

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE
GRANOS BÁSICOS DEL PROGRESO, COOPECEPROMA R. L., EN PEJIBAYE
DE PEREZ ZELEDÓN, PARA UN PERÍODO DE 5 AÑOS”

Trabajo final de investigación aplicada sometida a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia Agroempresarial
para optar al grado de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial

CAROLINA T. JUAREZ RETANA
ERICK R. JARA TENORIO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

Dedicatoria

Dedicamos esta obra a los productores agropecuarios de nuestro país, quienes, a pesar de las innumerables dificultades, son fuente de inspiración por su humildad y sentido de servicio al país, pues sin ellos no tendríamos en alimento en nuestros hogares.

Carolina Juárez Retana

Erick R. Jara Tenorio

Agradecimientos

Doy gracias a la vida por darme la oportunidad de poder cumplir mis sueños y metas propuestas. Y a mi familia, por el cariño y apoyo brindado durante estos años, inspirándome siempre en ser mejor persona y profesional.

Carolina Juárez Retana

En primer lugar, doy gracias a Dios pues por el don de la vida y por darme muchas oportunidades de servir a mis semejantes; a María Santísima, quién siempre me ha protegido y acompañado en este caminar que llamamos vida.

Y por supuesto a mi familia, a mi padre Florino, qdDg, quién me enseñó el valor del trabajo y la perseverancia; a mi madre María de los Ángeles, quién asumió muchos sacrificios para que sus hijos creciéramos en fe, en conocimiento y gracia; a mis hermanos por estar siempre a mi lado, y por supuesto, a mi esposa Jéssica e hijo Santiago quienes siempre iluminan mi existencia con su amor.

Erick R. Jara Tenorio

Agradecemos al Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial del SEP-UCR, en la persona de don Carlos Díaz, por la oportunidad de recibarnos y a todos los profesores de la maestría por compartir sus conocimientos y amistad, en especial a la profesora Johanna Solorzano, quién nos guio en esta aventura llamada trabajo final de graduación.

Por supuesto, a Coopeceproma quién nos abrió sus puertas y dio su confianza para desarrollar el trabajo de investigación, en especial a don Iván Solís y Jhonncy Vargas, así como a funcionarios públicos y privados quienes nos orientaron y brindaron sus conocimientos, entre ellos a Mariana Ramírez (INDER) y José Valerín (MAG).

Carolina y Erick

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

Dr. Víctor Rodríguez Lizano
Representante del Decano
Sistema de Estudio de Posgrado

MEE Johanna Solorzano Thompson
Profesora Guía

MGA Luis Ricardo Solís Rivera
Lector

MBA Javier Paniagua Molina
Lector

MAE Carlos Díaz Gutiérrez
Director Coordinador
Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial

Carolina Juárez Retana
Sustentante

Erick R. Jara Tenorio
Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación	iv
Tabla de contenido.....	v
Resumen.....	viii
Lista de tablas	ix
Lista de gráficos	x
Lista de figuras.....	xi
Lista de abreviaturas	xii
1. Introducción.....	1
1.1 Justificación	1
1.2 Problema	2
1.3 Objetivo general.....	3
1.3.1 Objetivos específicos	3
2. Marco teórico.....	4
2.1 Marco de antecedentes	5
2.1.1 Coopeceproma R. L.	11
2.2 Marco conceptual	18
2.2.1 La planificación estratégica en una agroempresa.....	19
2.2.2 Proceso para la formulación de una estrategia empresarial.....	20
2.2.2.1 Modelo integral para la formulación de estrategias	21
2.2.2.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos	22
2.2.2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos	23
2.2.2.1.3 Matriz FODA.....	24
2.2.2.1.4 Matriz PEYEA.....	
2.2.3 Implementación de la estrategia empresarial	
3. Metodología.....	31
3.1 Actividades según objetivos específicos.....	31
3.1.1 Análisis del entorno externo	32

3.1.2	Análisis del entorno interno	33
3.1.3	Definición de las acciones estratégicas.....	34
3.1.4	Evaluación financiera de la propuesta estratégica	35
3.2	Cuadro de variables.....	36
4.	Análisis del entorno externo	39
4.1	Factores económicos.....	39
4.1.1	Comportamiento del sector agropecuario	39
4.1.2	El mercado del frijol en Costa Rica	41
4.1.3	Producción nacional	42
4.1.4	Abastecimiento nacional	46
4.1.5	Estructura del mercado	48
4.1.6	Competitividad del frijol nacional.....	54
4.2	Factores políticos.....	57
4.3	Factores socio culturales	61
4.4	Factores tecnológicos.....	63
4.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	68
4.6	Conclusiones del capítulo	70
5.	Análisis el entorno interno	71
5.1	Caracterización de los asociados	71
5.2	Caracterización de los colaboradores.....	73
5.3	Relaciones internas en la Cooperativa	74
5.3.1	Asociados.....	75
5.3.2	Colaboradores.....	77
5.4	Análisis financiero.....	78
5.4.1	Análisis estructura financiera	78
5.4.2	Análisis indicadores financieros	80
5.5	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	84
5.6	Conclusiones del capítulo	86
6.	Plan estratégico de Coopeceproma R.L.....	88
6.1	Análisis FODA	88
6.2	El perfil estratégico	94

6.3 Enfoque de la estrategia	95
6.4 Propuesta estratégica	96
6.5 Evaluación financiera de la propuesta estratégica.....	103
6.5.1 Flujo de caja con la implementación (año 1 y 2)	104
6.6 Conclusiones del capítulo	108
7. Conclusiones.....	110
7.1 Recomendaciones	113
8. Referencias	114
9. Anexos	118
9.1 Cuestionario dirigido a los asociados	118
9.2 Cuestionario dirigido a los colaboradores	120

Resumen

El trabajo de investigación aplicada realiza un análisis del entorno externo e interno de la cooperativa, para posteriormente, formular un conjunto de acciones estratégicas que respondan a un planteamiento estratégico que le permita a la organización su sostenibilidad y mejoramiento competitivo.

Es importante mencionar, que el análisis de la cooperativa se centra en la producción, industrialización y comercialización del frijol, al ser el principal producto que ofrece la organización; cuya venta representa aproximadamente el 95% de sus ingresos, asimismo, el planteamiento estratégico incorpora en su análisis esta situación.

Entre los principales hallazgos se encontró que la situación financiera de la cooperativa es débil y la industria frijolera nacional es inestable con una presión competitiva alta, por ende, el enfoque de la estrategia es defensivo, de manera tal que la empresa supere sus debilidades internas y evite las amenazas externas.

El plan estratégico de Coopeceproma está compuesto por 8 acciones estratégicas, de las cuales 5 son de corto plazo (con metas en el año 1 y 2), estas contribuirán a reducir la vulnerabilidad de la empresa ante amenazas existentes y les permitirá construir una situación que sea favorable para la implementación de estrategias tipo FO (donde se empleen las fortalezas “F” para aprovechar las oportunidades “O”).

Asimismo, el plan cuenta con una estrategia de mediano plazo que ayudará a ampliar la base asociativa. Las estrategias de largo plazo contribuirán a la sostenibilidad en sentido ampliado, a saber: social (mediante el aumento de la base asociativa), financiera (aumento de clientes mediante la incursión de nuevos nichos de mercado) y ambiental (diversificación de actividades productivas y productos en armonía con el medio ambiente).

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha técnica del frijol	6
Tabla 2. Comparativo de precios a nivel mayorista. Junio 2013 - diciembre 2019. Precios promedio	9
Tabla 3. Costa Rica: frijol rojo y negro, precios promedios y márgenes de comercialización según eslabón. Período: junio 2013 a diciembre 2018.	9
Tabla 4. Estructura orgánica de Coopeceproma RL	13
Tabla 5. Áreas sustantivas de la cooperativa	14
Tabla 6. Servicios agroindustriales de Coopeceproma R.L.....	16
Tabla 7. Cuadro de variables: diseño de plan estratégico de Coopeceproma .	36
Tabla 8. Sector Agropecuario: indicadores macroeconómicos. Período: 2015- 2018	40
Tabla 9. Sector Agropecuario: indicadores sociales. Período: 2015-2018	41
Tabla 10. Costa Rica: Número de productores y organizaciones en el cultivo del frijol. Período 2018/19	43
Tabla 11. Costa Rica: principales lugares productores de frijol.....	43
Tabla 12. Costa Rica: rendimientos agrícolas en las principales zonas productoras de frijol. Período 2015/16 al 2019/20.....	45
Tabla 13. Características de la producción según región.....	45
Tabla 14. Índices de concentración C2, C4 y C8 para el cultivo del frijol. Período: 2011-2020	49
Tabla 15. Costa Rica: Análisis de las 5 fuerzas competitivas para la industria frijolera.	52
Tabla 16. Costa Rica: márgenes de comercialización según eslabón y color de frijol. Margen promedio del 2012 al 2019	56
Tabla 17. Principales industrias compradoras de frijol nacional según distribución de cláusula de desempeño.....	61
Tabla 18. Distribución del gasto familiar para alimentos seleccionados.....	62
Tabla 19. Distribución del gasto familiar en el consumo de frijol, según quintil de ingreso. Año 2004 y 2013	62
Tabla 20. Coopeceproma: matriz EFE	69

Tabla 21. Asociados: factores que inciden en las relaciones a lo interno de la cooperativa.....	75
Tabla 22. Coopeceproma: indicadores financieros: Período: 2018-2020.....	81
Tabla 23. Coopeceproma: matriz cualitativa financiera.....	83
Tabla 24. Coopeceproma: matriz EFI.....	85
Tabla 25. FODA según perspectivas de la cooperativa. Período: 2009-2021..	89
Tabla 26. Coopeceproma: perfil estratégico.....	94
Tabla 27. Coopeceproma: variables de la matriz PEYEA	95
Tabla 28. Coopeceproma: estrategias generadas de la matriz FODA	97
Tabla 29. Coopeceproma: estrategia empresarial a 5 años, según perspectiva de la cooperativa y objetivo estratégico.	98
Tabla 30. Coopeceproma: Cuadro de Mando Integral con metas a 5 años ...	100
Tabla 31. Coopeceproma: costo de implementación del primer y segundo año	103
Tabla 32. Coopeceproma: flujo de caja con la implementación de la estrategia para el año 1 y 2.....	107

Lista de gráficos

Gráfico 1. Costa Rica: área cosechada (Ha) y producción (TM) de frijol. Período: 1970/71 - 2017/18 (año agrícola)	8
Gráfico 2. Costa Rica: importaciones de frijol rojo y negro. Período: 1980 - 2018. Media Móvil a tres años.	8
Gráfico 3. Costa Rica: histograma de la productividad agrícola del frijol (QQ/ha). Período 2006/07 al 2019/20	44
Gráfico 4. Costa Rica: importaciones de frijol según país de origen. Subpartida 0713.33. Período: 2009-2019.....	46
Gráfico 5. Costa Rica: importaciones anuales de frijol en TM según país de origen. Subpartida 0713.33. Período: 2009 - 2019.....	47
Gráfico 6. Costa Rica: participación relativa de las importaciones de frijol según color. Subpartida 0713.33. Período: 2011-2019.....	47

Gráfico 7. Costa Rica: Consumo diario de frijol en gramos por persona. Años: 1989, 2001, 2004 y 2013.....	48
Gráfico 8. Costa Rica: compra de producción nacional y coeficientes de concentración (C2, C4 y C8). Período: 2012/13 - 2019/20.....	50
Gráfico 9. Modelo de las 5 fuerzas competitivas para la industria frijolera costarricense.	53
Gráfico 10. Comportamiento del precio del frijol rojo en Costa Rica (agrocadena) y Nicaragua (CIF), en USD/TM. Período 2012-2019.....	55
Gráfico 11. Gráfico 9. Comportamiento del precio del frijol negro en Costa Rica (agrocadena) y China (CIF), en USD/TM. Período 2012-2019.....	56
Gráfico 12. Coopeceproma: asociados encuestados según edad.	72
Gráfico 13. Coopeceproma: nivel educativo de los asociados encuestados....	72
Gráfico 14. Coopeceproma: cultivos de los asociados entrevistados.....	73
Gráfico 15. Coopeceproma: nivel educativo de los colaboradores.....	74
Gráfico 16. Asociados: nivel de satisfacción según participación en la cooperativa.....	76
Gráfico 17. Colaboradores: factores higiénicos.....	77
Gráfico 18. Colaboradores: factores motivacionales	78
Gráfico 19. Estructura financiera de Coopeceproma RL. Período: 2018-2020	79
Gráfico 20. Coopeceproma: evaluación de la situación financiera de la organización.....	84
Gráfico 21. Coopeceproma: gráfico de la matriz PEYEA.	96

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación del distrito de Pejibaye de Pérez Zeledón, provincia de San José.....	12
Figura 2. Estructura orgánica de Coopeceproma R.L.	12
Figura 3. Flujo del proceso agroindustrial	15
Figura 4. Cadena de valor para empresa de una sola industria	19
Figura 5. Modelo conceptual para el análisis estratégico de una empresa	21

Figura 6. Perspectivas de la cooperativa para el análisis FODA.....	26
Figura 7. Matriz PEYEA	27
Figura 8. Cadena de valor de la industria frijolera	41

Lista de abreviaturas

BCCR	Banco Central de Costa Rica
CAECR	Clasificación de Actividades Económicas de Costa Rica (INEC)
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
CNP	Consejo Nacional de Producción
CMI	Cuadro de Mando Integral
Cenecoop	Centro de Estudio y Capacitación Cooperativa
Coopeceproma	Cooperativa de Productores de Granos Básicos del Progreso de Pejibaye
Coprocom	Comisión para Promover la Competencia de Costa Rica
Comex	Ministerio de Comercio Exterior
DAI	Derecho Arancelario a la Importación
DCAL-MEIC	Dirección de Calidad (MEIC)
DGA-MH	Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda Costa Rica.
DIEM-MEIC	Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercados (MEIC)
FODA	Análisis que incluye las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.
Gr	Gramos
Ha	Hectáreas
Kg	Kilogramos
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INFOCOOP	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MH	Ministerio de Hacienda
SEP-UCR	Sistema de Estudios de Posgrado de la UCR
Sepsa	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
PAI	Programa de Abastecimiento Institucional del CNP
PIB	Producto Interno Bruto
Pestel	Análisis del macroentorno que incluye la dimensión Política, Económica, Social, Tecnológica, Entorno y Legal.
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
Pymes	Pequeña y mediana empresa (según la Ley N.º 8262 incluye las microempresas)
Pympas	Pequeño y mediano productor agropecuario
RTCA	Reglamento Técnico Centroamericano
RTCR	Reglamento Técnico de Costa Rica
TICA	Tecnología de Información para el Control Aduanero
TIC's	Tecnologías de la información y la comunicación
TM	Tonelada Métrica
UCR	Universidad de Costa Rica



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Carolina Tatiana Juárez Retana, con cédula de identidad 1-1082-0720, en mi condición de autor del TFG titulado Plan Estratégico para la Cooperativa de Productores de Granos Básicos Del Progreso, COOPECEPROMA R.L., en Pejibaye de Pérez Zeledón, para un periodo de 5 años

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Erick Ramón Jara Tenorio, con cédula de identidad 112010304, en mi condición de autor del TFG titulado Plan Estratégico para la Cooperativa de Productores de Granos Básicos Del Progreso, COOPECEPROMA R.L., en Pejibaye de Pérez Zeledón, para un periodo de 5 años

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

1. Introducción

El sector agroalimentario a nivel mundial está inmerso en una serie de retos, generados por cambios en las condiciones climatológicas, cambios en las relaciones comerciales a nivel internacional, alta variabilidad de los precios de “*commodities*”, abandono de las actividades agropecuarias por parte de las nuevas generaciones, entre otros aspectos.

En virtud de lo anterior, surge la necesidad de fomentar actividades competitivas, sostenibles en sentido ampliado (social, económica y ambientalmente), con mayor valor agregado mediante la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) e incorporando las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), la mecatrónica, la agricultura de precisión, la bioeconomía, entre otros aspectos, tanto en los procesos productivos como de comercialización.

Aunado a lo anterior, el impulso que el Estado ha brindado apoyo a las empresas de vocación asociativa, como las asociaciones de productores o cooperativas, mediante la generación de leyes especiales, instituciones de fomento, y programas para dotar de recursos a las mismas; lo cual debe estar acompañado por una adecuada administración de los factores productivos desde las mismas organizaciones, con el fin de potenciar su gestión y se traduzca en efectos positivos para el bienestar socioeconómico de los asociados y sus comunidades.

1.1 Justificación

Para el sector productivo primario no es sencillo migrar o reinventarse hacia otras actividades productivas, de ahí la dificultad en desarrollar nuevos esquemas de comercialización o de incorporación de nuevas tecnologías.

Este trabajo final de graduación se propone como un medio que permita analizar y potenciar un modelo de agronegocios que podría incidir en el bienestar de las familias rurales costarricenses, específicamente en la Cooperativa de Productores de Granos Básicos del Progreso, denominada Coopeceproma R. L., la cual se ubica en la comunidad de El Progreso, en Pejibaye de Pérez Zeledón.

Coopeceproma R.L. tiene una oferta de productos relacionados con granos básicos (arroz, maíz blanco y frijoles) y venta de servicios agroindustriales a los vecinos del asentamiento El Progreso (como el pilado de arroz para autoconsumo), no obstante, la actividad principal de la cooperativa está relacionada con **la producción, industrialización y comercialización del frijol rojo y negro**, de manera tal que, aproximadamente el 95% de los ingresos se explica por la venta de frijol seco, limpio y empacado.

En virtud de lo anterior, el trabajo final de graduación se desarrolla analizando principalmente el cultivo del frijol rojo y negro, por ser la principal fuente de ingresos de la cooperativa.

1.2 Problema

El problema de la cooperativa se puede resumir en falta de mecanismos que le permitan mejorar el esquema de comercialización, pues existe una alta dependencia del mercado institucional, problemas de planificación y operativos que generan menor eficiencia.

Asimismo, la organización necesita analizar nuevos nichos de mercado, que le permita mejorar su rentabilidad, la cual se distribuye a sus asociados como excedentes monetarios o sociales (servicios en campo, programas de apoyo a la comunidad), esto a su vez, incide en el bienestar socioeconómico de las comunidades que se desenvuelve alrededor de la cooperativa.

En virtud de lo anterior, el trabajo final de graduación aplicado tiene los siguientes objetivos:

1.3 Objetivo general

Diseñar el plan estratégico para la Cooperativa de Productores de Granos Básicos del Progreso, Coopeceproma R. L., en Pejibaye de Pérez Zeledón, para un período de cinco años.

1.3.1 Objetivos específicos

- ✓ Analizar el entorno externo de Coopeceproma R. L. de tal manera que se identifique la posición competitiva de la empresa.
- ✓ Analizar el entorno interno de la cooperativa para que se evalúe su actual propuesta de valor.
- ✓ Determinar las acciones estratégicas que potencien las ventajas competitivas de la organización en el corto y mediano plazo.
- ✓ Realizar la evaluación financiera de la propuesta estratégica, con las acciones de corto plazo para su implementación.

2. Marco teórico

Para efectos del trabajo de investigación aplicado, se debe entender la **planificación estratégica** como aquel proceso en donde el gobierno corporativo en una empresa, organización o institución (llámese socios, accionistas, gerentes, directores, etc.) *ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo* (Guerra y Aguilar, 1997).

De acuerdo con Thompson et al (2015: 3), la **estrategia empresarial** corresponde al plan de acción para que la organización se desempeñe mejor que sus rivales y de esta manera crear mayor valor para los *stakeholders (partes relacionadas)*, accionistas y clientes.

El éxito de una estrategia no sólo debe medirse en cuanto al impacto en la rentabilidad del negocio en el corto plazo, sino en la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

La literatura en Ciencias de la Administración es basta en cómo se debe realizar el proceso de formulación, sin embargo, para efectos de este apartado teórico se retoma la propuesta de Oligastri (2004: 47):

“Hay dos caminos para generar estrategias: de afuera hacia adentro (...), es decir, un estudio de mercado para adecuarse a sus tendencias. El segundo camino para generar una estrategia es de adentro hacia afuera, es decir desarrollar gradualmente productos y capacidades internas que más tarde se ofrecerán al mercado (...).”

Esta idea de Oligastri (2004) es similar a la propuesta de análisis de Thomson et al (2015) para la conformación de planes estratégicos, en donde el análisis de la situación de la compañía está conformado por el ambiente externo y el ambiente interno. Ambos le permiten a la organización construir una visión de hacia dónde

llevar la empresa, identificar las opciones estratégicas prometedoras y, elegir la mejor estrategia y modelo de negocio para la compañía.

De acuerdo con la propuesta teórica de Thompson et al (2015), el análisis estratégico del ambiente externo incluye seis componentes del macroambiente: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales; también se le denomina análisis PESTEL¹.

Por su parte, el análisis estratégico interno incluye la evaluación de los recursos, capacidades y competitividad de la empresa, lo cual le permitirá identificar su posición competitiva en una determinada industria.

2.1 Marco de antecedentes

Coopeceproma R.L. es una organización de economía social cuya actividad principal se desarrolla alrededor de la **producción, industrialización y comercialización del frijol**, de esta manera, se muestra a continuación un conjunto de antecedentes relacionado con este grano básico en la alimentación de los costarricenses.

El frijol común (*Phaseolus vulgaris L.*) es una leguminosa que pertenece al grupo de las fabáceas, siendo una de las más cultivadas y consumidas a nivel mundial por ser una fuente importante de proteína. De acuerdo con el IICA (2014), el frijol se cultiva en 129 países en el orbe, sin embargo, la región Latinoamericana tiene el mayor porcentaje de producción y de consumo (página 13).

En cuanto a las características del cultivo, el ingeniero Juan Carlos Hernández Fonseca menciona en su libro “Manual de recomendaciones técnica: cultivo de frijol” que:

¹ PESTEL es el acrónimo para recordar los seis componentes del análisis del macroambiente: **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales, **T**ecnológicos, **E**ntorno y **L**egales.

“En el frijol, existen dos grandes grupos de germoplasma derivados de acervos genéticos, Mesoamericano y Andino. Cada uno de estos acervos ha sido clasificado en tres razas. El acervo Andino se constituyó por las razas Nueva Granada, Chile y Perú, mientras que Mesoamericano quedó integrado por las razas Jalisco, Durango y Mesoamérica. El frijol común, es uno de los cultivos más antiguos. Evidencias arqueológicas indican que en esta planta ya era conocida hace 7000 años. México ha sido aceptado como el más probable centro de origen, o al menos, como el centro de domesticación primario.”
(2009: 11)

Asimismo, el frijol como grano de consumo humano tiene las siguientes características.

Tabla 1. Ficha técnica del frijol

Variable	Detalle
Reino	Plantae
División	Magnoliophyta
Clase	Magnoliopsida
Orden	Fabales
Familia	Fabaceae
Género	Phaseolus
Especie	P. Vulgaris
Subpartida arancelaria	0713.33
Clasificación CIIU	0111.1

Fuente: CNP, ficha técnica, 2017; INEC, CAECR, 2011.

De acuerdo con datos de la Secretaría Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario (SEPSA), el área sembrada a nivel mundial era de 26 millones de hectáreas (ha) con una producción mundial que rondaba los 19 millones de toneladas métricas (TM), asimismo, los principales cinco productores eran Brasil, India, China, Myanmar y México y en total acumulaba un 56% de la producción, siendo estos países los principales consumidores de esta leguminosa; lo cual

generaba que la cantidad transada en los mercados internacionales fuera de 2,3 millones de TM (2006: 9 y 10).

En cuanto a la importancia de esta leguminosa en la región centroamericana, el IICA (2014: 20) menciona lo siguiente:

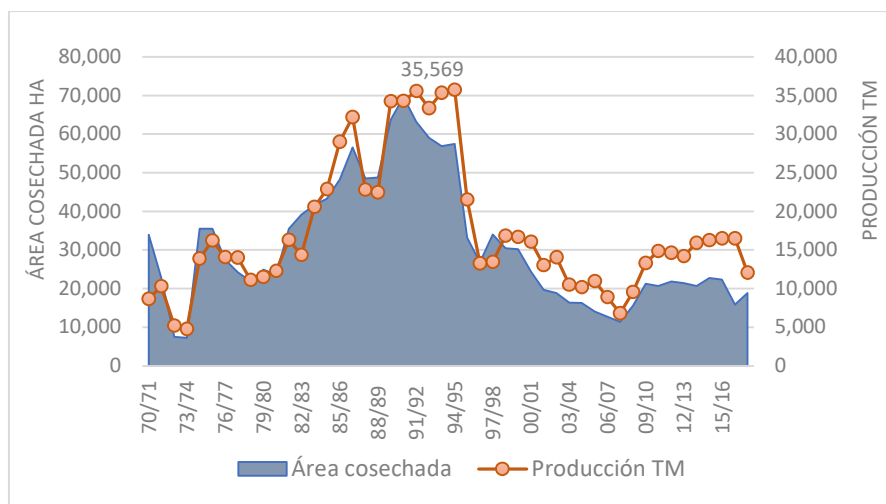
“Los siete países de la región alcanzan una población total de 43,35 millones de habitantes. En lo que respecta a la población, producción, ingresos per cápita y consumo de maíz y frijol se subdivide en dos grupos. El primero conformado por Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua, con 34,8 millones de habitantes (equivalente al 80% de la población de la región), con un promedio del consumo per cápita de 76,4 kg de maíz por persona por año y 13,9 kg de frijol por persona por año. También, es importante mencionar que tienen los ingresos per cápita más bajos de la región, en promedio ascienden a US\$ 2.828 por persona por año.

El segundo grupo lo conforman Costa Rica, Panamá y Belice con 8,95 millones de habitantes (20% de la población de la región), con un consumo promedio de 20,7 kg de maíz por persona por año y 5,8mkg de frijol por persona por año. El ingreso per cápita promedio son los más altos de la región los cuales ascienden a US\$ 9.148 por persona por año.”

Con respecto a la producción de frijol en Costa Rica, es necesario mencionar la existencia de un Reglamento Técnico del Frijol en Costa Rica (RTCR 384: 2004), el cual proporciona los lineamientos de calidad que debe cumplir el grano.

En cuanto al comportamiento de la producción, se debe indicar que la misma tiene una reducción significativa a partir de inicios de la década de los noventa, cómo se muestra en el gráfico número 1.

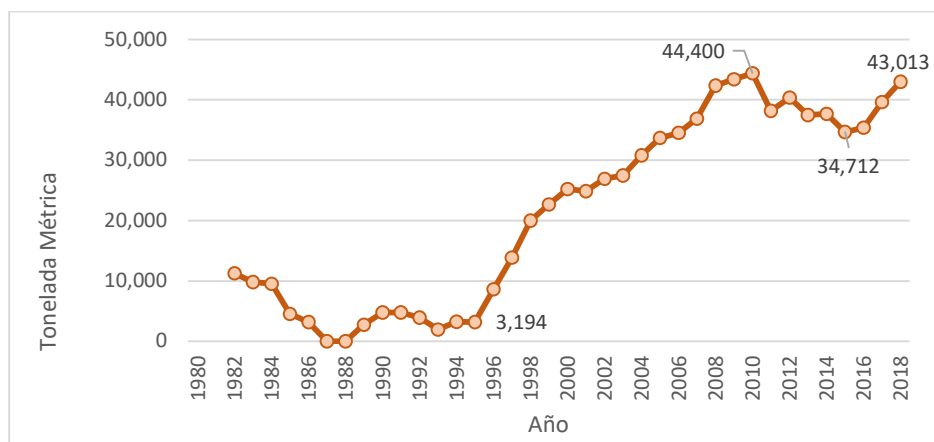
Gráfico 1. Costa Rica: área cosechada (Ha) y producción (TM) de frijol. Período: 1970/71 - 2017/18 (año agrícola)



Fuente: CNP, Sistema de información de mercados, 2019.

Por otra parte, las importaciones de frijol han aumentado en el tiempo, de esta manera, el crecimiento desde 1990 al 2018 es del 595%, como se muestra a en el gráfico número 2.

Gráfico 2. Costa Rica: importaciones de frijol rojo y negro. Período: 1980 - 2018. Media Móvil a tres años.



Fuente: CNP, Sistema de información de mercados, 2019.

Lo anterior podría estar explicado por la posición competitiva de la producción nacional con respecto a los granos importados. La tabla número 2 muestra un comparativo de precios a nivel mayorista del producto nacional con respecto al mismo producto en Nicaragua (para el frijol rojo) y Guatemala (frijol negro)².

Tabla 2. Comparativo de precios a nivel mayorista. Junio 2013 - diciembre 2019. Precios promedio

	GUATEMALA COL/KG	NICARAGUA COL/KG	COSTA RICA COL/KG	DIFERENCIA
FRIJOL ROJO	***	560,00	1.260,00	125%
FRIJOL NEGRO	575,00	***	940,00	63%

Fuente: CNP, Sistema de información de mercados, 2019.

El precio del frijol costarricense es superior en un 125% al precio del frijol rojo nicaragüense y un 63% más caro que el frijol negro de Guatemala, esto ayuda a entender la sustitución gradual de la producción nacional por el producto importado.

Por otra parte, la tabla número 3 presenta los márgenes de comercialización desde la producción agrícola hasta el consumidor final, pero es a nivel mayorista en donde se observa el mayor margen. Ahora bien, en el cultivo del frijol el valor se crea en la producción agrícola, esto ha generado críticas a lo interno de la agrocadena por ser la actividad primaria la que obtiene menor remuneración.

Tabla 3. Costa Rica: frijol rojo y negro, precios promedios y márgenes de comercialización según eslabón. Período: junio 2013 a diciembre 2018.

	Precios promedio			Margen de comercialización		
	Productor ¢ / kg	Mayorista ¢ / kg	Detallista ¢ / kg	Mayorista	Detallista	Productor- Detallista
Frijol rojo	695,00	1.260,00	1.360,00	81%	8%	96%

² Costa Rica ha importado frijol negro principalmente de China y los Estados Unidos de América, sin embargo, para efectos comparativos se emplea el dato de Guatemala al ser una nación centroamericana y estar dentro del ámbito de acción del Mercado Común Centroamericano.

Frijol negro	580,00	940,00	1.105,00	62%	18%	91%
--------------	--------	--------	----------	-----	-----	-----

Fuente: CNP, Sistema de información de mercados, 2019.

Tradicionalmente, el frijol ha estado presente en la dieta de los costarricenses, asimismo, existen comunidades rurales que dependen de su producción, sin embargo, el consumo nacional ha decrecido, las importaciones han aumentado en el tiempo (producto de la disminución en la producción y la reducción de barreras arancelarias) y las organizaciones de productores vienen presentando dificultades para colocar su producción (ocasionado por la pérdida de protección arancelaria y los costos de producción menoscaban su competitividad).

Lo anterior es abordado por SEPSA en el análisis denominado “Estudio de competitividad del frijol en Costa Rica con la Metodología de la Matriz de Análisis de Política (MAP)”, donde se concluyen los siguientes aspectos:

- ✓ El cultivo del frijol en Costa Rica es una actividad de baja rentabilidad privada, debido a rendimientos agrícolas por debajo del promedio mundial; pero se sostiene pues una parte de la producción es de auto consumo (cerca de un 10%) y se emplea mano de obra familiar de bajo costo o nulo para el productor.
- ✓ La baja protección arancelaria genera incertidumbre entre los productores y el arancel extrarregional centroamericano no está armonizado, siendo los aranceles en Costa Rica los más altos, lo cual posibilita la triangulación comercial y crea desincentivos para la producción nacional.
- ✓ Los productores podrían tener alternativas más rentables en otros cultivos con mayores ventajas competitivas como país, pero se necesita mejorar el acceso al crédito, entre otros aspectos.

2.1.1 Coopeceproma R. L.

El trabajo de investigación aplicado se realizó en la Cooperativa de Productores de Granos Básicos del Progreso de Pejibaye de Pérez Zeledón R. L. (Coopeceproma), no obstante, antes de constituirse en cooperativa, la organización nació como una asociación de productores, en un asentamiento del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA³), como se detalla a continuación.

El 17 de julio de 1992 es constituida la Asociación Finca el Progreso de Pejibaye con la cédula jurídica 3-002-129749, bajo el marco jurídico de la Ley de Asociaciones y sus reformas de agosto 1939 (Ley N.º 218), conformada por familias del asentamiento Finca El Progreso del IDA, ubicada en el distrito Pejibaye del cantón Pérez Zeledón, provincia de San José. En ese mismo año, el IDA adjudica a los 46 asociados una parcela aproximada de 6 hectáreas por núcleo familiar.

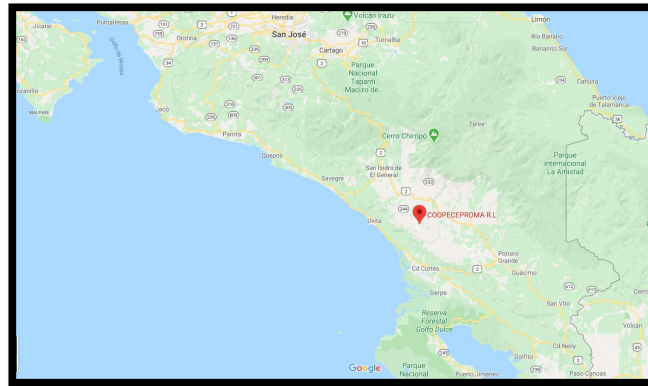
En el 2013, con la finalidad de contar con una organización más sólida y mayor acceso a capacitación, se transforma la asociación de productores a una cooperativa bajo la Ley N.º 4179 y sus reformas, de esta manera nace la Cooperativa de Productores de Granos Básicos El Progreso de Pejibaye (en adelante Coopeceproma R.L.) con la cédula jurídica número 3-004-679892.

Coopeceproma R.L., se ubica en el cantón de Pérez Zeledón⁴, provincia de San José, a 3,5 Km del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye, como se muestra en la figura número 1.

³ Esta institución se transformó en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) mediante la promulgación de la Ley N° 9036.

⁴ Se encuentra a 3,5 kilómetros al sureste del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye de Pérez Zeledón, Pejibaye.

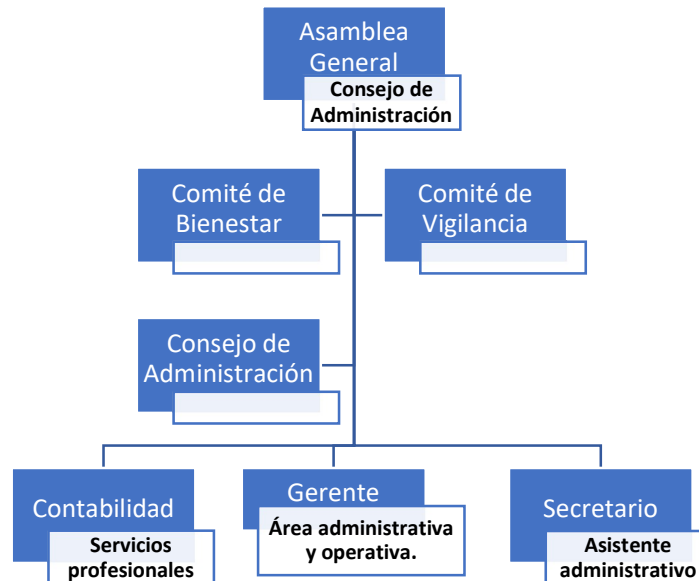
Figura 1. Ubicación del distrito de Pejibaye de Pérez Zeledón, provincia de San José



Fuente: Google Maps, 2020.

En la actualidad, la organización está compuesta por 87 productores pertenecientes a 18 comunidades del distrito de Pejibaye de Pérez Zeledón⁵, su estructura -organizacional se muestra en la figura número 2.

Figura 2. Estructura orgánica de Coopeceproma R.L.



Fuente: Coopeceproma, 2017; Ley N° 4179.

⁵ Datos suministrados por la COOPECEPROMA con corte al 31 de mayo del 2021.

En la tabla número 4 se muestra el detalle de cada componente de la estructura orgánica de la cooperativa.

Tabla 4. Estructura orgánica de Coopeceproma RL

Área	Detalle
Asamblea General	Máxima autoridad de la cooperativa, quien aprueba o desaprueba cualquier acuerdo. Esta instancia toma decisiones por mayoría simple de los socios presentes con derecho a voto ⁶ .
Consejo de Administración	El consejo está compuesto por un presidente, un vicepresidente, un secretario, dos vocales y dos suplentes. Este órgano es electo por la Asamblea General, para ejercer labores por un período de dos años ⁷ .
Comité de Vigilancia	Está conformado por tres asociados. El Comité fiscaliza que las decisiones y funciones generales se lleven a cabo de forma responsable y eficiente para el crecimiento de la cooperativa ⁸ .
Comité de Bienestar Social	El Comité se encuentra integrado por tres personas y entre sus funciones está propiciar acciones de desarrollo socioeconómico y ambiental tanto para la comunidad como para los asociados ⁹ .
Gerencia General	Área encargada de ejecutar los proyectos aprobados por el Consejo de Administración, realiza labores de comercialización y labores administrativas.
Contabilidad	Área encargada del registro contable. La cooperativa contrata esta labor mediante servicios profesionales.
Secretaría	Se encarga de las funciones administrativas de la cooperativa, como: el servicio al cliente, los pagos a proveedores, la elaboración de documentos, el manejo de la caja chica, los pagos de planilla, los pagos de insumos, los tramites con instituciones gubernamentales, entre otras acciones.

Fuente: Coopeceproma, 2021.

⁶ Para más información ver artículo 37° de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y sus reformas (en adelante Ley N° 4179).

⁷ Para más información ver artículo 46° de la Ley N° 4179.

⁸ Para más información ver artículo 49° de la Ley N° 4179.

⁹ Para más información ver artículo 50° de la Ley N° 4179. Actualmente la Cooperativa no tiene un Comité de Educación, pero están en proceso de conformación.

Para las tareas sustantivas, Coopeceproma cuenta con tres áreas en la planta de producción agroindustrial, la tabla número 5 muestra la descripción de cada una.

Tabla 5. Áreas sustantivas de la cooperativa

Área	Detalle
Área de Proceso	Se recibe y pesa el producto (frijol y maíz). Se hace el secado, la limpieza y el pulido, así como el análisis de calidad, además se empaca el producto en sacos de 46 kilogramos que será almacenado en la bodega.
Área de escogido y empaque	Se escoge a mano y se realiza control de calidad. Se empaca el frijol en bultos de 30 bolsas de 800 gramos cada uno.
Bodega de almacenamiento	Se realiza control de plagas y mantiene el producto en condiciones adecuadas para su comercialización. Este espacio será remodelado, gracias a una inversión por parte del INDER en el período 2021-2022 ¹⁰ .

Fuente: Coopeceproma, 2017,2020.

Las actividades comerciales de la cooperativa se dividen en dos tipos: venta de servicios agroindustriales y venta de productos.

A nivel de servicios, la cooperativa ofrece servicios de industrialización en granos básicos (secado, limpieza y empaque, entre otros) tanto a productores asociados (es parte de la oferta productiva de la cooperativa) como no asociados, así como servicios de financiamiento para la adquisición de insumos a los productores asociados y servicios comunales, como el arreglo de accesos a fincas y caminos.

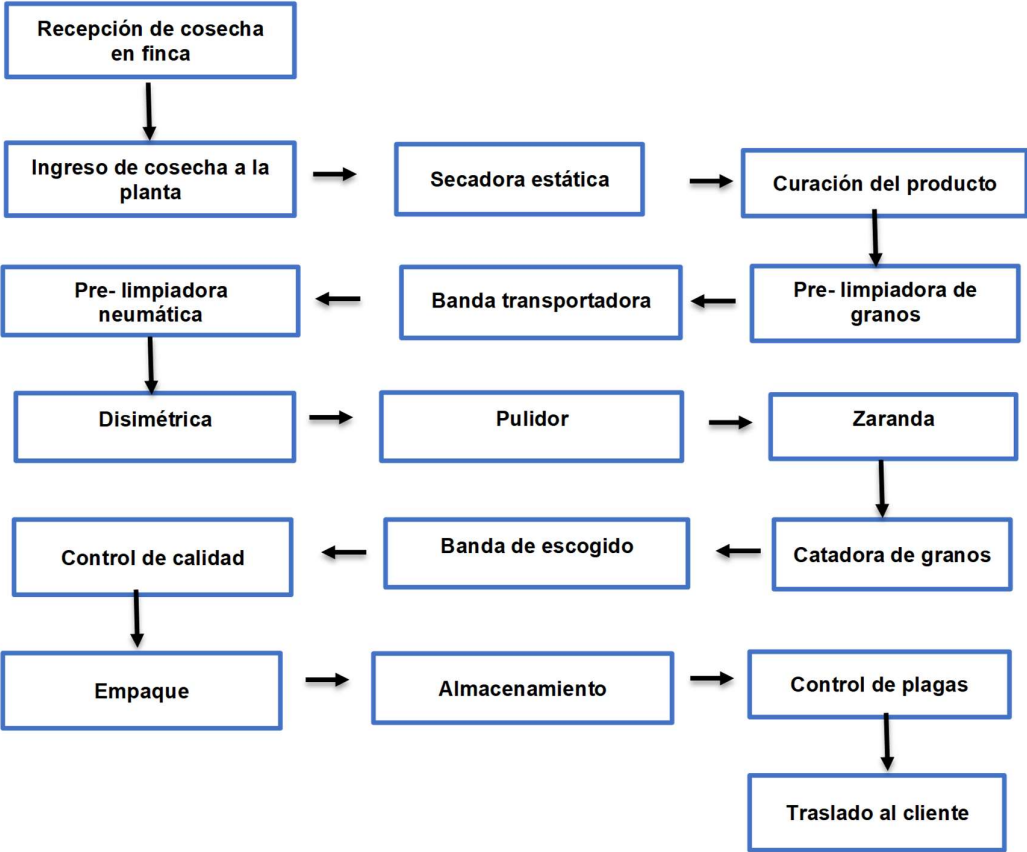
¹⁰ Coopeceproma cuenta con un presupuesto aprobado por 400 millones de colones, se espera que la bodega esté terminada en el 2022.

2.1.1.1 Proceso agroindustrial de Coopeceproma

El proceso productivo de la cooperativa inicia con las actividades agrícolas de sus asociados, estas incluyen labores de presiembra, siembra, cosecha y post cosecha tanto de frijol como de maíz.

Después de que los productores realizan su cosecha en campo, se coordina con la planta agroindustrial la recepción del producto en la finca y se traslada a la industria. Posteriormente, la industria realiza las acciones que se muestran en la siguiente figura de flujo.

Figura 3. Flujo del proceso agroindustrial



La cooperativa ha logrado mejorar el proceso de calidad del producto final, para entregar y cumplir con el convenio institucional que tiene con el INDER y el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), así como con clientes regionales.

Fuente: Coopeceproma, 2020.

2.1.1.2 Servicios agroindustriales

A nivel industrial, la cooperativa realiza desgrane, secado y limpieza de granos básicos, así como el proceso de pilado de arroz y molido de maíz. A continuación, las actividades agroindustriales realizada por Coopeceproma.

Tabla 6. Servicios agroindustriales de Coopeceproma R.L.

Tipo de servicio	Capacidad de proceso	Detalle
Pilado de arroz	7,6 qq/hora	Se brinda a productores requieren el proceso de pilado de arroz para autoconsumo. También se vende el servicio a productores no asociados.
Desgrane de frijol	40 qq/hora	Se cobra por hora a productores no asociados.
Desgrane de maíz	100 qq/hora	Se cobra por cantidad de maíz limpio y nivel de humedad.
Secado de granos básicos	100 qq/hora	Se mantiene el producto a altas temperaturas de vapor por varias horas.
Limpieza de granos básicos	100 qq/hora	El producto pasa por varias zarandas que eliminan la basurilla y se escoge finamente el producto de buena calidad.
Pulidos y empaque de frijol	40 qq/hora	Se pule el frijol para mejorar su apariencia (sale brillante).
Molido de maíz	10 qq/hora	Este servicio se brinda a productores de ganado bovino o porcino de la región.

Fuente: Coopeceproma.

La organización cuenta un tractor e implementos necesarios que beneficia a los asociados con la preparación del terreno (ardas), con el desgrane de (frijol y

maíz), además, se le brinda el servicio de acarreo del producto desde las fincas hasta la planta industrial de Coopeceproma.

De igual manera, el tractor cuenta con una pala de tractor para los arreglos de camino en las áreas de producción y así poder tener un mejor acceso a sus fincas de trabajo. La Cooperativa le brinda todos estos beneficios al productor, con el fin de mejorar la calidad y cuidado del producto que se recibe en las instalaciones.

2.1.1.3 Venta de productos

En cuanto a la venta de productos, la organización ofrece frijol negro y rojo empacado en bolsas de 800 gramos en bultos de 24 kilogramos, así como maíz en grano o molido en presentaciones de 46 kilogramos, tanto para consumo humano o para consumo animal.

La cooperativa ofrece frijol empacado a través del Programa Abastecimientos Institucional (PAI) del CNP, un volumen aproximado de 6.000 quintales de frijol por año, asimismo, la organización comercializa 4.000 quintales por año de maíz a granel a industrias nacionales o compradores de la región¹¹.

Además del frijol, la cooperativa realiza venta de subproductos derivados del proceso de pilado de arroz, como la semolina, la puntilla y la cascarilla; así como maíz seco y limpio empacado en sacos de 46 kilogramos, sin embargo, los procesos de desgravación arancelaria suscritos con México y los Estados Unidos de América en los tratados de libre comercio (TLC), hicieron que este producto sea relegado por el cereal importado por el diferencial de precios a favor del producto extranjero.

¹¹ Costa Rica ha suscrito tratados de libre comercio (TLC) con países productores de maíz como México y Estados Unidos, por ende, el cultivo estuvo bajo procesos de desgravación arancelarias y actualmente, los importadores del cereal lo pueden traer con un derecho arancelario del 0%, esta situación ha generado que el producto nacional sea desplazado por el importado y las organizaciones han optado por colocarlo entre compradores locales.

2.2 Marco conceptual

La palabra estrategia etimológicamente proviene del griego *stratego*, que significa al mando de un ejército, por su parte *Thompson et al* define a la **estrategia empresarial** como el plan de acción para que la organización se desempeñe mejor que sus rivales y de esta manera cree mayor valor para los stakeholders (partes relacionadas), accionistas y clientes (2015: 3).

El eje medular de la estrategia yace en mejorar la **posición competitiva** con respecto a sus rivales, dicho de otra manera, se busca que la organización potencie sus **ventajas competitivas** para mantener una superioridad en el tiempo. Para lograr esto, la empresa debe considerar las 5 fuerzas competitivas en una industria (o también denominado sector económico), definidas por Michael Porter (1982: 20), a saber:

1. La competencia de vendedores rivales.
2. La competencia de nuevos participantes en el mercado.
3. La competencia de productores de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los clientes.

Las ventajas competitivas de una compañía deben observarse dentro de un contexto o medio sistemático, ante lo cual, Michael Porter desarrolla el concepto de **cadena de valor** como “*el conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto*” (1987: 34). En la figura número 4 se muestra como la cadena de valor de una unidad de negocio podría formar parte de la cadena de valor de otro agente económico.

Figura 4. Cadena de valor para empresa de una sola industria



Fuente: Michael Porter, 1987: 35.

2.2.1 La planificación estratégica en una agroempresa

Desde un enfoque sistémico la planificación de la agroempresa se ubica dentro de una dimensión más amplia que se podría denominar **Cadena Agroalimentaria**, esta funciona como:

“(...) un sistema que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que este llega a los consumidores. Este sistema incluye los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento y las políticas de gobierno.

(...) la cadena agroalimentaria se ve como un círculo que va desde la planificación de la producción (toma de decisiones), la producción, la cosecha y llega hasta la distribución a los consumidores, preparando de esta forma el terreno para el siguiente ciclo de planificación, producción, etc.”. (IICA: 32)

Asimismo, los agronegocios se están desarrollando dentro de una nueva visión que *“considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor centrado en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción. Es decir, incorpora todas las*

dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no resultan en la simple producción de alimentos.” (García, s.f.)

De esta manera, el proceso de planificación estratégica en los agronegocios es integral y debe buscar una sostenibilidad en sentido ampliado, en otras palabras, que la agroempresa sea rentable (sostenibilidad económica), sea incluyente (sostenibilidad social) y ecológica (sostenibilidad para el medio ambiente).

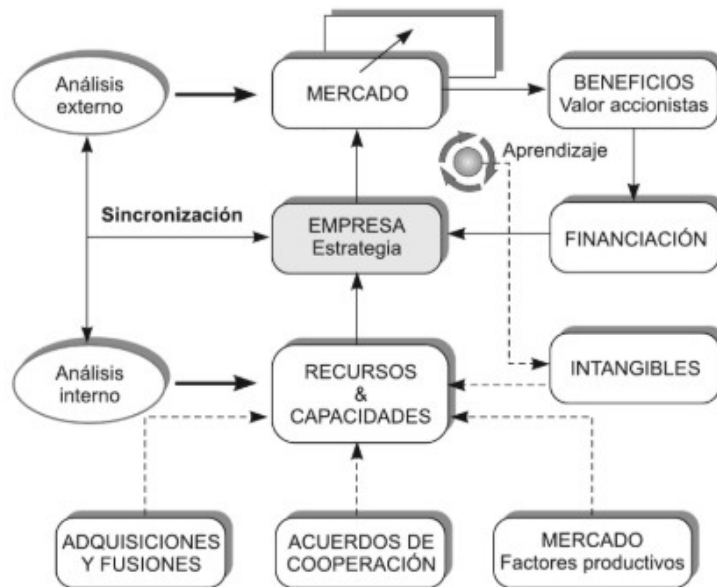
2.2.2 Proceso para la formulación de una estrategia empresarial

Con respecto al proceso de formulación de una estrategia empresarial diversos autores inician el mismo con la valoración de la empresa, desde un enfoque externo (lo que sucede afuera de la empresa y dentro de la industria en donde se desenvuelve) y un enfoque interno (relacionado con las fortalezas y debilidades de la compañía).

Por ende, el análisis estratégico busca que las empresas obtengan ventajas competitivas sostenidas en el tiempo, logrando mayores resultados en comparación con sus competidores, en términos de rentabilidad, crecimiento y valor para los accionistas.

Ahora bien, la estrategia se estructura sobre la base de un concepto circular y dinámico, en el cuál la empresa toma en consideración su entorno, sus recursos, el mercado, clientes, proveedores, competencia, etc., con una búsqueda permanente de la sincronía de los factores que son determinantes para obtener ventajas competitivas sobre la industria.

Figura 5. Modelo conceptual para el análisis estratégico de una empresa



Fuente: Juan Ventura, 2009.

El éxito de una estrategia no sólo debe medirse en cuanto al impacto en la rentabilidad del negocio en el corto plazo, sino en la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

2.2.2.1 Modelo integral para la formulación de estrategias

Para efectos del trabajo de investigación se adapta el “Modelo Integral para la formulación de estrategias”, desarrollado por Fred David (2013) para construir el Plan Estratégico de Coopeceproma R.L.

La formulación de la estrategia contempla tres etapas:

1. **Etapas de insumos:** su finalidad es generar la información necesaria para elaborar las estrategias; la etapa está conformada por la elaboración de

las matrices de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la generación del perfil competitivo.

2. **Etapa de adecuación:** su objetivo es elaborar estrategias alternativas factibles, para lo cual se emplea la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y, la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).
3. **Etapa de decisión:** se emplea la información de las etapas anteriores y se hace evaluación financiera de las estrategias para determinar el costo beneficio en términos monetarios de su implementación.

A continuación, se detallan las herramientas mencionadas en el Modelo Integral de Fred David (2013).

2.2.2.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

La **Matriz de Evaluación de Factores Externos** (EFE) permite realizar un resumen y evaluaciones de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013: 80).

Para desarrollar la matriz de debe realizar un listado de los factores externos claves identificados en la evaluación, con un promedio de entre 15 y 20 factores. Se asigna un valor a cada factor que oscile entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante), esta ponderación indica la relevancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en la empresa en evaluación.

Posterior a la ponderación, se asigna a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficaz responde las estrategias actuales de la empresa en ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta

está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente.

Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación ponderada más alta posible para una organización es de 4,0 y la más baja es de 1,0. La calificación de 4,0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes. Una ponderación de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas existentes.

2.2.2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

En cuanto a la valoración del contexto interno de las empresas, Fred David (2013: 122) propone la **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)** como herramienta para sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades de una compañía.

Se realizan un listado de factores internos claves identificados (entre 10 a 20 factores), se le asigna las ponderaciones correspondientes, generando una puntuación ponderada para cada variable. Las puntuaciones ponderadas totales inferiores a 2,5 es característico de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

2.2.2.1.3 Matriz FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta de evaluación y de adecuación de estrategias, pues en ella converge el análisis “*extra*” empresa desde el estudio de las oportunidades y amenazas, así como como el análisis “*intra*” empresa mediante el estudio de sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo con David (2013:175) *“adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.* Las estrategias se pueden clasificar en cuatro tipos:

1. **Estrategias FO (fortalezas y oportunidades):** emplean las fortalezas internas de la compañía para aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategias son las óptimas, sin embargo, es normal que las empresas partan de estrategias FA (fortalezas y debilidades) y DA (debilidades y amenazas) para posteriormente implementar las estrategias FO.
2. **Estrategias DO (debilidades y oportunidades):** se busca superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.
3. **Estrategias DA (debilidades y amenazas):** corresponden a tácticas defensivas, pues su fin es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. El peor escenario para una empresa es tener muchas debilidades internas y estar expuestas a varias amenazas externas.
4. **Estrategias FA (fortalezas y amenazas):** utilizan las fortalezas de la compañía para evitar o reducir las amenazas externas.

Por otra parte, David (2013: 178) menciona que el análisis FODA es muy utilizado en planificación estratégica, pero presenta algunas limitaciones:

- ✓ No muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas.
- ✓ Es una evaluación estática en el tiempo (como una fotografía).
- ✓ El análisis FODA podría sesgar la importancia de un factor interno o externo en la formulación de las estrategias.

Asimismo, las **fortalezas**, **oportunidades**, **debilidades** y **amenazas** se agrupan de acuerdo con las perspectivas en las que se desenvuelven las empresas de economía social, a saber:

1. Recursos y capacidades
2. Proveedores (en el caso de cooperativas agroindustriales los asociados pueden tener participación como proveedor de materia prima)
3. Procesos
4. Situación financiera
5. Clientes
6. Asociados
7. Comunidad y ambiente

Cada perspectiva genera un aporte a la siguiente, como se muestra en la siguiente figura¹².

¹² CENECOOP (2019). La Estrategia en acción.

Figura 6. Perspectivas de la cooperativa para el análisis FODA



Fuente: Elaboración propia a partir de GENECOOP (2019).

Los recursos y capacidades constituyen la base de la pirámide, por otra parte, el fin último de la actividad empresarial cooperativa es el bienestar de los asociados y la comunidad, por esta razón está en la cúspide.

La incorporación del FODA con las dimensiones de una empresa cooperativa propicia un análisis más detallado y esto a su vez permite precisar las acciones estratégicas que se definan dentro del Cuadro de Mando Integral.

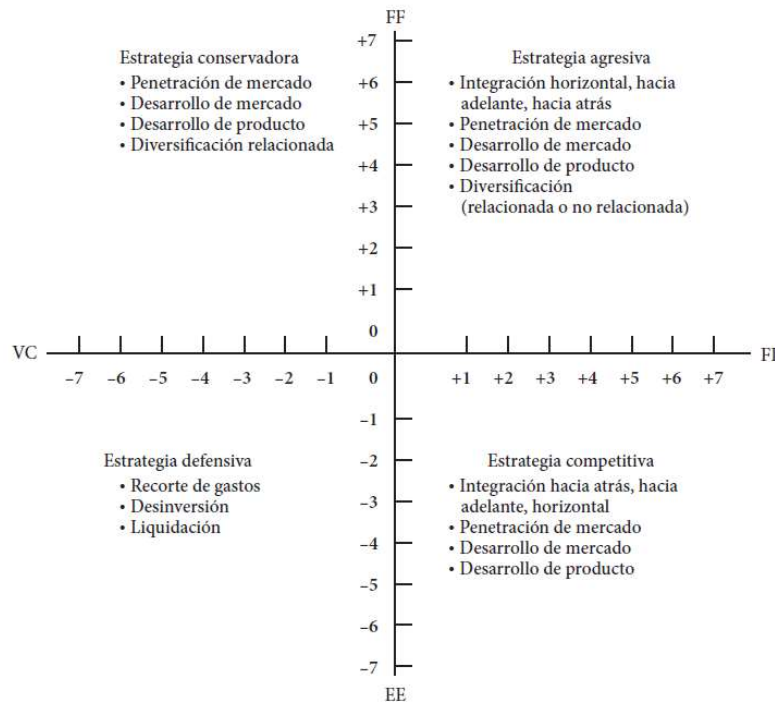
2.2.2.1.4 Matriz PEYEA

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción o matriz PEYEA es un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una empresa. Las estrategias pueden ser de cuatro tipos: **agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.**

La figura número 7 muestra los ejes de la matriz PEYEA con dos dimensiones internas: la **fuerza financiera (FF)** y la **ventaja competitiva (VC)**; y dos

dimensiones externas: la **estabilidad del entorno** (EE) y la fuerza de la **industria** (FI).

Figura 7. Matriz PEYEA



Fuente: Fred David, 2013: 178.

Es importante mencionar que *“cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI (David:178).*

De esta manera, el vector direccional de cada perfil empresarial sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: **agresiva, conservadora, defensiva o competitiva**, a continuación, el detalle de cada una.

1. **Cuadrante agresivo** (superior derecho): la compañía tiene una excelente posición para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.
2. **Cuadrante conservador** (superior izquierdo): se recomienda que la compañía se apegue a sus principales actividades y no asuma riesgos en exceso.
3. **Cuadrante defensivo** (inferior izquierdo): la organización debe enfocarse superar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas.
4. **Cuadrante competitivo** (inferior derecho): indica la implementación de estrategias competitivas como la integración (vertical u horizontal), penetración o desarrollo de mercado, así como el desarrollo de producto.

2.2.3 Implementación de la estrategia empresarial

Aunque la finalidad del trabajo de investigación se centra en la formulación del plan estratégico de Coopeceproma R.L., es necesario contemplar el instrumento para que dicha estrategia sea implementada de manera satisfactoria, para ello se generara el **Cuadro de Mando Integral (CMI)**.

El CMI fue desarrollado por Kaplan y Norton a mediados de la década de 1990, con el fin de generar un conjunto de indicadores relacionados entre sí que les permitiesen a los directivos de las empresas conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos estratégicos de la compañía.

El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y

estrategia de la organización. Además, enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, en la perspectiva que aporta Kaplan y Norton, la organización se analiza desde cuatro perspectivas: **financiera, cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento**.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, además, propicia una sincronía entre los múltiples personajes que se articulan en una organización.

En la perspectiva de la óptica financiera, los indicadores son valiosos para resumir el estado actual de la empresa, construir acciones para alcanzar el mínimo aceptable.

Desde la perspectiva del cliente, se trata de identificar los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio. Los indicadores fundamentales para tomar en consideración es la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Dentro de esta perspectiva también debe incluirse los indicadores de valor agregado que la empresa le aporta a los clientes, por segmento estratégico.

En la perspectiva del proceso interno, las personas clave dentro de la organización deben identificar los procesos críticos en los que la empresa debe sobresalir. Estos procesos permiten entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de segmentos seleccionados, buscar satisfacer y mejorar las expectativas en términos de rentabilidad para los accionistas.

Y, la cuarta perspectiva del cuadro de mando integral es la formación o aprendizaje y el crecimiento, identificando la infraestructura que la empresa debe construir u obtener para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La competencia global en conjunto con la tecnología, exigen a las empresas a mejorar de forma continua sus capacidades para crear valor a sus clientes y accionistas. Esta perspectiva procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las empresas tendrán que invertir en la capacitación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos de la organización.

Al igual que la perspectiva de clientes, deben existir indicadores de resultados para sus colaboradores, tales como satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información, así como su veracidad y confiabilidad. Asimismo, los procedimientos de la organización pueden ir de la mano con los incentivos a los empleados, metas corporativas propuestas en la organización.

3. Metodología

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2000) en este tipo de análisis se “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (página 60).

La recolección de información primaria o secundaria se realiza tanto para variables cuantitativas como para variables cualitativas.

La información de tipo cuantitativo fue capturada mediante encuestas personales y telefónicas, además, se recopila bases de datos de organismos o instituciones oficiales, así como los estados financieros de los últimos tres periodos fiscales de la cooperativa. En cuanto a información cualitativa, fue recabada mediante entrevistas a profundidad con tomadores de decisión de la cooperativa en visitas realizadas o mediante videoconferencias.

Asimismo, en la elaboración del plan estratégico de Coopeceproma RL se estudian diferentes aspectos a lo interno y externo de la organización, con el fin de precisar acciones que respondan a la visión y misión de la empresa social, así como al bienestar socioeconómico de sus integrantes y comunidad en donde se desenvuelve.

3.1 Actividades según objetivos específicos

A continuación, se muestran las acciones realizadas según análisis derivado de cada objetivo específico.

3.1.1 Análisis del entorno externo

Se realizó revisión bibliográfica de documentos generados por instituciones gubernamentales y académicas relacionadas con el cultivo del frijol, así como bases de datos oficiales generadas por dichos entes.

Dentro de los aspectos que se estudiaron para determinar entorno externo de la organización se encuentran los factores sociales, estos incluyen aspectos relacionados a valores, cultura y estilos de vida (Thompson et al, 2012: 52).

De esta manera, los factores socio culturales relacionados con el consumo del frijol son introducidos en este estudio a partir un análisis realizado en el Curso de Investigaciones de Mercado del Programa de Maestría de Gerencia Agroempresarial de la UCR en marzo del 2019.

Para realizar dicho estudio se aplicó una encuesta de manera aleatoria a 90 personas del cantón de Vásquez de Coronado; se escogió este cantón por cercanía a la sede Rodrigo Facio y por tener población que vive en zona rural y en zona urbana.

El análisis del entorno externo incluye una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), este instrumento permite entender la posición de la cooperativa ante factores relacionados a las oportunidades y amenazas.

Por ende, el análisis de las variables del entorno externo en la matriz EFE, tales como: tecnológicas, económicas, de mercado, políticas y ambientales; fueron analizadas mediante la revisión de material bibliográfico y la construcción de indicadores económicos o de mercado, a partir de datos publicados por instituciones u organismos relacionados con la actividad principal de la cooperativa.

3.1.2 Análisis del entorno interno

Para el análisis de las relaciones internas se empleó la “Teoría de los dos factores” como sustento teórico, ésta fue desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg (2005) para explicar el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo. Esta teoría plantea que hay dos tipos de factores que inciden en la motivación de los colaboradores: **los factores motivacionales**, los cuales ayudan a que los individuos aumenten su nivel de satisfacción; y los **factores higiénicos**, cuya carencia causan insatisfacción y son extrínsecos a las personas.

De esta manera, la encuesta diseñada para los asociados de Coopeceproma está relacionada con factores higiénicos, pero además se incluyeron elementos vinculados con la satisfacción del servicio que reciben de los colaboradores, así como de las relaciones entre los asociados¹³.

Para estimar la cantidad de asociados a las que se les aplicó la encuesta, se empleó una fórmula para estimar la muestra para una población finita (correspondiente a los 87 asociados), como se muestra a continuación.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * pq}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * pq}$$

Donde,

- n = muestra
- z = nivel de confianza
- p = probabilidad de éxito o proporción esperada
- q = probabilidad de fracaso
- d = Error máximo admisible (precisión)

Para el caso el caso en cuestión se definieron los siguientes valores.

¹³ En la sesión de anexos se incluye las plantillas de las encuestas que se utilizaron para el análisis interno, las cuales se aplicaron a los asociados y a los colaboradores.

$$z = 1,96 \text{ (95\%)} \quad p = 0,95 \quad q = 0,05 \quad d = 0,05$$

El valor de la probabilidad de éxito (p) se definió en 0,95 debido a que la población total (asociados de la cooperativa) era menor a 100 personas, además, hubo un proceso de sensibilización por parte de los representantes de la cooperativa para motivar a los asociados a responder la encuesta. Ambas situaciones generaron en la práctica que el nivel de éxito fuese el esperado.

Se obtuvo una muestra de **41 asociados** (se incluye miembros del Comité de Vigilancia y de Bienestar Social) para toda la cooperativa.

Asimismo, se aplicaron 12 encuestas a los empleados de la cooperativa, con el fin de conocer el clima organizacional de la empresa. En el formulario aplicado a los colaboradores se abordan aspectos relacionados a factores higiénicos como motivacionales.

La descripción del entorno interno de la cooperativa concluye con un análisis financiero de los estados financieros para tres períodos fiscales (del 2018 al 2020).

Asimismo, se incluye una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) con el fin de entender la posición de la empresa ante elementos relacionados con sus fortalezas y debilidades, y cómo estos factores tienen una incidencia en el actual desenvolvimiento de la organización.

Para el análisis de las variables del entorno interno en la matriz EFI, se aplicó, se sistematizó y analizó las encuestas aplicadas a lo interno de la Cooperativa, cuyas características fueron mencionadas anteriormente.

3.1.3 Definición de las acciones estratégicas

Para cumplir con este objetivo se contempla la realización de reuniones virtuales con personeros de la cooperativa (administrativos y directivos), así como

conversaciones con funcionarios de instituciones que tienen vinculación con la agrocadena y la cooperativa.

Además, se realiza un contraste de factores externos e internos de la cooperativa mediante un análisis FODA (tercer objetivo de la investigación), antes de definir las acciones estratégicas.

3.1.4 Evaluación financiera de la propuesta estratégica

La evaluación financiera de la propuesta estratégica se realiza a partir del Flujo de Caja de las acciones de corto plazo (año 1 y 2), esto permitirá estimar el impacto en términos financieros del plan estratégico, además, proporcionará una herramienta a la organización para la evaluación financiera de los siguientes 3 años de ejecución del plan.

3. 2 Cuadro de variables

A continuación, se muestra el cuadro de variables como instrumento sintetiza las acciones contempladas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 7. Cuadro de variables: diseño de plan estratégico de Coopeceproma

Objetivo	Variables de estudio	Indicadores	Fuentes de información
Analizar el entorno externo de Coopeceproma R. L. de tal manera que se identifique la posición competitiva de la empresa	Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de marco normativo, política pública, acuerdos comerciales internacionales, programas de fomento (0 = No, 1 = Sí) 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas Marco normativo Políticas públicas
	Condiciones económicas	<ul style="list-style-type: none"> Valor agregado agropecuario Balanza comercial agropecuaria Aporte del sector primario al PIB Fuerza laboral y población ocupada agropecuaria Producción nacional de frijol Abastecimiento nacional de frijol 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis sectoriales BCCR CNP INEC
	Fuerzas socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> Consumo per cápita. Gasto por familia según nivel de ingreso. Gustos y preferencias en el consumo de frijol. 	<ul style="list-style-type: none"> BCCR Encuestas INEC Análisis sectoriales
	Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de marco normativo, política pública y programas de fomento (0 = No, 1 = Sí). 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas Marco normativo Políticas públicas
	Factores legales y regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de marco normativo: leyes, reglamentos, acuerdos comerciales, etc. (0 = No, 1 = Sí). 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas Marco normativo

Objetivo	Variables de estudio	Indicadores	Fuentes de información
			<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas
	Estructura del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de concentración C2, C4 y C8 para la compra de frijol nacional. • Márgenes de comercialización a nivel nacional. • Índice de presión competitiva empleando el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis sectoriales • BCCR • CNP • COPROCOM • INEC • MEIC
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de oportunidades identificadas para el sector económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis sectoriales • Entrevistas a especialistas
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de amenazas identificadas para el sector económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis sectoriales • Entrevistas a especialistas
Analizar el entorno interno de la cooperativa para que se evalúe su actual propuesta de valor	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de los asociados y colaboradores • Nivel de satisfacción de asociados y colaboradores. • Cantidad de fortalezas identificadas • Evaluación de factores higiénicos • Evaluación de factores motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los asociados • Entrevistas a los colaboradores • Entrevistas a los comités
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de los asociados y colaboradores • Nivel de satisfacción de asociados y colaboradores. • Cantidad de debilidades identificadas • Evaluación de factores higiénicos • Evaluación de factores motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los asociados • Entrevistas a los colaboradores • Entrevistas a los comités
Determinar las acciones estratégicas que potencien las	FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Contraste de factores internos y externos • Definición del enfoque de la estrategia (FO, DO, FA, DA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los asociados • Entrevistas a los colaboradores • Entrevistas a los comités

Objetivo	Variables de estudio	Indicadores	Fuentes de información
ventajas competitivas de la organización en el corto y mediano plazo	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de procesos • Cantidad de manuales según procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al administrador • Informes • Manuales
	Proveedores /Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Período medio de cobro (CC promedio x 360 /ventas netas a crédito) • Nivel de satisfacción de los asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los asociados • Entrevista al administrador • Estados financieros (últimos tres años)
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes según tipo (institucionales, comercios, intermediarios, etc.) • Nivel de ventas en cantidad y volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al administrador • Estados financieros últimos tres períodos fiscales (2018, 2019 y 2020)
Realizar la evaluación financiera de la estrategia para que se determine el impacto de su implementación	Flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de la implementación de la estrategia • Proyección del flujo de caja para el primer y segundo año de implementación de la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros últimos tres períodos fiscales (2018, 2019 y 2020)

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis del entorno externo

Coopeceproma R.L. tiene una oferta de productos relacionados principalmente a granos básicos como el arroz, el maíz blanco y los frijoles, también brinda servicios como labores mecanizadas, pilado de arroz y secado de granos, pero es en la producción y comercialización de las leguminosas donde obtienen su principal fuente de ingresos. Por esta razón, el análisis industrial (o sectorial) relacionado con el entorno externo se centra en el **cultivo del frijol**.

En los siguientes subapartados se desarrollará los aspectos relacionados con el análisis del contexto externo, a saber: factores **económicos** (comportamiento del sector agropecuario, el mercado del frijol, las condiciones competitivas), factores **políticos**, factores **socioculturales** y factores **tecnológicos**.

4.1 Factores económicos

En este subapartado se muestran aspectos relacionados con la actividad económica de la organización, iniciando desde un contexto amplio (desenvolvimiento del sector agropecuario) a situaciones específicas, entre ellas las características del mercado meta y condiciones de competencia en este.

4.1.1 Comportamiento del sector agropecuario

Con respecto a la elaboración del plan estratégico para Coopeceproma, el mismo se desenvuelve dentro del sector agropecuario o agroalimentario, el cual según estadísticas del Banco Central de Costa Rica (BCCR) generó un aporte del 4,6% al Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2018, pero con una tendencia a la baja que data de décadas atrás¹⁴. Asimismo, el valor agregado del sector agropecuario pasó de un crecimiento del 10,1% en el 2016, a un decrecimiento del 4% en el año 2018, como se muestra en la tabla 8.

¹⁴ De acuerdo con datos de Cuentas Nacionales del BCCR, la participación del sector agropecuario en el PIB pasó de un 23% en 1966 a un 13% en 1991 y para el 2016 dicho indicador fue del 5%.

Tabla 8. Sector Agropecuario: indicadores macroeconómicos. Período: 2015-2018

Variable	2015	2016	2017	2018
Valor Agregado Agropecuario (millones de colones)	1.451.382	1.597.541	1.655.290	1.589.163
Variación anual del Valor Agregado Agropecuario		10,1%	3,6%	-4,0%
Participación en el PIB	5,0%	5,1%	5,0%	4,6%
Exportaciones de cobertura agropecuaria				
Valor de las exportaciones (millones de US\$)	4.397,6	4.669,4	4.878,1	4.918,3
Participación en exportaciones totales	47,8%	47,1%	46,0%	43,7%
Nº de productos exportados ^{1/}	908	891	869	890
Importaciones de cobertura agropecuaria				
Valor de las importaciones (millones de US\$)	2.246,2	2.376,3	2.481,2	2.574,0
Participación en importaciones nacionales totales	15,2%	15,6%	15,6%	15,5%
Nº de productos importados ^{1/}	1.239	1.252	1.245	1.244
Balanza agropecuaria (millones de US\$)	2.151,4	2.293,2	2.396,9	2.344,3
Por 1US\$ importado se exportan	2,0	2,0	2,0	1,9
Índice del tipo de cambio, promedio anual (₡/US\$)	107,5	109,5	114,1	116,1
Variación anual del índice del tipo de cambio		1,9%	4,2%	1,8%

1/ Líneas arancelarias con un valor de exportación igual o mayor a US\$200

Fuente: Sepsa, con información del BCCR, INEC y PROCOMER

En términos de comercio internacional, la balanza comercial (diferencia entre exportaciones e importaciones) es positiva en el sector agropecuario, donde la relación entre ambas variables indica que, por cada dólar americano de importación en el sector, se exportan dos dólares, siendo las actividades como el banano, la piña y el café los principales productos exportadores, con una participación del 21,4%, 19,5% y 6,3%, con respecto a las exportaciones totales¹⁵.

En cuanto a las importaciones, los principales productos importados relacionados con el sector agroalimentario son el maíz amarillo (6,4%), la soya (5,1%) y los atunes (3,6%).

Los datos muestran una diversificación tanto de los productos exportados (890 en el 2018) como de bienes importados (1.244), y la política cambiaria adoptada por el BCCR muestra un índice del tipo de cambio mayor a 100 con un incremento en los últimos tres años, ello demuestra la apreciación de esta

¹⁵ Según datos del BCCR procesados por Sepsa para el 2017.

variable (menos colones por dólar), lo cual incentiva una mayor importación y reduce la competitividad de las exportaciones nacionales.

Asimismo, el sector agroalimentario tiene un mayor desenvolvimiento en las zonas rurales y se ubica en la periferia costarricense, en donde vive un 27% de población. La fuerza laboral del sector agropecuario representa un 12% de la fuerza laboral total (formal) y de la población ocupada total, como se muestra en la tabla número 9.

Tabla 9. Sector Agropecuario: indicadores sociales. Período: 2015-2018

Variable	2015	2016	2017	2018
Población rural	1.319.286	1.336.468	1.353.134	1.369.730
Aporte en la población total	27,3%	27,3%	27,4%	27,4%
Fuerza de trabajo Sector Agropecuario	273.973	266.539	276.479	285.986
Aporte en la fuerza de trabajo total	12,0%	12,1%	12,3%	12,1%
Población ocupada agropecuaria	252.801	243.197	256.423	260.923
Aporte en la población ocupada total	12,3%	12,2%	12,5%	12,3%

Fuente: Sepsa, con información del BCCR, INEC y PROCOMER

4.1.2 El mercado del frijol en Costa Rica

El mercado relevante está conformado por una cadena de valor que va desde la producción agrícola hasta el consumidor final. Su consumo se emplea como producto alimenticio o como un bien intermedio para otros procesos productivos. La figura número 8 muestra la cadena de valor de la industria frijolera.

Figura 8. Cadena de valor de la industria frijolera



En la etapa de preproducción se ubica la comercialización de semilla para siembra, la cual puede ser proporcionada por el CNP o por los Comités Locales

de Productores¹⁶, quienes se encargan de la producción y comercialización de este insumo. También se ubican los agroquímicos (fertilizantes, plaguicidas) y servicios (labores manuales, labores mecanizadas).

En cuanto a la producción, el país tiene tres grandes regiones productoras con un aproximado de 3.346 productores y 13 organizaciones, asimismo, el CNP registra 11 industrias, de este grupo existen 4 empresas que compran aproximadamente el 60% de la producción nacional (CNP, 2020 b).

Con respecto a la comercialización, las organizaciones realizan labores de intermediación y colocación de producto a clientes institucionales (mediante el PAI-CNP), familias (en ferias o mercados locales) e industrias quienes compran producción nacional e importan el grano.

El consumo mensual estimado por el CNP es de **4.100 TM**, lo que representa un consumo anual aproximado de **49.000 TM**, de las cuales un **75%** se abastece de frijol importado. El consumo per cápita anual en Costa Rica se estima en **9,5** kilogramos (CNP, 2020 b).

4.1.3 Producción nacional

En Costa Rica la producción de frijol se concentra en tres regiones, la región Huetar Norte con un 40% de la producción nacional, la región Brunca con un 39% y la región Chorotega con un 18%, asimismo, otras regiones representan un 3% de la producción (CNP, 2020 b).

Con respecto a cantidad de productores a nivel nacional, el CNP (2020 b) cuantificó un total de 3.346 productores y de 13 organizaciones, con un área total 18.796 ha. La tabla número 10 muestra su desagregación por región.

¹⁶ Los Comités Locales de Productores corresponde a un modelo asociativo dentro de las organizaciones para la producción de semilla para siembra; para ello seleccionan a productores con condiciones agronómicas óptimas para su producción y el costo para el productor puede significar una reducción de este entre un 30% a un 40% con respecto a la semilla para siembra que ofrece el CNP.

Tabla 10. Costa Rica: Número de productores y organizaciones en el cultivo del frijol. Periodo 2018/19

Región	Organizaciones	Productores	Area (ha)*
Brunca	8	1.245	7.175
Huetar Norte	2	1.248	7.000
Chorotega	3	851	4.060
Central	0	2	120
Otros	ND	ND	441
Total	13	3.346	18.796

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNP, 2020 b.

*Nota: Área sembrada en hectáreas en el período 2017/18.

Ahora bien, los cinco principales lugares productores de frijol son: el distrito de Pejibaye del cantón de Pérez Zeledón, el cantón de Upala y Pocosol en la Zona Norte, el cantón de La Cruz en Guanacaste y el Cantón de Buenos Aires de Puntarenas; estas zonas agrupan el 92% de la producción nacional, como se muestra en la tabla número 11.

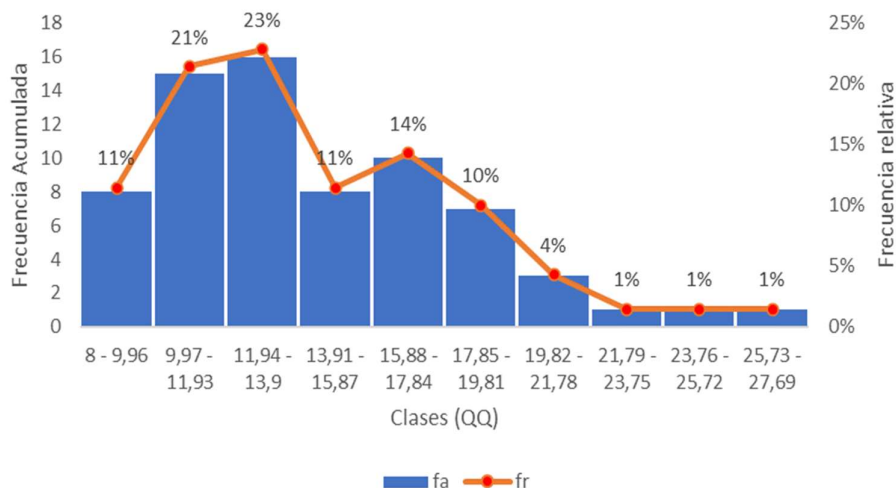
Tabla 11. Costa Rica: principales lugares productores de frijol.

Cantón	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	% promedio 2015/20
1 Pejibaye - PZ	4.122	3.464	3.618	3.466	3.605	32%
2 Upala	4.008	1.726	2.670	1.925	3.056	23%
3 Pocosol	4.430	699	1.754	900	729	15%
4 La Cruz	1.498	1.856	1.520	1.330	1.691	14%
5 Buenos Aires	1.124	702	949	1.064	966	8%
Subtotal	15.182	8.447	10.511	8.685	10.047	92%
Otros	1.315	656	1.539	418	947	8%
Total	16.497	9.103	12.050	9.103	10.993	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNP, 2020 b.

No obstante, los rendimientos a nivel nacional tienden a estar por debajo del promedio mundial (19,5 qq/ha según la FAO¹⁷) y se estima en 14,40 qq/ha a nivel nacional para un período de 13 años, con la distribución que se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Costa Rica: histograma de la productividad agrícola del frijol (QQ/ha). Período 2006/07 al 2019/20



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNP, 2020 b.

Si bien es cierto, el rendimiento promedio ronda los 14,40 quintales por hectárea, se observa una concentración en rendimientos menores a los 14 quintales.

De los rendimientos en las principales zonas productoras del país, el cantón de Pocosol en la Zona Norte muestra rendimientos superiores a los 20 quintales por hectárea para el período 2015/16 y 2017/18, no obstante, en el último período de observación de la tabla 12 se muestra que los rendimientos en dichos lugares son menores a la media mundial y en cantones como la Cruz (Guanacaste) y Buenos Aires (Puntarenas) los rendimientos son menores a la productividad promedio nacional.

¹⁷ A nivel mundial según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el rendimiento oscila los 0,9 TM/ha esto representa una productividad de 19,5 quintales por hectárea (FAOSTAT, 2020: página web).

Tabla 12. Costa Rica: rendimientos agrícolas en las principales zonas productoras de frijol. Período 2015/16 al 2019/20

Cantón	Rendimiento (TM/ha)					Rendimiento (QQ/ha)				
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
1 Pejibaye - PZ	0,74	0,78	0,69	0,63	0,70	16,00	16,92	14,98	13,70	15,22
2 Upala	0,82	0,60	0,86	0,67	0,85	17,78	13,00	18,70	14,57	18,48
3 Pocosal	1,00	0,37	1,11	0,60	0,78	21,74	8,00	24,13	13,04	16,96
4 La Cruz	0,54	0,58	0,40	0,48	0,62	11,63	12,61	8,70	10,33	13,37
5 Buenos Aires	0,54	0,41	0,58	0,58	0,54	11,64	8,98	12,50	12,50	11,67
Media nacional	0,74	0,57	0,64	0,57	0,68	16,07	12,47	13,94	12,47	14,85

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNP, 2020 b.

4.3.1.1 Características agronómicas del cultivo

De acuerdo con el Ingeniero Juan Carlos Hernández las épocas de producción dependen de las condiciones agroclimáticas de las regiones, por ejemplo, la región Brunca cuenta con dos cosechas al año (inverniz y veraniega), mientras que las demás regiones solo tienen la cosecha veraniz, asimismo, los procesos productivos cambian, pues mientras en algunas regiones la producción es semi mecanizada en otras el proceso es manual (Hernández, 2009: 18).

La tabla número 13 presenta algunas características de siembra para las tres principales regiones productoras de Costa Rica.

Tabla 13. Características de la producción según región

Región	Meses de siembra	Tipo de siembra	Rendimiento promedio
Huetar Norte	De finales de noviembre a inicios de enero.	Semi mecanizada, siembra con mínima labranza.	14,35 QQ/Ha
Brunca	En mayo (inverniz) y finales de setiembre (veraniz)	Siembra con espeque. Frijol en relevo con maíz.	13,70 QQ/Ha
Chorotega	De setiembre a diciembre.	Siembra con espeque. Frijol con relevo de maíz.	9,35 QQ/Ha

Fuente: INTA, Manual de recomendaciones técnicas, 2009. CNP, 2020 b.

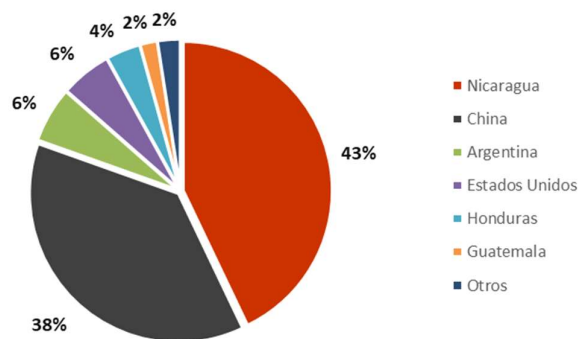
Con respecto a la cantidad de productores, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria menciona que el 80% de los productores tienen menos de 5 Ha de área sembrada (SEPSA, s.f.).

Por otra parte, una proporción de los productores alquilan terreno, lo cual puede rondar entre el 25% al 40% del área sembrada según la región, según informó el Ingeniero José Valerín ante consulta realizada mediante llamada telefónica (comunicación personal, 15 de octubre del 2020)¹⁸.

4.1.4 Abastecimiento nacional

De acuerdo con el Ing. José Valerín, un 25% del consumo nacional es cubierto por la producción local y el 75% del consumo se cubre mediante las importaciones (2020, página 21), siendo Nicaragua el principal origen para el frijol rojo, y en el caso del frijol negro, se importa de China, Estados Unidos o el Cono Sur de América, como se muestra en los gráficos número 4 y 5, respectivamente.

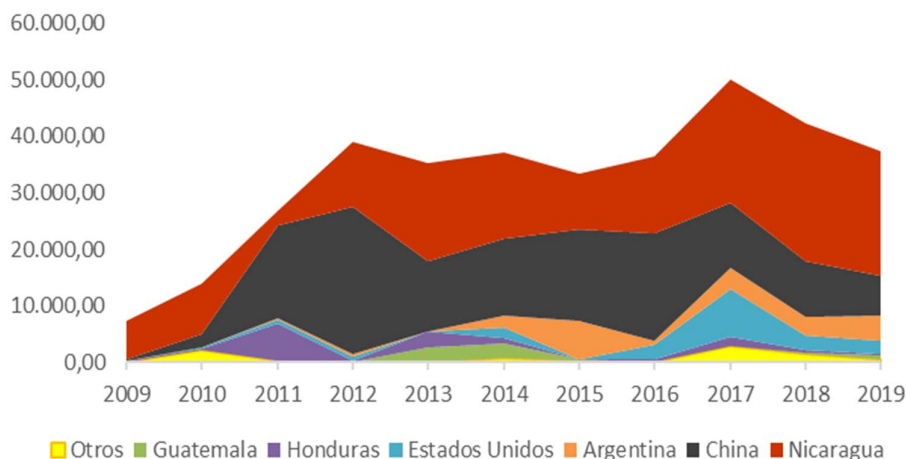
Gráfico 4. Costa Rica: importaciones de frijol según país de origen. Subpartida 0713.33. Período: 2009-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema TICA-MH, 2020.

¹⁸ El Ing. José Valerín es el Coordinador Nacional del Programa de Granos Básicos del MAG, quien a su vez realizó consulta a los ingenieros del MAG que acompañan a los productores en la región Brunca, Huertar Norte y Chorotega. Se estima que en la región Brunca (Pejibaye de Pérez Zeledón y Buenos Aires, principalmente) entre un 30% a un 40% del área es alquilada; en la región Chorotega el área alquilada representa aproximadamente un 25%; y, en la región Huertar Norte oscila entre un 30% (Upala) y un 40% (Los Chiles).

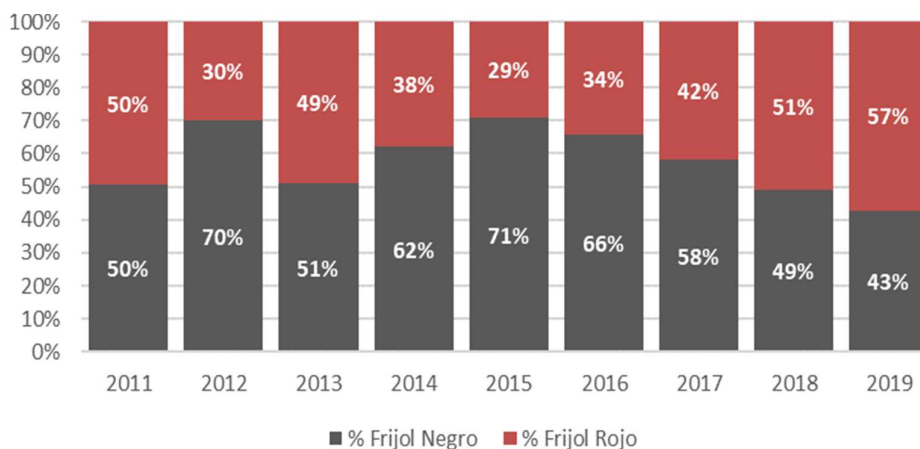
Gráfico 5. Costa Rica: importaciones anuales de frijol en TM según país de origen. Subpartida 0713.33. Período: 2009 - 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema TICA-MH, 2020.

En cuanto al tipo de frijol importado, históricamente se importa más frijol negro que rojo, pues el costarricense tiende a consumir más este tipo de leguminosa, no obstante, en los últimos tres años fue ganando participación el frijol rojo y para el 2019 dicho producto representó el 57% de las importaciones, propiciado porque en ese año no hubo importaciones de frijol procedentes de China, como se muestra en el gráfico número 6.

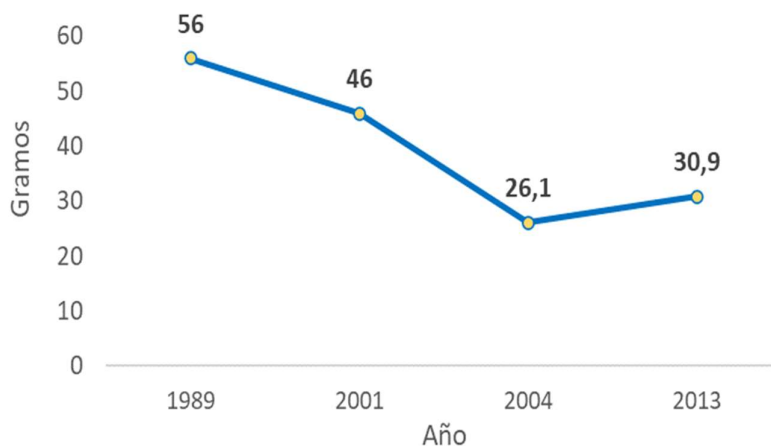
Gráfico 6. Costa Rica: participación relativa de las importaciones de frijol según color. Subpartida 0713.33. Período: 2011-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema TICA-MH, 2020.

El consumo per cápita anual de frijol en Costa Rica para el año de 1989, fue de 56 gramos diarios de frijol por persona; en el año 2013, este consumo fue de 30,9 gramos. Esto representa una disminución de 25,1 gramos diarios por persona, como se muestra en el gráfico 7.

Gráfico 7. Costa Rica: Consumo diario de frijol en gramos por persona. Años: 1989, 2001, 2004 y 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Hogares, INEC (2020)

Para el 2020 según datos del CNP, el consumo per cápita es de aproximadamente 10 kilogramos por persona, esto representa una disminución de 51,07% en comparación con el consumo de 1989 (20,44 kilogramos per cápita).

4.1.5 Estructura del mercado

En cuanto a la estructura del mercado, la Comisión para Promover la Competencia (Coprocom) caracterizó al mercado del frijol como un mercado oligopsónico, esto es, la existencia de una gran cantidad de vendedores (en este caso productores agrícolas) y pocos compradores (industrias), a saber, la Coprocom (2010: 12)¹⁹ indica:

¹⁹ Para más información ver: Sesión ordinaria número 31-2010, acuerdo: artículo tercero. Informe sobre consulta realizada por la Defensoría de los Habitantes al MEIC en relación con el mercado del frijol, la posible existencia de un monopsonio y la posibilidad de fijar el precio de compra

“(...) es criterio de la Comisión que no existe un mercado monopsónico en la compra de frijol a los agricultores, ya que son 12 las empresas que han adquirido frijol durante la más reciente cosecha. Los problemas en el precio de compra a los frijoles se deben básicamente a la relativa baja competitividad con respecto al frijol de Nicaragua, China y otros, y a que la protección arancelaria no es suficiente para que los precios internacionales no afecten el precio de compra a los frijoleros nacionales.

No obstante, establecer un precio de compra mayor o elevar el arancel (aunque no sería una solución con las importaciones procedentes de Nicaragua) provocaría, dadas las características del mercado, enormes ganancias a los importadores, no llevaría a una producción eficiente del grano y significaría imponer un enorme sacrificio a los consumidores en el país.

Considera esta Comisión que resolver los problemas que afectan a los productores de frijol, requiere de un análisis serio que permita solucionar el problema a largo plazo a través de los elementos que lleven a una producción eficiente del grano o bien, de no ser posible, el traslado de esos agricultores hacia actividades que se pueden ser más lucrativas. (letra cursiva y en negrita no es del original)

Con datos de las compras de producción nacional (2012-2020) y las importaciones de frijol (2011-2019), se generó la tabla 14 con los índices de concentración C2, C4 y C8²⁰.

Tabla 14. Índices de concentración C2, C4 y C8 para el cultivo del frijol. Período: 2011-2020

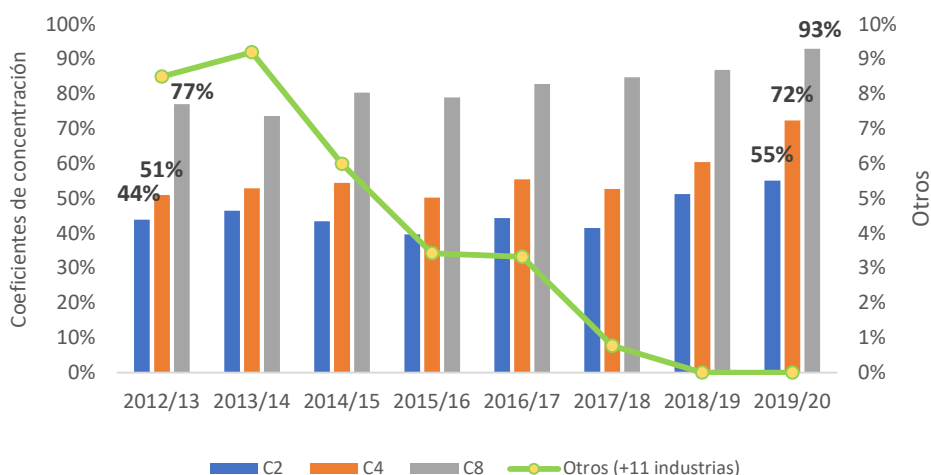
Variable	Período	Tipo de año	C2	C4	C8
Compras de producción nacional	2012-2020	Agrícola	46%	56%	82%
Importaciones en TM	2011-2019	Civil	42%	63%	83%
Importaciones en USD	2011-2019	Civil	42%	62%	82%
Promedio			43%	60%	82%

²⁰ Los índices de concentración C2, C4 y C8 muestran cuanto concentran las dos, cuatro y ocho empresas más grandes en una industria, esta concentración puede estar en función de las ventas o compras de un bien o servicio.

Fuente: Elaboración propia con datos de TICA-MH y el CNP, 2020.

Para el caso del frijol, dichos valores son en promedio del 43%, 60% y el 82%, lo cual da indicios de una concentración moderada de la compra de frijol. Ahora bien, si se grafica los índices de concentración relacionado con la compra de la producción nacional, se observa el comportamiento que se muestra en la siguiente imagen.

Gráfico 8. Costa Rica: compra de producción nacional y coeficientes de concentración (C2, C4 y C8). Período: 2012/13 - 2019/20



Fuente: DIEM-MEIC con datos de la DGA y el CNP, 2020.

En un período de 8 años, las compras de la producción nacional ha tendido a concentrarse, por ejemplo el C4 pasa de un 44% en el 2012/13 a un 55% en el 2019/20, y el C8 pasa de un 77% a un 93% en el último año, asimismo, en los dos últimos años, sólo 11 empresas compraron frijol nacional, esto se puede deber a los procesos de desgravación arancelaria de los tratados de libre comercio suscritos por Costa Rica con la República Popular de China y los Estados Unidos de América, en donde las empresas nacionales han sustituido las compras de producción nacional con producto importado.

En cuanto a características de un mercado, Michael Porter (1982) menciona que en una industria²¹ interactúan cinco fuerzas que explican el grado competitivo de la misma y, por ende, determinan el comportamiento de la rentabilidad en el largo plazo.

Para el caso de la industria frijolera nacional se empleó un modelo de diagnóstico de presión competitiva general, en el cual se definen una serie de situaciones relacionadas a cada fuerza competitiva para el sector económico en cuestión.

Asimismo, se establece rangos para determinar la magnitud de la presión a que está sujeta la industria, a saber:

- Presión competitiva muy alta: entre 80% a 100%
- Presión competitiva alta: entre 60% a 80%
- Presión competitiva media: entre 40% a 60%
- Presión competitiva media baja: entre 20% a 40%
- Presión competitiva baja: entre 0% a 20%

Para la elaboración del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter para la industria del frijol en Costa Rica, se sistematizó los aspectos que influyen en cada una de las fuerzas y se le dio una valoración. La tabla número 15 muestra el detalle.

²¹ Conjunto de empresas que se dedican a la elaboración de un mismo bien o servicio.

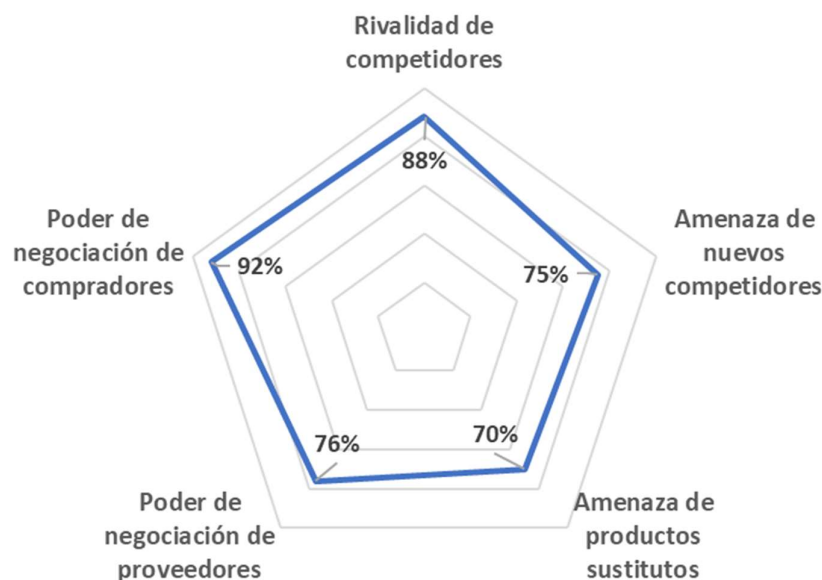
Tabla 15. Costa Rica: Análisis de las 5 fuerzas competitivas para la industria frijolera.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES							
ID	Dimensión	T	D	M	A	TA	ID	Dimensión	T	D	M	A	TA
1	Producción se concentra en tres regiones					X	15	Producción agrícola tiene bajas barreras de entrada					X
2	R. Brunca presenta asociatividad en su modelo productivo		X				16	Bajas o nulas barreras arancelarias					X
3	Poca colaboración entre organizaciones			X			17	Conformación de nuevas organizaciones de productores		X			
4	Oferta concentrada en importadores				X		18	Precios internacionales de frijol competitivos		X			
5	Posicionamiento de pocas marcas en el mercado					X							
						0,9							0,75
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS						PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES							
ID	Dimensión	T	D	M	A	TA	ID	Dimensión	T	D	M	A	TA
6	El frijol puede ser sustituido por otras proteínas			X			19	Cuatro industrias concentran el 60% de las compras					X
7	Demanda de frijol es inelástica				X		20	Industria actor importante en la formación del precio					X
8	Frijol categorizado como bien inferior, px necesario		X				21	Industria abarca otros eslabones de la cadena					X
9	Frijol es importante para la dieta de los costarricenses		X				22	El PAI-CNP abastece el 12% consumo nacional				X	
						0,7	23	CNP influye en la conformación del precio				X	
													0,92
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES						SIMBOLOGÍA TD : Totalmente en desacuerdo D: Desacuerdo M: Medio A: De acuerdo TA: Totalmente en acuerdo							
ID	Dimensión	T	D	M	A							TA	
10	Influencia de casas de agroquímicos en requerimientos			X									
11	Agroservicios ofrecen crédito comercial				X								
12	Asesorías de los agroservicios				X								
13	CNP principal comercializador de semilla				X								
14	Ahorro 35% costos en producción local de semilla				X								
						0,8							

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la industria frijolera, el índice generó un valor de **80,87%**, lo cual demuestra que la presión competitiva es alta, siendo el poder de negociación de los proveedores donde existe mayor exposición a dicha presión, por el contrario, en la amenaza de productos sustitutos tiene menor incidencia. El gráfico número 9 se muestra la presión competitiva según el tipo de fuerza presente en la industria frijolera.

Gráfico 9. Modelo de las 5 fuerzas competitivas para la industria frijolera costarricense.



Fuente: Elaboración propia

El poder de negociación de los proveedores está supeditado a la influencia que genera las casas comercializadoras de insumos (fertilizantes, plaguicidas, semillas, entre otros) sobre los productores que se evidencia mediante las compras con crédito comercial y la asesoría técnica en finca.

Por su parte, la amenaza de nuevos competidores es alta debido a las bajas barreras de entrada a la actividad agrícola, los procesos de desgravación arancelaria y precios internacionales menores con respecto a los precios de la producción local.

El poder de negociación de los compradores tiene una presión alta, no obstante, el papel del CNP mediante su programa de abastecimiento institucional les permite a las organizaciones de productores la colocación parcial de sus cosechas, lo cual reduce dicha presión.

Con respecto a la rivalidad de nuevos competidores está controlada en el sentido de que la producción nacional se concentra en tres regiones, además, estas regiones vienen impulsando modelos asociativos, sin embargo, la falta de

sinergias entre ellas no propicia mejoras competitivas sostenibles para todo el sector productivo.

Por último, la industria frijolera nacional tiene una menor presión competitiva por concepto de amenaza por productos sustitutos, pues por aspectos culturales, el frijol está posicionado como guarnición o acompañamiento en platillos típicos sin que exista sustitutos para él, no obstante, la mayor presión no es por sustitución con otros productos, pero si por la reducción o eliminación de esta leguminosa en la dieta de la población.

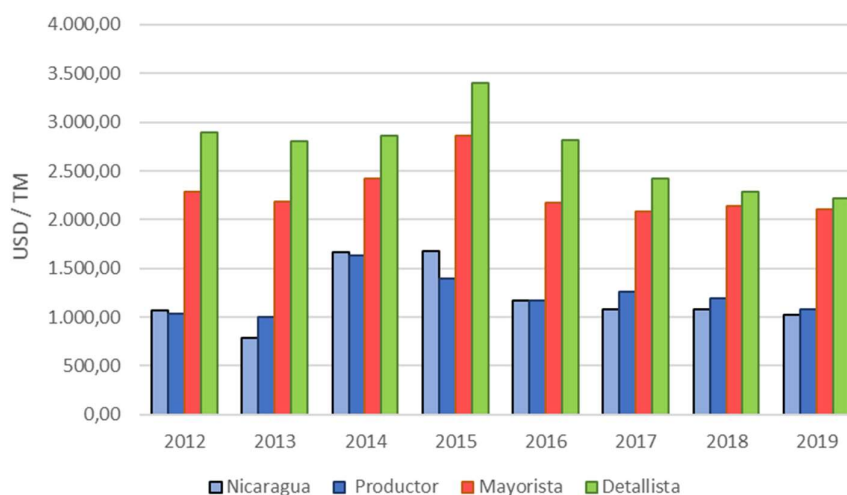
4.1.6 Competitividad del frijol nacional

El 75% del consumo nacional se abastece del producto importado, asimismo, el área sembrada y, por ende, la cantidad producida se ha reducido en el tiempo.

En este contexto, es plausible suponer que una mejora en la competitividad de la producción nacional podría contribuir a aumentar la colocación de la producción nacional para el abastecimiento del país.

Para efectos comparativos, el gráfico 10 ilustra el comportamiento del frijol rojo a nivel nacional en la agrocadena del frijol (productor, distribuidor mayorista y distribuidor detallista) y se incluye el precio CIF de las importaciones provenientes de Nicaragua, todos los valores en dólares americanos por tonelada métrica (USD/TM).

Gráfico 10. Comportamiento del precio del frijol rojo en Costa Rica (agrocadena) y Nicaragua (CIF), en USD/TM. Período 2012-2019

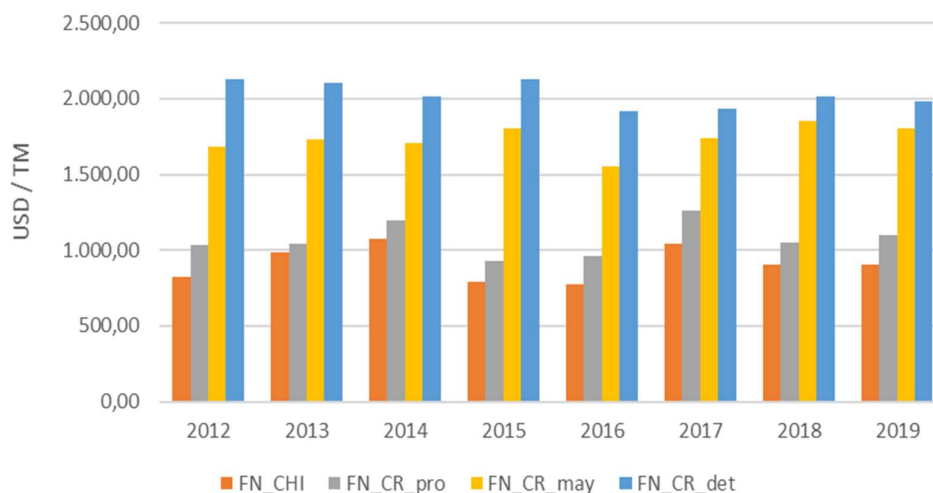


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del sistema TICA (2020) y el CNP (2020 b).

El precio CIF del frijol proveniente de Nicaragua tiende a ser ligeramente inferior con respecto al precio del productor, especialmente, para los últimos tres años del período observado. Asimismo, se observa que los precios tienden ser mayores a nivel mayorista por el margen de comercialización en este eslabón.

Con respecto al frijol negro, en el gráfico número 11 se incluye el precio CIF de las importaciones provenientes de China, siendo este país el principal origen en el período observado.

Gráfico 11. Gráfico 9. Comportamiento del precio del frijol negro en Costa Rica (agrocadena) y China (CIF), en USD/TM. Período 2012-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del sistema TICA (2020) y el CNP (2020 b).

En el caso del frijol negro, el precio CIF del producto proveniente de China es inferior al precio del productor nacional y al igual que para el frijol rojo, los precios tienden a incrementarse de manera importante a partir de la distribución mayorista, situación que se cuantifica en la tabla número 15.

Tabla 16. Costa Rica: márgenes de comercialización según eslabón y color de frijol. Margen promedio del 2012 al 2019

Tipo	Productor	Mayorista	Detallista
Frijol rojo	5%	90%	19%
Frijol negro	18%	63%	17%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del sistema TICA (2020) y el CNP (2020 b).
Nota: El margen del productor se estima con respecto al valor CIF del producto importado.

Los márgenes de comercialización son la diferencia en términos relativos del precio de compra y el precio de venta según eslabón, con la salvedad que en la tabla número 15 el margen estimado para el productor se construye con el diferencial del precio CIF del grano importado, de tal manera que para el frijol rojo el precio al productor fue en promedio un 5% mayor que el precio CIF del grano proveniente de Nicaragua y para el frijol negro el diferencial fue del 18% con respecto al precio CIF del grano importado desde China.

Por otra parte, se observa que la diferencia entre el precio del productor y el precio a nivel mayorista fue en promedio de un 90% en frijol rojo y un 63% en frijol negro para un período comprendido entre el 2012 y el 2019. Con respecto al margen promedio a nivel detallista, se estimó un 19% para el frijol rojo y un 17% en frijol negro.

Lo analizado en el subapartado de los factores económicos permiten inferir una posibilidad de aumentar la participación en el mercado, siempre y cuando se mejore el rendimiento agrícola, con procesos eficientes en la producción agroindustrial y se implementen canales de comercialización más directos al consumidor final.

4.2 Factores políticos

El cultivo del frijol se desarrolla dentro de un marco normativo cuya rectoría recae en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y este a su vez, lidera el Consejo Agropecuario Nacional (CAN), instancia que agrupa a 11 instituciones involucradas con el sector agroalimentario, entre ellas el CNP, el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), entre otras.

Asimismo, la actividad cuenta con el Programa de Transferencia Tecnológica Agropecuaria (PITTA-Frijol), donde participa el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), instituciones académicas como la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Nacional (UNA); dicho espacio fomenta la implementación de mejoras tecnológicas en los procesos productivos (este punto se desarrollará más adelante).

En cuanto a la organización en la actividad, tiempo atrás se creó una Comisión Nacional para el cultivo como un espacio para mejorar la gobernanza en el sector, con participación del sector público, privado y académico, sin embargo, no se ha vuelto a reunir. Por otra parte, el sector productivo se ha organizado en asociaciones de productores o en figuras cooperativas, siendo que para el 2019

el CNP cuantificó 13 organizaciones de productores de frijol, sin embargo, la mayoría de los productores se desenvuelven de manera independiente.

Con respecto al marco normativo relacionado directamente con el cultivo es necesario mencionar La Ley N.º 8753, *“Requisitos de desempeño para la importación de frijol y maíz blanco con arancel preferencial en caso de desabastecimiento”* publicada en el Diario Oficial La Gaceta N.º 185 del 23 de setiembre de 2009, la cual promueve que las industrias nacionales compren la cosecha nacional, para acceder al beneficio fiscal propiciado mediante la importación por desabasto (que normalmente reduce el arancel al 0%).

Asimismo, el Decreto Ejecutivo N.º 35774-MAG-MEIC-COMEX del 26 de enero de 2010, denominado “Reglamento a la Ley de Requisitos de Desempeño para la Importación de Frijol y Maíz Blanco con arancel preferencial en caso de Desabastecimiento”; este regula la forma en que se aplicará el requisito de desempeño, la declaración de desabastecimiento nacional de maíz blanco, frijol y los instrumentos, así como, de los requisitos para la asignación de los volúmenes de importación a los industriales interesados. Además, dicho Reglamento dispone entre otros aspectos, la forma como se aplicarán los mecanismos para certificar por parte del Estado, las compras nacionales de frijol y maíz.

Los impuestos que les corresponde pagar en caso de importación fuera de los Tratados Libres de Comercio y la importación mediante desabasto corresponde a un 30% de Derecho Arancelario a la Importación (DAI), más un 1% de la Ley N° 6946.

De los documentos obligatorios que deben presentar para la importación del grano, algunos de ellos se detallan, dependiendo del origen así aplican como lo muestra la información recuperada del Sistema TICA del Ministerio de Hacienda (2020):

- Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA), llenado por el exportador/productor y avalado por los funcionarios de aduana.

- Certificado de origen Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica - Comunidad del Caribe (CARICOM), debe estar certificado por las autoridades.
- Certificado de origen TLC Costa Rica China, expedido por entidad autorizada
- Certificado de circulación de mercancías eur.1. Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE).
- Ley 9154 decreto 37785-RE-Comex, alcance digital 120 de la gaceta 133 de julio de 2013.
- Declaración en factura del exportador (AELC). Tratado de Libre Comercio entre los estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y Costa Rica. Ley no. 9232 publicada en la gaceta 83 de 2 de mayo de 2014.

Algunos de los acuerdos vigentes hoy son:

- Tratado General de Integración Económica Centroamericana Ley N° 3.150 con El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
- Tratado de Libre Comercio Costa Rica - Comunidad del Caribe (CARICOM), Ley 8455.
- Tratado de Libre Comercio Republica Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-RD).
- Tratado de Libre Comercio Costa Rica- China.
- Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea. (AACUE). Ley 9154 y el Decreto 37785-RE-COMEX.1
- Protocolo de Incorporación de la República de Panamá al Subsistema de Integración Económica Centroamericana del SICA. Oficio DVI-00223-13 de 28 de agosto de 2013 COMEX, Resolución No.318-2013 (COMIECO-EX), Resolución N° 319-2013 (COMIECO-EX).
- Tratado de Libre Comercio entre los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y Costa Rica, Ley N° 9232.

- Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Gobierno de la República de Colombia, Ley N° 9238, Decreto Ejecutivo N° 38433-COMEX.
- Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y la República de Corea del Sur.
- Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y República Dominicana, Ley 7882.
- Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Ley 7474.
- Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Gobierno de la República del Perú, Ley N° 9133.
- Tratado de Libre Comercio entre la República de Costa Rica y la República de Singapur.

Para el Tratado Libre Comercio con China aplica la cuota de 10 mil toneladas métricas del contingente de frijol negro que ingresa sin arancel, y se asigna entre los industriales que compran la cosecha nacional.

Ahora bien, el artículo 5 bis de Ley No. 8763 en su inciso e) sobre requisitos de desempeño establece:

“e) El CNP, en coordinación con el MEIC, mantendrán información actualizada sobre los mercados de maíz blanco y frijol a nivel nacional, por medio de un estudio semestral que determine la participación, en estos mercados, de los diferentes agentes económicos.”

De esta manera el CNP realiza los estudios semestrales de frijol y maíz blanco, donde resume la situación del abastecimiento nacional en términos de producción, inventarios, importaciones y uso del producto. Asimismo, refleja el resultado del registro de productores realizado durante el período de cosecha, necesario para la cuantificación de los volúmenes de producción de frijol y la verificación de las compras hechas por los industriales participantes a productores y organizaciones dentro del territorio nacional.

A partir del análisis de esas variables el CNP obtienen el volumen de importación requerido por el país que ingresará con arancel preferencial por desabastecimiento, para aquellos industriales inscritos que compran la cosecha de producción nacional. De los principales compradores de frijol a nivel nacional, se encuentran los siguientes:

Tabla 17. Principales industrias compradoras de frijol nacional según distribución de cláusula de desempeño.

Industria	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Acumulado 19/20
CC Agroindustriales	29,4%	30,8%	44,7%	40,6%	40,6%
Empaque Agroindustriales (Empagro)	15,1%	10,7%	6,7%	14,6%	55,1%
CC Inversiones Agroindustriales	5,8%	5,4%	3,7%	10,0%	65,2%
Coopeliberia	5,3%	5,9%	5,4%	7,2%	72,4%
Compañía Arrocera Industrial	5,8%	10,9%	10,3%	6,8%	79,2%
Kani Mil Novecientos Uno	7,6%	9,6%	9,0%	5,0%	84,2%
Comercios El Barreal	3,1%	3,8%	1,1%	4,9%	89,1%
Distribuidora El Armenio	10,9%	7,7%	6,1%	4,0%	93,0%
La Maquila Lama	10,5%	11,4%	9,1%	3,6%	96,7%
Lesly Lopez Morales (Kalistro del Sur)	0,0%	1,1%	2,6%	2,9%	99,5%
Comercializadora Inter. Granos Básicos	3,2%	1,9%	1,4%	0,5%	100,0%
Otros	3,3%	0,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: MEIC, CNP.

Las cuatro principales industrias compradoras de frijol nacional en el período 2019/20 fueron: Corporación de Compañías Agroindustriales CCA S.A. con un 40,6%, Empagro con un 14,6%, CC Inversiones Agroindustriales con un 10% y Coopeliberia con un 7,2%, en total, estas empresas compraron el 72,4% de la producción nacional.

4.3 Factores socio culturales

Tradicionalmente, el frijol ha estado presente en la dieta de los costarricenses, asimismo, existen comunidades rurales que dependen de su producción, sin embargo, el consumo nacional ha decrecido y las organizaciones de productores presentan dificultades para colocar su producto.

En cuanto al consumo del frijol, la siguiente tabla presenta el porcentaje del gasto familiar destinado al consumo de este producto, tanto en el 2004 como en el

2013, así como de otros bienes que son relativamente importantes en la alimentación de los costarricenses.

Tabla 18. Distribución del gasto familiar para alimentos seleccionados

Artículos / ENIG	2004	2013
Alimentos seleccionados	6,8%	6,6%
Arroz	1,4%	1,5%
Carne de Res	1,4%	1,1%
Carne de Cerdo	0,5%	0,6%
Carne de Pollo	0,8%	0,9%
Embutidos	0,7%	0,6%
Leche	1,0%	0,8%
Huevos	0,6%	0,6%
Frijoles	0,5%	0,4%

Fuente: INEC, ENIG 2013.

Como se puede ver en la tabla anterior, el gasto familiar destinado al consumo de frijol se redujo levemente (0,01 puntos porcentuales – p.p.-), situación que repite con algunos otros tipos de productos como la carne de res (-0,3 p.p.) y los embutidos (- 0,1 p.p.).

Ahora bien, la siguiente tabla muestra la variación porcentual del gasto en el consumo de frijol según quintil de ingreso familiar, de los productos seleccionados, para la ENIG 2004 y 2013.

Tabla 19. Distribución del gasto familiar en el consumo de frijol, según quintil de ingreso. Año 2004 y 2013

ENIG	2004	2013	Var. P.p.
Quintil I	1,70%	1,20%	-0,50%
Quintil II	1,00%	0,90%	-0,10%
Quintil III	0,70%	0,70%	0,00%
Quintil IV	0,50%	0,40%	-0,10%
Quintil V	0,20%	0,10%	-0,10%

Fuente: INEC, ENIG 2004 y 2013.

La información muestra que el consumo de frijol disminuyó en todas las familias según quintil de ingreso, excepto en el tercer quintil, que se mantuvo constante.

En cuanto a patrones de consumo, en el mes de marzo del 2019 se realizó dentro del curso de Investigación de Mercados del Programa de Maestría en Gerencia Agroempresarial de la UCR, un estudio de mercado relacionado con la demanda del frijol, para ello se aplicó una encuesta en el cantón de Vásquez de Coronado²².

De la información capturada en campo en relación con el consumo de frijol, se halló lo siguiente:

- ✓ El 70% de las personas entrevistadas consume los dos tipos de frijol.
- ✓ El 58% consume diariamente frijoles.
- ✓ Un 60% consume entre 50 y 100 gramos de frijol cada vez que se sirve frijoles²³.
- ✓ El 46% de las personas encuestadas manifestaron que compran el frijol de manera mensual.
- ✓ El 87% compra el frijol en el supermercado.
- ✓ Este frijol es comprado mayoritariamente a granel (un 98% lo indicaron)
- ✓ El 73% compra entre 900 y 2.700 gramos de frijol a granel.
- ✓ De las formas de consumir frijol, las más representativas son en gallo pinto (93% de las respuestas) y como guarnición (89%).
- ✓ La mitad de las personas entrevistadas indicaron que consumen frijol molido o en sopa (negra).
- ✓ Solamente un 8% mencionaron que consumen frijol de otra manera, como ejemplo en empanadas.

4.4 Factores tecnológicos

Otro factor por tomar en consideración es la incorporación de la tecnología en los procesos de producción y comercialización, lo cual es muy dinámico por el desarrollo acelerado de las innovaciones se implementan en las empresas en búsqueda de ventajas competitivas, provocando la sustitución de viejas

²² Para mayor detalle ver el apartado metodológico.

²³ Bajo el supuesto de que esas personas consumen la misma cantidad durante solo en el almuerzo durante 5 días a la semana, se podría estimar un consumo mensual de 1.000 gramos y 2.000 gramos, o de 12 kilogramos a 24 kilogramos por año.

tecnologías, con el propósito de mejorar sus indicadores de producción y minimizar sus costos de operación.

Las empresas deben emplear recursos y desarrollar habilidades para vigilar su entorno tecnológico y ser capaces de innovar de acuerdo con las exigencias del mercado, para mantener su capacidad competitiva.

Muchas de las empresas han optado por la especialización, buscando competencias propias y dominios tecnológicos sobre los que fundamentan su capacidad competitiva. Esta tendencia ha sido acompañada por la subcontratación de todas aquellas actividades que se consideran no esenciales.

En este proceso, las alianzas estratégicas entre las compañías han adquirido un gran desarrollo, obligando a las empresas a competir, pero también a saber cooperar para disponer de los recursos necesarios en el momento adecuado.

En el caso costarricense, la incorporación de mejoras tecnológicas a nivel productivo dirigida a los pequeños y medianos productores agropecuarios (Pympas), ha sido impulsado por el sector público y académico.

En el año de 1982, se establece el Programa Nacional de Frijol, en la Estación Experimental Fabio Baudrit, mediante un acuerdo colaborativo de investigación en frijol entre la Universidad de Costa Rica (UCR), la Dirección de Investigaciones Agrícolas del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Centro Internacional de Agricultura Tropical y la Universidad Nacional (UNA). Dos años después se incorporaron la Oficina Nacional de Semillas (ONS) y el Consejo Nacional de Producción (CNP). Este programa fue fortalecido mediante la formación de la red PROFRIJOL.

En febrero del año de 1996, mediante el Decreto Ejecutivo N° 20.901, se estableció el Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria en frijol (PITTA Frijol), como parte del Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología (SNITTA), donde los PITTA son el componente técnico del sistema, organizados por cultivo o actividad. En este se establece que a los PITTA les corresponde la organización, dirección y

coordinación de las acciones que se realizan en materia de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria.

El PITTA Frijol se ha desempeñado a través de los años, como grupo técnico interinstitucional líder en la presentación y ejecución de proyectos de innovación tecnológica, mediante el acceso a fondos externos e internos, gestionados a través de las instituciones que lo componen. Su acción, además, ha estado orientada hacia la difusión de los resultados de investigación, mediante la organización de encuentros del sector frijolero, así como la generación de documentos, protocolos y actividades de capacitación para técnicos y productores organizados en las regiones Brunca y Huetar Norte, donde se concentra el 80% de la producción nacional de frijol.

El PITTA Frijol coordina, orienta, organiza y ejecuta la innovación tecnológica en el cultivo de frijol mediante acciones en:

- Fitomejoramiento participativo, que consiste en involucrar a los agricultores en el proceso de mejora genética, con lo cual se aumenta la adopción y la selección de las nuevas variedades para determinadas condiciones edafoclimáticas y sociales.
- Promueve, organiza y capacita la producción local de semilla.
- Rescata y conserva variedades nativas y poblaciones silvestres.
- Capacita a técnicos y productores.
- Define, prioriza, programa y ejecuta las acciones y actividades que respondan a las necesidades de investigación, difusión y transferencia de tecnología de los actores de la agrocadena de frijol, dirigidas a aumentar y mejorar la producción del frijol dentro del marco del desarrollo sostenible, equitativo y competitivo.
- Difunde conocimientos e información técnica.

El PITTA Frijol se ha interesado no solo en el mejoramiento genético de las variedades comerciales de frijol rojo y negro en el país, sino que también se ha dado a la tarea de salvaguardar el patrimonio genético de nuestro país. Hoy en día ese patrimonio está presente particularmente en la Península de Nicoya,

lugar en el cual se vienen gestando acciones conjuntas con los productores, para la identificación, limpieza y reproducción de materiales autóctonos.

Estos materiales autóctonos se encuentran casi que exclusivamente en esta zona del país, y se reconoce su enorme valor cultural, social, alimentario y económico. Es por ello, que se han establecido dos reservas comunitarias en la zona de Juan Díaz, de modo que sirva como un banco de germoplasma para todo aquel productor que lo solicite, o bien apoye dicha acción. Hoy día, se cuenta con un primer documento elaborado por los investigadores del INTA y de la UCR participantes en el PITTA Frijol, Ing. Juan Carlos Hernández y el Ing. Néstor Chaves, respectivamente.

Los sistemas nacionales de producción de semillas están ausentes en varios países de la región o resultan de difícil acceso a los pequeños productores, por la lejanía de los centros de distribución, su alto costo y principalmente porque solo producen semillas de variedades aprobadas para uso nacional y no regional, y se excluyen las variedades criollas. Esto estaba limitando el acceso a la nueva tecnología obtenida con la selección de nuevas variedades.

Las asociaciones de productores (Asopro) o cooperativas, deben basar su éxito en la comercialización de semillas, con base en la motivación de sus socios para el uso de semilla de calidad y la coordinación de venta de semilla para otras organizaciones de productores. Los socios reciben el beneficio de una semilla de calidad, disponible cuando la requieran y en la cantidad necesaria para sus áreas de siembra. Además, se aseguran de tener las variedades de mayor valor agronómico y comercial.

La semilla producida en la misma zona donde se va a utilizar reduce los costos y facilita su acceso. El beneficio que recibe las organizaciones de agricultores por producirla es un beneficio para todos sus socios. Los créditos y los seguros de cosecha, que se dan en las Asopros o cooperativas, por lo general están relacionados a la existencia y uso de semilla de calidad. Además, se reduce la dependencia externa, y se fortalece el “empoderamiento” de las organizaciones en su producción.

Cuando un agricultor tiene semilla de alta calidad, dispone en sus manos del principal insumo agrícola. De ella depende que se obtenga la calidad requerida por los consumidores de frijol y una producción rentable. Pero el éxito comercial, está basado en la selección de la variedad apropiada a sus terrenos, clima, insumos y manejo agronómico. La situación contraria se da, cuando el agricultor posee una buena variedad, pero no dispone de semilla de calidad, la inversión que haga en todo el proceso de producción se podrá perder.

De acuerdo con Juan Carlos Hernández (2009) la mayoría de los procesos de certificación tiene las siguientes categorías de semillas: Genética, Fundación, Registrada y Certificada. Este proceso se inicia con la primera semilla obtenida, luego seleccionar y liberar oficialmente una variedad mejorada. El incremento de la semilla genética da origen a la Fundación, en el segundo incremento (siembra de la semilla de Fundación), se obtiene la Registrada y finaliza el proceso con el último incremento (siembra de la Registrada), su cosecha da origen a la Certificada.

La semilla certificada, es la categoría que se vende a los agricultores. Su multiplicación se efectúa bajo un manejo agronómico óptimo, considerando la protección contra patógenos que se transmiten en la semilla. Sólo una parte de la semilla original se usará para los incrementos posteriores, hasta obtener la semilla para uso comercial (Hernández, 2009).

Debe quedar un respaldo de la semilla original, que garantice incrementos anuales, durante al menos cinco años. Esto garantizará la disponibilidad de semilla, con las características originales de la variedad. La semilla certificada, garantiza una identidad genética conocida (ejemplos: variedad Bribri de Costa Rica, ICTA Ligero de Guatemala, Carrizalito de Honduras y Pueblo Nuevo JM de Nicaragua) y alta pureza (sin contaminación con otras variedades, malezas, insectos o patógenos).

Juan Carlos Hernández (2009:18) sugiere la siembra en la época veranera o segunda época de siembra en el pacífico de Centroamérica, en donde la cosecha coincide con una época seca. También sugiere la siembra con una mayor

distancia entre surcos o hileras de siembra, que la usada a nivel comercial. El combate de malezas se debe iniciar de 30 a 15 días antes de la siembra, después de la siembra aplicar herbicidas preemergentes, lo que facilitaría posteriormente el combate de malezas entre surcos, con el uso de cobertores de boquilla. Al momento de la siembra, iniciar el control preventivo de plagas y enfermedades con la aplicación de fungicidas e insecticidas sistémicos a la semilla.

4.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite realizar un resumen y evaluaciones de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013: 80).

La calificación ponderada de la matriz EFE puedes oscilar entre 1,0 y 4,0, donde 1 significa que la organización no está aprovechando de manera óptima las oportunidades ni está ejecutando acciones que ayuden a minimizar o evadir las amenazas; por el contrario, una valoración de 4 expresa que la compañía hace un aprovechamiento de las oportunidades y su estrategia la protege de las amenazas que tiene su entorno.

A continuación, se muestran los elementos evaluados en la matriz de factores externos.

Tabla 20. Coopeceproma: matriz EFE

No.	OPORTUNIDADES	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
O1	Apoyo por parte del INDER para el desarrollo de nuevas inversiones.	1	3	10	0,09	0,28
O2	El fomento de actividades competitivas, mediante la inserción de nuevas tecnologías.	8	2	3	0,03	0,06
O3	La crisis sanitaria por el Covid-19, propició aumento en la capacidad de compra del PAI-CNP	9	3	2	0,02	0,05
O4	Venta de productos en el Pacífico Sur (almacenes y abarrotes).	2	1	9	0,08	0,08
O5	Alianzas estratégicas con otras organizaciones para ampliar la cartera (clientes y productos).	4	1	7	0,06	0,06
O6	Un grupo de asociados no alquilan terreno, esto mejora competitividad.	7	2	4	0,04	0,07
O7	Disponibilidad de terreno en las parcelas de asociados para diversificación de cultivos.	5	1	6	0,06	0,06
O8	Disponibilidad de recursos públicos para mejorar el acceso a TIC's (por ejemplo, FONATEL).	6	1	5	0,05	0,05
O9	Asesoría contable, financiera y legal por parte de un tercero especializado.	3	1	8	0,07	0,07
No.	AMENAZAS	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
A1	Abandono de las actividades agropecuarias por parte de las nuevas generaciones.	2	1	9	0,08	0,08
A2	Estacionalidad en la producción agroindustrial marcada por los ciclos del cultivo del frijol.	4	1	7	0,06	0,06
A3	El precio del frijol costarricense no es competitivo con respecto al frijol importado.	5	2	6	0,06	0,11
A4	El margen de comercialización de los distribuidores mayoristas es alto.	10	3	1	0,01	0,03
A5	La competencia por parte de nuevos participantes debido a bajas barreras de entrada.	9	2	2	0,02	0,04
A6	El consumo nacional ha decrecido en el tiempo.	1	1	10	0,09	0,09
A7	Cambios en las relaciones comerciales a nivel internacional (desgravación arancelaria).	7	2	4	0,04	0,07
A8	El poder de negociación de los clientes (mayoristas y supermercados).	8	3	3	0,03	0,08
A9	Cambios en las condiciones climatológicas	3	3	8	0,07	0,22
A10	Rendimiento agrícola nacional (0,70 TM/ha) por debajo de la media mundial (0,90 TM/ha).	6	2	5	0,05	0,09
				Total	109	1,00
						1,66
						Sobre 100% = 41,5%

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de Coopeceproma la evaluación dio una nota de **1,66** lo cual muestra que las acciones de la empresa no toman en cuenta los factores externos a ella en su planificación, entre las áreas donde existe un menor aprovechamiento de oportunidades están:

- El apoyo del INDER para el desarrollo de nuevas de nuevas inversiones, venta de productos en el Pacífico Sur (hoteles y almacenes de abarrotes).
- La asesoría contable-financiera-legal por parte de un tercero especializado.

Por su parte, las principales amenazas con impacto en la cooperativa están:

- El abandono de las actividades agropecuarias por parte de las nuevas generaciones.
- El decrecimiento del consumo nacional del frijol y los cambios en las condiciones climatológicas.

4.6 Conclusiones del capítulo

A continuación, se presenta un listado con las principales conclusiones del apartado:

1. Existen pocos compradores de frijol a nivel industrial lo cual es característico de un mercado oligopsónico, no obstante, un posible problema de colocación de producción nacional se debe más a aspectos de índole competitivo, lo cual se podría magnificar por una reducción de su consumo en el largo plazo.
2. La producción nacional compite directamente con el frijol importado, cuyo precio es menor al nacional e ingresa arancel reducido o nulo debido a los tratados de libre comercio suscritos por el país.
3. En virtud de lo anterior, es plausible suponer que una mejora en la competitividad de la producción nacional (menores precios y mejor calidad) podría contribuir a aumentar la colocación de la producción nacional.
4. Asimismo, la innovación y transferencia tecnológica que podría ser propiciada desde el aparato público – académico hacia el sector productivo primario, se convierte en una opción necesaria para mejorar las condiciones competitivas del sector productivo nacional.
5. Además, la industria frijolera nacional tiene una alta presión competitiva, especialmente el poder de negociación de proveedores y la rivalidad entre competidores (importadores, comercializadores y organizaciones).
6. Por último, la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) muestra que la organización no está tomando en cuenta los factores externos a para su planificación (oportunidades y amenazas).

5. Análisis el entorno interno

En este apartado se muestra el diagnóstico a lo interno de la cooperativa, para ello se realiza una caracterización de los asociados y de colaboradores, así como un análisis de relaciones internas (asociados-colaboradores-cooperativa), el análisis financiero, el análisis FODA y se concluye con la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

El análisis que se desarrolla en este capítulo es parte de una evaluación integral, de manera tal que, el análisis interno se complementa con el análisis del entorno externo (capítulo 4) y ambos sirven de insumo para la generación de acciones del plan estratégico (capítulo 6).

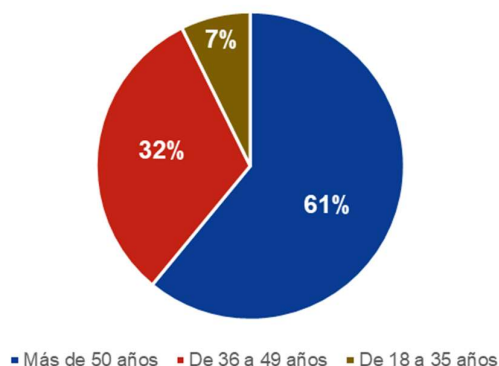
5.1 Caracterización de los asociados

Coopeceproma R.L. cuenta con 87 asociados, sin embargo, para realizar una caracterización sobre esta población, se realizó una encuesta a 41 personas asociadas a la cooperativa²⁴, de las cuales un 12% pertenecen al Consejo de Administración, un 7% forma parte del Comité de Bienestar Social, un 5% al Comité de Vigilancia y el restante 76% son asociados que no pertenecen a ningún cuerpo directivo de la cooperativa.

Por otra parte, un 88% de las personas encuestadas son varones y un 12% mujeres. Asimismo, existe una alta concentración de personas mayores a 50 años (un 61%) como se muestra en el gráfico número 12.

²⁴ Para mayor detalle sobre las características de la muestra ver el apartado sobre metodología. La información relacionada con las características de la población encuestada fue validada durante el conversatorio realizado el 20 de marzo del 2021 con los personeros de la Cooperativa en visita realizada a la cooperativa.

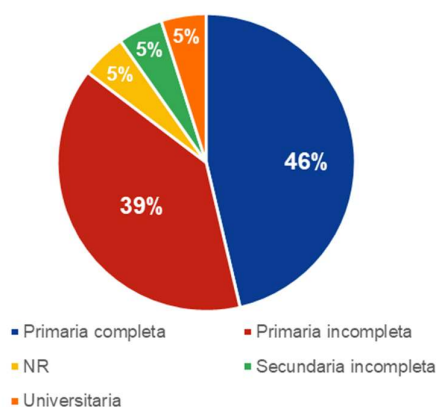
Gráfico 12. Coopeceproma: asociados encuestados según edad.



Fuente: Elaboración propia, marzo 2021.

Con respecto al nivel académico de los asociados, un 46% tienen primaria completa y un 39% no concluyeron sus estudios de escuela, esta población representa un 85% de las personas encuestadas. El restante 15% se divide en partes iguales entre personas que no respondieron, tienen secundaria incompleta y tienen un título universitario, como se muestra en el gráfico número 13.

Gráfico 13. Coopeceproma: nivel educativo de los asociados encuestados.

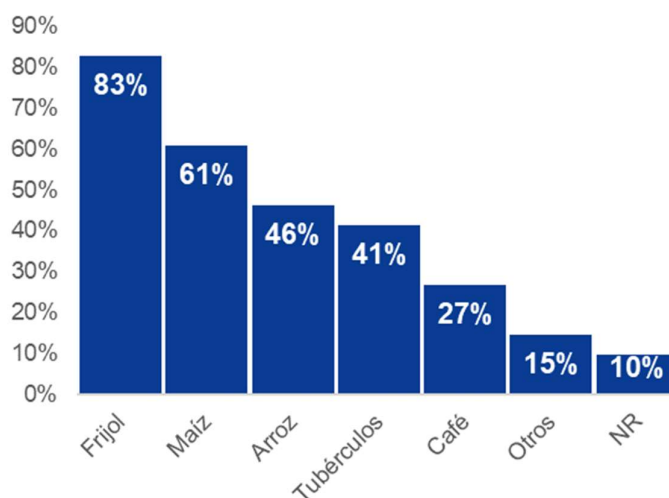


Fuente: Elaboración propia, marzo 2021.

El gráfico número 14 muestra las actividades agrícolas realizadas por los asociados entrevistados, siendo que 8 de cada 10 personas consultadas son

productores de frijol, 6 de cada 10 son productores de maíz y casi la mitad siembran arroz. Llama la atención la participación que tienen algunos asociados en otros cultivos, como tubérculos (se menciona el jengibre, el ñampí y el tiquisque) y café.

Gráfico 14. Coopeceproma: cultivos de los asociados entrevistados



Fuente: Elaboración propia, marzo 2021.

En síntesis, los asociados entrevistados muestran que la organización está compuesta mayoritariamente por varones mayores de 50 años y con un nivel académico de educación general básica. Asimismo, la producción se centra en granos básicos (frijol, maíz y arroz), pero con posibilidades de diversificar en tubérculos.

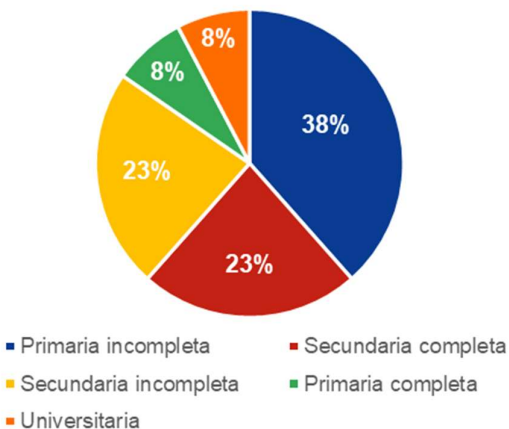
5.2 Caracterización de los colaboradores

La cooperativa cuenta con 12 empleados en la planta agroindustrial, de los cuales 7 son colaboradores fijos y los otros 5 son temporales. Estos empleados además son asociados a Coopeceproma.

A diferencia de los asociados en general, la mayoría de los colaboradores son mujeres (54%) y tienen menos de 50 años (85%).

En cuanto al nivel educativo de las personas que trabajan en la cooperativa, el gráfico 15 muestra que un 38% tienen educación primaria incompleta, pero se observa personas con mayor nivel académico comparado con todos los asociados.

Gráfico 15. Coopeceproma: nivel educativo de los colaboradores



Por último, es importante mencionar que el 62% de los colaboradores trabajan en labores relacionadas al empaque y escogido (aquí se incluye el personal temporal), un 31% realiza labores administrativas y un 8% se desempeñan en labores agrícolas (dan apoyo en finca y con el mantenimiento de caminos del asentamiento).

5.3 Relaciones internas en la Cooperativa

Después de realizar una caracterización de los asociados y colaboradores, en este subapartado se muestra un análisis de las relaciones internas de la cooperativa (asociados-colaboradores-cooperativa).

5.3.1 Asociados

La población encuestada a nivel de asociados fue de 41 personas, la muestra contó con un nivel de significancia del 95% y un margen de error del 5%²⁵; se clasificó la muestra entre miembros del Consejo de Administración, miembros de los Comités de Vigilancia o Bienestar Social, y asociados (en este se incluye los demás asociados que no están en los comités).

Los datos que se muestran a continuación fueron recopilados mediante la aplicación de una encuesta y se verificaron en campo durante la primera visita a la cooperativa²⁶.

Tabla 21. Asociados: factores que inciden en las relaciones a lo interno de la cooperativa.

Factores	Todos	Asociados	Consejo de Administración	Comités
Condiciones físicas y contractuales	95%	97%	87%	93%
Relaciones internas	91%	90%	85%	100%
Relaciones externas	82%	81%	80%	90%
Políticas de la organización	78%	74%	80%	100%
Beneficios	76%	77%	53%	87%
Promedio general	84%	84%	77%	94%
Cantidad de personas	41	31	5	5

Fuente: Elaboración propias a partir de encuestas, 2021.

La tabla número 21 presenta el nivel de percepción de los asociados con respecto a factores que inciden en el nivel de satisfacción relacionado con las condiciones que ofrece la cooperativa, así como las relaciones a lo interno y externo de ésta, las políticas de la organización y los beneficio que ofrece.

En promedio, los asociados que pertenecen a los Comités de Vigilancia y Bienestar Social tienen una mejor percepción que el resto de los asociados y quienes tienen una posición más crítica son los miembros del Consejo de Administración y de los cinco factores, es el relacionado a los beneficios que

²⁵ Para mayor detalle ver el Marco Metodológico.

²⁶ Para mayor detalle ver el Marco Metodológico. La primera visita a la cooperativa se realizó el 19 y 20 de marzo del 2021.

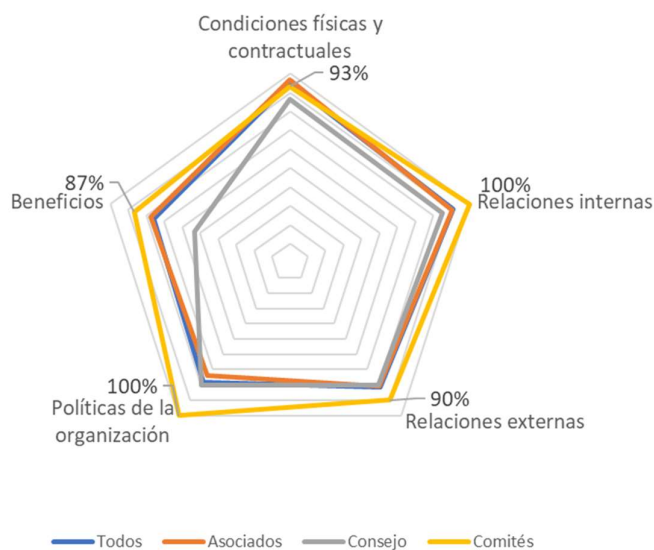
ofrece la cooperativa en donde se tiene la peor evaluación con un nivel de satisfacción del 53%.

En términos generales, los factores mejor evaluados por los asociados son los relacionados con las condiciones físicas y contractuales, seguido de las relaciones internas, las cuales incluyen las relaciones con los colaboradores y entre los asociados.

Otro aspecto para resaltar está relacionado con las políticas de la organización, donde se identifica que no hay información disponible o se carece de medios para su divulgación, lo cual es un elemento que se puede mejorar en el corto plazo.

En el gráfico número 16, se muestra el comportamiento del nivel de satisfacción según la percepción por factor y tipo de asociado.

Gráfico 16. Asociados: nivel de satisfacción según participación en la cooperativa.



Fuente: Elaboración propias a partir de encuestas, 2021.

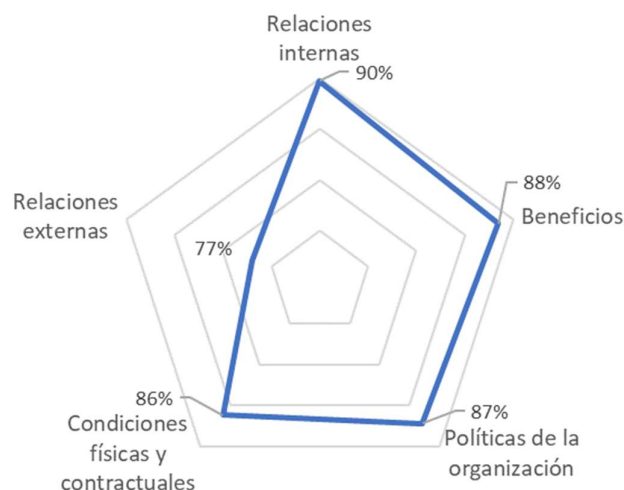
Las condiciones físicas de la planta agroindustrial y las condiciones contractuales que tienen los asociados recibieron el mayor nivel de aprobación por parte de los asociados que no integran ningún comité.

5.3.2 Colaboradores

En cuanto a los colaboradores, se realizó un análisis orientado al clima organizacional, para lo cual se consultó a los 12 empleados de la cooperativa sobre factores higiénicos (relacionados a elementos que pueden ser abordados en su totalidad por la Administración de la cooperativa), así como factores motivacionales los cuales son intrínsecos a las personas.

Tanto los factores higiénicos como motivaciones tienen un efecto positivo en el nivel de satisfacción de los clientes y por ende del clima a nivel laboral. A continuación, se muestra la valoración de los empleados.

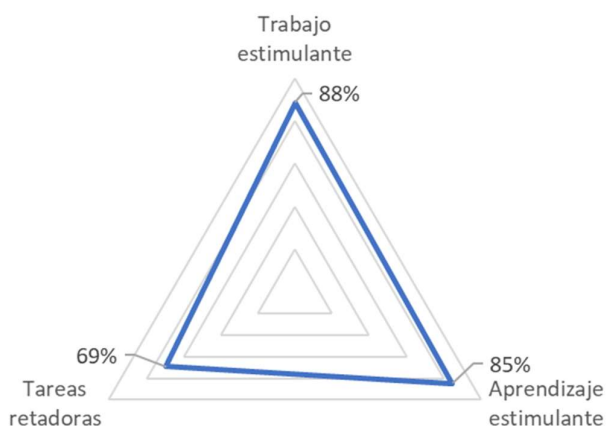
Gráfico 17. Colaboradores: factores higiénicos.



Fuente: Elaboración propias a partir de encuestas, 2021.

La valoración sobre relaciones internas entre colaboradores tuvo la mayor puntuación por parte de los empleados, seguido de los beneficios que reciben, las políticas de la organización y las condiciones laborales (físicas y contractuales). No obstante, lo relacionado con las relaciones externas (hacia los asociados y clientes) tuvo la menor valoración, un aspecto importante es que los empleados también son asociados de la cooperativa.

Gráfico 18. Colaboradores: factores motivacionales



Fuente: Elaboración propias a partir de encuestas, 2021.

En cuanto a los factores motivacionales, los colaboradores presentan una percepción positiva sobre las labores que realizan y el fin de estas (como generadora de bienestar en la comunidad), asimismo, perciben el aprendizaje como un factor que los estimula, pero la menor puntuación se observa en aspectos relacionados a tareas retadoras.

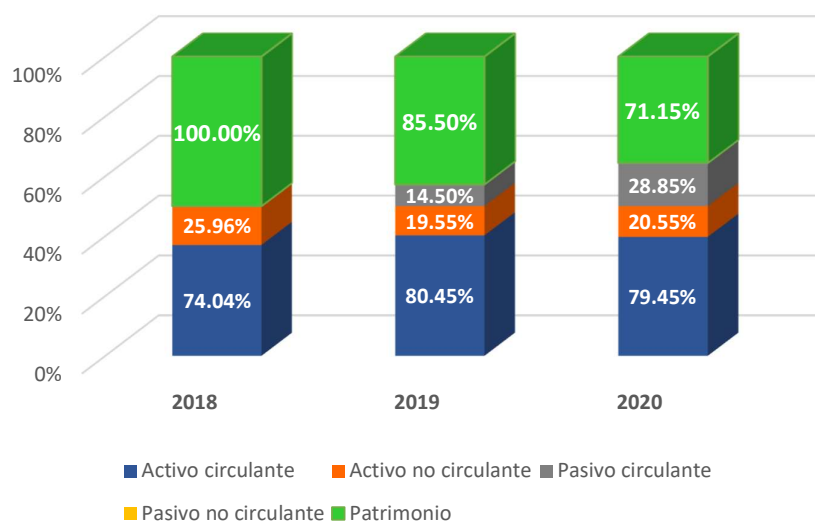
5.4 Análisis financiero

En este subapartado se muestra el comportamiento financiero de la cooperativa para los últimos tres periodos fiscales (2017/18, 2018/19, 2019/20).

5.4.1 Análisis estructura financiera

La estructura financiera se encuentra calzada en los periodos analizados, los activos circulantes predominan sobre los activos no circulantes, con un peso en la estructura de 79,45% para el periodo 2020, con un peso porcentual similar en periodos anteriores.

Gráfico 19. Estructura financiera de Coopeceproma RL. Período: 2018-2020



Fuente: Coopeceproma, EE.FF.

Sus partidas más representativas son caja y bancos (9,27%), inventarios (18,23%), partida que ha tenido una tendencia decreciente dado que el periodo 2020 tuvieron alta demanda de producto. Por su parte, las cuentas por cobrar aumentan en 50,50% para el 2020, considerando que el Gerente de Coopeceproma indica que han venido apostando por otorgar créditos a sus clientes más importantes para la colocación del producto, dependiendo del cliente así se le otorga el crédito, que oscila entre 30 a 60 días.

El activo fijo mantiene un peso de 20,55% sobre su estructura, sus partidas más representativas son maquinaria y equipo de trabajo (14,05%) y vehículos de trabajo (11,57%). La cooperativa dispone de un camión para distribuir el producto terminado a sus clientes, con un porcentaje alto en la zona de Puntarenas. Asimismo, cuentan con un pick up para el servicio a sus asociados, en este vehículo de trabajo trasladan material a la cooperativa para su almacenamiento y posterior comercialización.

Sobre sus pasivos, la cooperativa no mantiene deudas a largo plazo, por lo tanto, sus pasivos no circulantes no tienen peso porcentual sobre la estructura. Los

pasivos circulantes (28,85%), corresponden en su totalidad a cobros anticipados, por el momento no se registran cuentas por pagar.

El patrimonio registra un peso de 71,15% con una tendencia decreciente debido al registro de los pasivos circulantes.

El capital social ha disminuido -75 millones de colones para el 2020, con un peso de 7,97%. Las otras cuentas patrimoniales (62,41%) son las que predominan sobre el patrimonio. Las utilidades del periodo y acumuladas han tenido una tendencia creciente con un peso de 0,77%.

Sobre el Estado de Resultados, sus ingresos registran un descenso de -9,61% para el 2019, con una recuperación para el 2020 del 93,91%. Para el sector frijolero la crisis sanitaria ocasionada por la COVID 19, fue beneficioso dado que aumentó la demanda del producto con un repunte de sus ingresos, especialmente, por el aumento en la compra para el PAI-CNP.

Los costos de venta aumentan 222 millones para el 2020, sin embargo, los gastos generales y de administración se mantienen y los gastos de operación disminuyen -6,9% con respecto a 2019.

Estos cambios influyen en los resultados netos de la operación, con un repunte de la utilidad neta, aumentando en 734 mil colones, representando un 80,52% de beneficio para la cooperativa.

5.4.2 Análisis indicadores financieros

Se realiza un análisis de los indicadores financieros de los períodos fiscales del 2018, 2019 y 2020; estos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 22. Coopeceproma: indicadores financieros: Período: 2018-2020

	2018	2019	2020
Índices de cobertura			
Índice de liquidez	0.00	5.55	2.75
Índice de prueba ácida	0.00	2.34	2.12
Índices de endeudamiento			
Índice de deuda	0%	15%	29%
Índice de endeudamiento	0%	17%	41%
Cobertura de intereses	0	0	0
Índices de gestión			
Rotación de inventario	2.15	2.02	9.93
Periodo medio de inventario	167.17	177.96	36.24
Rotación de las cuentas por cobrar	100.33	11.81	4.52
Periodo medio de cobro	3.59	30.49	79.63
Periodo medio de pago	0.00	55.47	0.00
Rotación de activo circulante	2.51	1.78	2.87
Rotación de activo fijo	7.17	7.32	11.11
Índices de rentabilidad			
Margen de utilidad bruta	0.31	0.35	0.27
Margen de utilidad de operación	-0.029	0.004	0.003
Margen de utilidad neta	-0.029	0.004	0.003
Rendimiento de operación sobre activos	-0.054	0.005	0.008
Rendimiento sobre la inversión	-0.054	0.005	0.008
Rentabilidad sobre el patrimonio	-0.054	0.006	0.011

Fuente: Coopeceproma, EE.FF., 2018-2020.

Sobre los índices de cobertura, tanto el índice de liquidez como el índice de prueba ácida se encuentran mayor a la unidad, con un resultado positivo para los periodos evaluados.

La cooperativa no mantiene deudas con acreedores financieros, lo que se registra en pasivos son cuentas por pagar a proveedores para el 2019 y en el año 2020 cobros anticipados.

Sobre el índice de deuda, cuyo resultado expresa la proporción del activo total ha sido financiado mediante pasivos, con un porcentaje de 29% para el periodo 2020. Por su parte, el índice de endeudamiento registra un resultado de 41%, con una relación entre los fondos que han financiado y los recursos que aportan

los asociados de la cooperativa. Como no se registran gastos financieros, no hay índice de cobertura de intereses.

En cuanto a los índices de gestión, aunque las operaciones son diversas, la actividad principal se concentra en la venta de bienes y servicios. Para generar las ventas se requieren inversiones en activos y el empleo de recursos. El objetivo final de rentabilizar la actividad productiva, para aumentar el valor de la cooperativa y, por ende, incidir en el bienestar de sus asociados (como empresa de economía social), solo puede lograrse mediante una efectiva gestión que conduzca a un aprovechamiento adecuado de las inversiones.

El manejo de los inventarios para el periodo 2020 se hizo más eficiente, con una rotación de 9,93 veces, con un promedio de 36,24 días. El año 2020 se benefició con la alta demanda presentada por la crisis sanitaria generada por la enfermedad Covid-19.

La cooperativa con ciertos clientes a decidido otorgarle créditos comerciales, con un promedio de cobro de 79 días y una rotación de 4,52 veces.

Los activos circulantes se transforman para generar ventas. Los activos como terrenos, instalaciones, maquinaria, vehículos y equipos, no se convierten, pero se utilizan para producir y alcanzar ventas. La rotación del activo circulante aumentó a 2,87 veces y la rotación de activo fijo a 11,11 veces, ambos mostraron un patrón de crecimiento con respecto al año 2019.

Las razones de rentabilidad evalúan el grado de éxito alcanzado de las operaciones e inversiones de la cooperativa, y por lo tanto son de interés general. Las utilidades son importantes, pero es necesario se relacionen con el nivel de ingresos y con las inversiones realizadas para generar esas ganancias.

El margen de utilidad bruta indica la eficiencia de los costos de ventas sobre la estructura de la cooperativa, para el año 2020 esta eficiencia descendió con respecto a los años anteriores.

Por su parte, el margen de utilidad de operación y margen de utilidad neta tiene un comportamiento similar, con un manejo de los gastos que benefician la operación.

El manejo de los activos, inversión y patrimonio, en relación con las utilidades ha tenido un comportamiento positivo a lo largo de los periodos con una tendencia creciente, generando mayores utilidades a la cooperativa.

A continuación, se muestran los aspectos analizados en la evaluación cualitativa financiera.

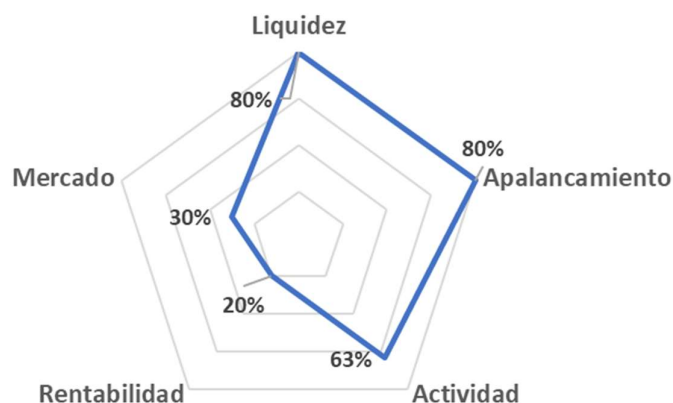
Tabla 23. Coopeceproma: matriz cualitativa financiera

LIQUIDEZ							APALANCAMIENTO						
ID	Dimensión	M	R	B	MB	EXC	ID	Dimensión	M	R	B	MB	EXC
1	Indice de liquidez				X		12	Indice de deuda					X
2	Indice de prueba ácida				X		13	Indice de endeudamiento					X
						0,80							0,80
ACTIVIDAD							RENTABILIDAD						
ID	Dimensión	M	R	B	MB	EXC	ID	Dimensión	M	R	B	MB	EXC
3	Rotación de inventario				X		14	Margen de utilidad bruta				X	
4	Periodo medio de inventario				X		15	Margen de utilidad de operación				X	
5	Rotación de las cuentas por cobrar				X		16	Margen de utilidad neta				X	
6	Periodo medio de cobro			X			17	Rendimiento de operación sobre activos				X	
7	Periodo medio de pago			X			18	Rendimiento sobre la inversión				X	
8	Rotación de activo circulante			X			19	Rentabilidad sobre el patrimonio				X	
						0,63							0,20
MERCADO							SIMBOLOGÍA M: Mal desempeño R: Regular desempeño B: Buen desempeño MB: Muy buen desempeño EXC: Excelente desempeño						
ID	Dimensión	M	R	B	MB	EXC							
10	Tasa de crecimiento de la economía				X								
11	Tasa de crecimiento del sector			X									0,30

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico número 20 muestra que los índices financieros señalan una situación financiera débil, pues el modelo de evaluación financiera arrojó un valor de **48,89%**, debido a que la empresa posee buena liquidez y rentabilidad, pero debe mejorar las rotaciones de inventarios, así como el calce de plazos entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Gráfico 20. Coopeceproma: evaluación de la situación financiera de la organización.



Fuente: Elaboración propia, EE.FF., 2018-2020.

Asimismo, la situación del mercado no es favorable, pues el desempeño macroeconómico es regular (debido a los efectos generados por la crisis sanitaria atribuible al SARS-COV-2) y el sector del frijol presenta un bajo desempeño (debido a la caída en el consumo observable en el largo plazo).

5.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que permite cuantificar la solidez interna de una organización de cara a la competencia en un determinado mercado²⁷. El indicador EFI oscila entre 1 y 4, siendo 2,5 un valor intermedio de manera tal que una compañía con una valoración inferior a este nivel significa que tiene importantes debilidades internas y superiores a 2,5 muestra una posición competitiva interna fuerte.

A continuación, se muestran los elementos evaluados en la matriz de factores internos.

²⁷ En la sección de anexos se muestra los aspectos evaluados en esta matriz.

Tabla 24. Coopeceproma: matriz EFI

No.	FORTALEZAS	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
F1	Los colaboradores están a gusto en la cooperativa (incidencia positiva como factor motivacional).	5	2	6	0,06	0,11
F2	La cooperativa tiene los activos para la producción agroindustrial del frijol.	4	4	7	0,06	0,26
F3	La cooperativa brinda a los asociados el servicio de transporte de insumos y producción.	7	4	4	0,04	0,15
F4	Existen convenios con almacenes de agroquímicos.	9	2	2	0,02	0,04
F5	La organización está anuente a la diversificación de nuevos productos y servicios.	8	1	3	0,03	0,03
F6	Experiencia en la actividad (29 años en el mercado).	2	2	9	0,08	0,17
F7	La cooperativa tiene 87 asociados (productores) de 18 comunidades de Pejibaye.	1	2	10	0,09	0,18
F8	La cooperativa genera empleos en Pejibaye de Pérez Zeledón	3	3	8	0,07	0,22
F9	La cooperativa proporciona mantenimiento a los caminos internos del asentamiento.	6	3	5	0,05	0,14
No.	DEBILIDADES	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
D1	El Consejo de Administración carece de conocimientos sobre la gestión financiera.	1	1	10	0,09	0,09
D2	Falta de preparación gerencial para asumir puestos administrativos.	2	1	9	0,08	0,08
D3	Falta de estructuras de costos de la actividad agrícola e industrial.	7	1	4	0,04	0,04
D4	Se carece de una figura gerencial.	3	1	8	0,07	0,07
D5	No existe un sistema contable que regule la operación (seguimiento de cuentas comerciales).	8	1	3	0,03	0,03
D6	Alta dependencia del mercado institucional.	9	2	2	0,02	0,04
D7	Los colaboradores carecen de contratos que les permita regular su situación laboral.	6	1	5	0,05	0,05
D8	Desconocimiento sobre la legislación y políticas relacionadas con la cooperativa.	4	1	7	0,06	0,06
D9	Los tomadores de decisión no tienen incidencia en desenvolvimiento de la cooperativa.	5	1	6	0,06	0,06
D10	Falta de acceso de servicios de telecomunicaciones de calidad (telefonía e internet).	10	1	1	0,01	0,01
				Total	109	1,00
						1,81
						Sobre 100% = 45,2%

Fuente: Elaboración propia.

Para Coopeceproma evaluación de los factores internos arrojó una nota de **1,81** lo cual es un indicativo de una condición interna con grandes debilidades, entre ellas está la carencia de conocimientos sobre gestión financiera por parte del Consejo de Administración, así como la falta de preparación gerencial por parte de los asociados para asumir puestos administrativos, aunado a la carencia de una figura gerencial que tome el control en beneficio de la cooperativa.

Estas debilidades hacen que las fortalezas de la cooperativa pierdan su impacto en la posición competitiva de la organización, entre las principales fortalezas identificadas están: contar con los activos necesarios para el procesamiento del frijol, la cooperativa es una fuente de empleos en el distrito de Pejibaye de Pérez Zeledón, asimismo, está integrada por 87 asociados de 18 comunidades, lo cual demuestra su importancia en el desarrollo económico y social de la zona.

5.6 Conclusiones del capítulo

A modo de conclusión del capítulo quinto, se presenta un listado con las principales conclusiones.

1. Coopeceproma es una empresa cooperativa conformada principalmente por varones mayores a 50 años, asimismo, un 85% de las personas que fueron encuestadas para el análisis sobre las relaciones a lo interno indicó tener primaria completa o incompleta.
2. Por otra parte, un 83% de los asociados encuestados mencionaron que se dedican principalmente a la producción de frijol, un 61% a la producción de maíz, un 46% a producción de arroz, un 27% a la producción de café y un 15% mencionaron que cultivan otros productos como tubérculos y plátanos.
3. La cooperativa cuenta con 12 colaboradores, de estos 5 son temporales. A diferencia de los asociados, la mayoría de los colaboradores son mujeres (54%) y tienen menos de 50 años (85%). Asimismo, un 46% tienen secundaria completa o incompleta.
4. Con respecto al ambiente a lo interno de la organización los factores mejor evaluados por los asociados son los relacionados con las condiciones físicas, seguido de las relaciones con los colaboradores y entre los asociados. Sin embargo, entre los factores peor evaluados están los relacionados con la divulgación de políticas y la generación de beneficios para los asociados.
5. La valoración sobre relaciones internas entre colaboradores tuvo la mayor puntuación por parte de los empleados, seguido de los beneficios que reciben, las políticas de la organización y las condiciones laborales (físicas y contractuales). No obstante, lo relacionado con las relaciones externas (hacia los asociados y clientes) tuvo la menor valoración, un

aspecto importante es que los empleados también son asociados de la cooperativa.

6. Los índices financieros señalan una situación financiera débil, pues el modelo de evaluación financiera arrojó un valor de 48,89% (sobre 100%), debido a que la empresa posee buena liquidez y rentabilidad, pero debe mejorar las rotaciones de inventarios, así como el calce de plazos entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
7. La evaluación sobre factores internos (EFI) muestra debilidades importantes, entre ellas la carencia de conocimientos sobre gestión financiera por parte del Consejo de Administración, así como la falta de preparación gerencial por parte de los asociados para asumir puestos administrativos, aunado a la carencia de una figura gerencial que tome el control en beneficio de la cooperativa. Estas debilidades hacen que las fortalezas de la cooperativa pierdan su impacto en la posición competitiva de la organización.

6. Plan estratégico de Coopeceproma R.L.

El plan estratégico para la organización se diseñó a partir del análisis del entorno externo (capítulo 4) donde se determinó el aprovechamiento de oportunidades o reducción de amenazas de la actual gestión. También se determinó la efectividad de las acciones actuales para potencial las fortalezas de la empresa o superar debilidades dentro del análisis de entorno interno (capítulo 5).

A continuación, se muestra el análisis FODA de Coopeceproma en donde se contrasta los factores externos e internos, con el fin de definir el enfoque de la estrategia y las acciones estratégicas.


6.1 Análisis FODA



El análisis FODA es una herramienta que pondera las fortalezas y debilidades de los recursos de una compañía, las oportunidades comerciales y las amenazas externas para su sostenibilidad.


Para efectos de este análisis, el FODA se agrupan de acuerdo con las perspectivas en las que se desenvuelven las empresas de economía social, a saber:


1. Recursos y capacidades
2. Proveedores (asociados)
3. Procesos
4. Financiera
5. Clientes
6. Asociados
7. Comunidad y ambiente



Tabla 25. FODA según perspectivas de la cooperativa. Período: 2009-2021

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Recursos y capacidades</p> 	<p>Sus colaboradores se encuentran a gusto trabajando en la cooperativa, con una incidencia positiva en el factor motivacional.</p> <p>La cooperativa cuenta con los activos necesarios para el desarrollo de la cadena total (agro productiva e industrial) del frijol</p> <p>Se ofrece a los asociados el servicio de transporte de mercadería, para reducir los gastos por transporte a cada uno de los agricultores</p>	<p>El fomento de actividades competitivas, mediante la inserción de nuevas tecnologías y desarrollo.</p> <p>Apoyo por parte del INDER para el desarrollo de nuevas inversiones.</p> <p>Leyes especiales fomentadas por el Estado para el apoyo de las asociaciones de productores y/o cooperativas (INFOCOOP, INDER, etc.).</p>	<p>Los colaboradores carecen de contratos que les permita regular su situación laboral.</p> <p>Los miembros del Consejo de Administración carecen de conocimientos sobre la gestión financiera de la Cooperativa.</p> <p>Tomadores de decisión tienen aversión con la tecnología.</p> <p>Falta de preparación gerencial para personas en puestos administrativos.</p> <p>Bodega pequeña que limita la diversificación de productos.</p> <p>Falta de terreno para el crecimiento de la cooperativa.</p>	

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Proveedores 	<p>Convenios con almacenes de agroquímicos para que el agricultor compre directamente (este se hace cargo de la deuda).</p>		<p>El poder de negociación de los proveedores, para la adquisición de semilla, agroquímicos, servicios agronómicos, etc.</p>	<p>Abandono de las actividades agropecuarias por parte de las nuevas generaciones (para los proveedores de producto para la industrialización).</p>
Procesos 	<p>La cooperativa cuenta con los activos necesarios para el desarrollo de la cadena total (agro productiva e industrial) del frijol.</p>	<p>El fomento de actividades competitivas, mediante la inserción de nuevas tecnologías.</p>	<p>Falta de estructuras de costos de la actividad agrícola y agroindustrial.</p> <p>Falta una figura gerencial que tome que tome el control en beneficio de la cooperativa.</p> <p>Carece de controles de inventario (materia prima, producto terminado, ingresos, salidas).</p> <p>Falta de control para los empleados de la cooperativo.</p> <p>Falta de control interno y cruzado en la cooperativa. No se han realizado auditorías externas.</p> <p>No hay sistemas informáticos que permitan llevar un adecuado control del proceso agroindustrial.</p>	<p>Existe una estacionalidad en la producción agroindustrial marcada por los ciclos del cultivo del frijol.</p>
Financiera		<p>Con la crisis sanitaria generada por el SARS-CoV-2, el PAI-CNP aumentó su capacidad de compra, significando mayor</p>	<p>Falta de capital de trabajo para la diversificación de nuevas actividades.</p>	<p>Once industrias compran producción nacional y cuatro ellas concentran un 60% de las compras.</p>

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<p>colocación en el mercado institucional.</p> <p>Asesoría contable-financiera por parte de un tercero especializado.</p>	<p>No existe un sistema contable que regule la operación (seguimiento de cuentas comerciales).</p> <p>Tienen una contabilidad para fines tributarios o para cumplir requisitos del INDER.</p> <p>Los EEFF no se utilizan para toma decisiones (no son analizados por el Consejo de Administración).</p> <p>No hay control de los gastos operativos y administrativos.</p> <p>No se hacen revisiones periódicas financieras.</p> <p>Contadora con muchos años brindando servicio a la Cooperativa, pero su trabajo no ha tenido incidencia en el Consejo de Administración para la toma de decisiones.</p> <p>La cooperativa no tiene catálogo de cuentas contables.</p> <p>No hay un manejo adecuado de las cuentas por cobrar.</p> <p>No existe control sobre el capital social por asociado.</p>	<p>Cambios en las relaciones comerciales a nivel internacional (desgravación arancelaria).</p> <p>Alta variabilidad de los precios de "commodities".</p> <p>El precio del frijol rojo costarricense es superior (+125%) al precio del nicaragüense y el frijol negro es más caro (+63%) que el frijol negro de Guatemala.</p> <p>Margen de comercialización alto por parte de los mayoristas.</p> <p>La competencia por parte de nuevos participantes (organizaciones de productores) en el mercado (bajas barreras de entrada).</p>

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
			No existe un tratamiento especial para las cargas parafiscales contempladas en la Ley N° 4179, ni para su uso.	
Cientes 	La organización está anuente a la diversificación de nuevos productos y servicios.	<p>Venta de productos a hoteles y comercios en el Pacífico Sur.</p> <p>Alianzas estratégicas con otras cooperativas agroindustriales para ampliar la cartera de clientes y de productos.</p>	<p>Alta dependencia del mercado institucional.</p> <p>Clientes ubicados en zonas alejadas (por ejemplo: Esparza).</p> <p>Poca diversificación de su oferta (está concentrada en granos básicos)</p>	<p>El consumo nacional ha decrecido en el tiempo.</p> <p>Las organizaciones de productores presentan dificultades para colocar su producto.</p> <p>Las importaciones de frijol se han aumentado en el tiempo.</p>
				<p>Cambios en las relaciones comerciales a nivel internacional (desgravación arancelaria).</p> <p>Once industrias compran producción nacional y cuatro ellas concentran un 60% de las compras. El poder de negociación de los clientes (mayoristas y supermercados).</p>
Asociados	Anuentes a la diversificación de nuevos productos y servicios	Una gran parte de sus asociados no alquilan terreno, facilitando los márgenes de	Desconocimiento sobre la legislación y políticas relacionadas con la cooperativa.	Cambios en las condiciones climatológicas.

Perspectiva	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>Experiencia en la actividad, tienen 29 años en el mercado.</p> <p>La cooperativa tiene 87 asociados (productores) de 18 comunidades del distrito de Pejibaye de Pérez Zeledón.</p>	<p>negociación para colocar el producto.</p> <p>Disponibilidad de terreno en parcelas de beneficiarios del INDER para posible diversificación de cultivos.</p>	<p>El Consejo de Administración, Comité de Bienestar y el Comité de Vigilancia no son críticos ni tienen incidencia en desenvolvimiento de la cooperativa.</p>	<p>La competencia de nuevos participantes en el mercado del frijo.</p> <p>Rendimiento agrícola nacional (0,70 TM/ha) por debajo de la media mundial (0,90 TM/ha).</p> <p>La competencia de productos sustitutos.</p>
<p>Comunidad y ambiente</p> 	<p>La cooperativa genera empleos en la comunidad de Pejibaye de Pérez Zeledón</p> <p>La cooperativa proporciona mantenimiento a los caminos internos del asentamiento.</p>	<p>El acompañamiento institucional para el mejoramiento de caminos (la inversión del INDER permitió mejorar el acceso de las personas y camiones a la comunidad).</p> <p>Recursos públicos para mejorar el acceso a tecnologías de la información y la comunicación (por ejemplo, FONATEL).</p>	<p>Falta de acceso de servicios de telecomunicaciones de calidad (telefonía e internet).</p> <p>Falta de agua potable en el asentamiento.</p> <p>Puentes del asentamiento en mal estado.</p>	<p>Cambios en las condiciones climatológicas (inundaciones o sequías).</p>

Fuente: Coopeceproma, FODA 2009, 2017 y 2021.

6.2 El perfil estratégico

El perfil estratégico de Coopeceproma R.L. se muestra a continuación:

Tabla 26. Coopeceproma: perfil estratégico

Organización	Cooperativa de productores de granos básicos del Progreso, Coopeceproma R. L.
Ubicación	Asentamiento El Progreso en Pejibaye de Pérez Zeledón
Período de implementación	Del 2022 al 2026 (5 años)
Responsables	Consejo de Administración Gerente General Comités (Bienestar, Vigilancia, Educación)
Descripción de la empresa	Asociación cooperativa con 87 asociados dedicada a la producción y comercialización de granos básicos, en especial, frijol rojo y negro.
Misión	Coopeceproma, R.L. es una cooperativa que busca promover el crecimiento económico y social de los socios-proveedores a través de la prestación de servicios con calidad , agregando valor a la producción y actuar de forma socialmente responsable , con un esquema de desarrollo humano, social, ambiental, basado en la autogestión, la participación comunitaria, el enfoque de equidad de género y el manejo sostenible de los recursos naturales.
Visión	Se visualiza a Coopeceproma, R.L como una empresa rentable que realiza actividades de acopio, industrialización, comercialización y financiamiento de insumos para el sector agrícola, transferencia de tecnología e innovación para el sector agropecuario, conservación del medio ambiente, capacitación y bienestar social para los colaboradores de la Cooperativa, asociados y la comunidad , buscando así el bienestar socioeconómico de las familias.
Valores	Responsabilidad, excelencia, respeto, democracia, ayuda mutua, igualdad, integridad, honestidad y transparencia.

6.3 Enfoque de la estrategia

Después de realizar el análisis externo (capítulo 4) y el análisis interno (capítulo 5) de la cooperativa, se elabora la “Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción”²⁸ (PEYEA).

Para la elaboración de la matriz PEYEA se delimitaron las variables para cada una de las dimensiones analizadas (Fortaleza financiera, ventaja competitiva, fuerza de la industria y estabilidad del entorno). En la tabla 27 se muestra la valoración según dimensión.

Tabla 27. Coopeceproma: variables de la matriz PEYEA

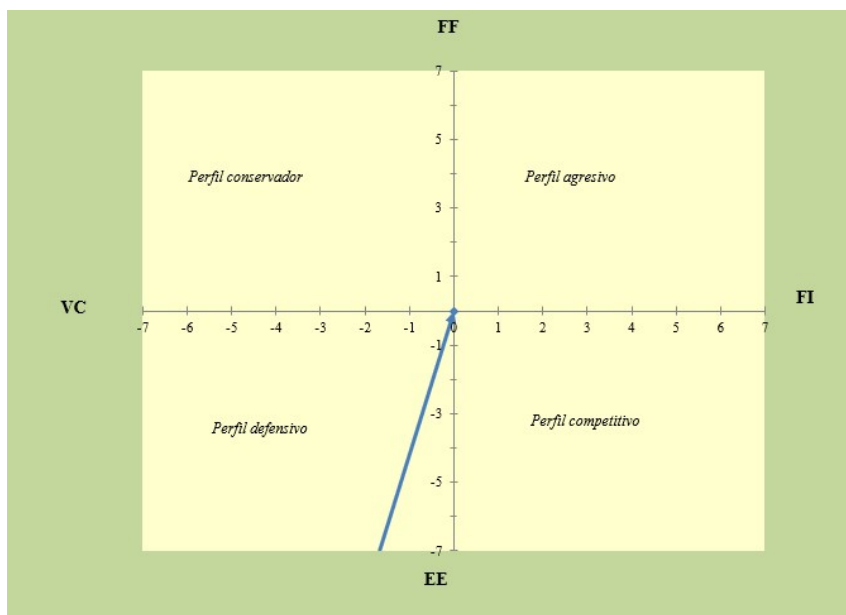
ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	Nota	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Nota
Liquidez	2	Conocimientos del proceso agroindustrial	-2
Apalancamiento	1	Anuencia en la diversificación	-3
Rotación de inventario	1	Experiencia en la comercialización	-7
Periodo medio de pago	1	Proporciona mantenimiento a caminos internos	-2
Fortaleza financiera (FF) promedio:	1,25	Ventaja competitiva (VC) promedio:	-3,50
ANÁLISIS EXTERNO			
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Nota	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	Nota
Utilización de recursos	3	Cambios condiciones climatológicas	-6
Ingreso a mercados regionales	1	Desvinculación nuevas generaciones con la actividad	-7
Alianzas estratégicas con otras cooperativas	2	Estacionalidad en el cultivo de frijol	-6
Potencial de crecimiento a largo plazo (+5 años)	2	Margen de comercialización alto por parte de mayoristas	-3
Acompañamiento institucional	4	Poder de negociación de los clientes (concentración)	-7
		Consumo nacional de frijol ha decrecido	-6
		Bajas barreras de entrada (sin protección arancelaria)	-6
Fuerza de la industria (FI) promedio:	2,40	Estabilidad del entorno (EE) promedio:	-5,86

Fuente: Elaboración propia.

La matriz PEYEA arrojó que el enfoque de la estrategia para Coopeceproma debe tener un perfil defensivo como se ilustra en el gráfico 21.

²⁸ De acuerdo con David (2013: 178) se trata de: “(...) un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI])”.

Gráfico 21. Coopeceproma: gráfico de la matriz PEYEA.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con David (2013:178) *“cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el cuadrante defensivo, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. El recorte de gastos, la desinversión, la liquidación y la diversificación relacionada son ejemplos de estrategias defensivas”*.

En el caso de Coopeceproma el perfil defensivo para el enfoque de la estrategia es el resultado de una situación financiera débil y una industria (la frijolera nacional) inestable.

6.4 Propuesta estratégica

El análisis FODA realizado para la cooperativa proporcionó insumos para la definición de estrategias, las cuales a su vez tienen un enfoque con tendencia defensiva, en donde se busca que la organización supere sus debilidades y eluda sus amenazas en el corto plazo (estrategias DO, DA y FA), para que en el mediano plazo implementen estrategias que le permitan aprovechar sus oportunidades mediante el uso de sus fortalezas (estrategias FO).

Las estrategias definidas a partir de la matriz FODA se muestran en la tabla número 28.

Tabla 28. Coopeceproma: estrategias generadas de la matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO1. Fomento de nuevos asociados FO2. Diversificación de nuevas actividades productivas FO3. Búsqueda de nuevos nichos de mercado (PS y PC)	DO1. Formación continua en gestión cooperativa DO2. Involucrar al Consejo Administración en la toma de decisiones gobierno corporativo DO3. Formalizar la relación contractual con los colaboradores DO4. Adquisición de un sistema contable
Amenazas	FA1. Creación de productos con valor agregado FA2. Diversificación de nuevos cultivos FA3. Inserción de nuevos asociados jóvenes mediante TIC's	DA1. Fomento participación jóvenes en la actividad agroempresarial DA2. Participación de los consejos en la gestión de la cooperativa DA3. Estimación costos en la agrocadena

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En total se identificaron 13 acciones a partir del análisis FODA, estas a su vez dieron forma a 8 estrategias, de las cuales 5 son de corto plazo (con metas en el año 1 y 2), una es de mediano plazo (las metas se logran en el año 2° y 3°) y dos de largo plazo (con metas en el 4° y 5° año).

Es importante mencionar que el proceso de selección de las estrategias incluyó conversaciones con representantes de la cooperativa, quienes compartieron sus expectativas e ideas de proyectos de acuerdo con oportunidades o necesidades identificadas, así como su visión sobre lo que significaba un escalamiento para la organización.

Estos intercambios de conocimiento, el contraste de factores externo e internos en el FODA y el análisis del desempeño financiero de la cooperativa, permitió definir acciones de corto plazo con énfasis en el ordenamiento administrativo, operativo y gerencial (Gobierno Corporativo), sin renunciar en el corto plazo a trabajar aquellas acciones que le permitan aportar en la sostenibilidad económica, social y ambiental.

De esta manera, la acción de mediano plazo que está relacionada con el fomento de la base asociativa mediante la incorporación de asociados jóvenes y esta a su vez, se debe articular con las acciones estratégicas de largo plazo, las cuales están diseñadas para propiciar innovación mediante la diversificación de productos o la incorporación de valor agregado en la oferta productiva.

Por consiguiente, la selección de las estrategias y la temporalidad para su cumplimiento fueron definidas por el equipo de investigadores, a partir de los hallazgos durante el proceso de investigación y las conversaciones con los representantes de la cooperativa.

En la tabla número 29 se muestra las estrategias según plazo, perspectiva y objetivo estratégico.

Tabla 29. Coopeceproma: estrategia empresarial a 5 años, según perspectiva de la cooperativa y objetivo estratégico²⁹.

Estrategia	Perspectiva	Objetivo estratégico
CO1. Involucramiento permanente del Consejo Administración en la toma de decisiones.	Financiera	Implicar al Consejo de Administración en la gestión de la cooperativa como parte del gobierno corporativo.
CO2. Formación continua en gestión de la cooperativa.	Recursos y capacidades	Formar en gerencia agroempresarial, así como en temas cooperativos de forma permanente a los asociados y colaboradores.
CO3. Adquisición de un sistema contable.	Recursos y capacidades	Adquirir un sistema contable que ordene la información para la toma de decisiones.
CO4. Formalización de los contratos laborales con los colaboradores.	Procesos	Formalizar la relación contractual con los colaboradores.
CO5. Definición de los lineamientos generales relacionados con el funcionamiento de la cooperativa.	Procesos	Regular el funcionamiento de la cooperativa.

²⁹ “CO” significa corto plazo, “ME” mediano plazo y “LA” largo plazo.

Estrategia	Perspectiva	Objetivo estratégico
ME6. Fomento de nuevos asociados.	Asociados	Ampliar la base asociativa para el desarrollo de nuevas actividades productivas.
LA7. Búsqueda de nuevos nichos de mercado.	Clientes	Incrementar las ventas mediante la ampliación de la cartera de clientes.
LA8. Diversificación de nuevas actividades productivas y productos con valor agregado.	Recursos y capacidades	Ampliar el portafolio de productos de la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto a las dimensiones de la cooperativa, se propone que el plan estratégico impacte de manera positiva la dimensión financiera (con una estrategia), los recursos y capacidades (con tres estrategias), los procesos (con dos estrategias), los clientes y asociados (con una estrategia cada uno).

Ahora bien, se priorizan las estrategias que contribuyen a resolver debilidades en la cooperativa que la ponen en una situación de alta vulnerabilidad, cuya implementación es necesaria para que la organización supere sus debilidades más apremiantes y posteriormente, pueda ejecutar acciones que le permitan mejorar su posición competitiva.

Las estrategias se desagregan en acciones estratégicas y éstas a su vez, tienen metas con el fin de evaluar la eficacia.

Aunque el trabajo de investigación no versa sobre la ejecución de la estrategia, se proporciona el Cuadro de Mando Integral como herramienta para su implementación, este se muestra a continuación.

Tabla 30. Coopeceproma: Cuadro de Mando Integral con metas a 5 años

Estrategia	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Plazo	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Meta	Acciones estratégicas	Factores críticos de éxito
Involucramiento permanente del Consejo Administración en la toma de decisiones	<i>Financiera</i>	Implicar al Consejo de Administración en la gestión de la cooperativa	Cantidad de informes	Corto plazo		x				Un informe anual con recomendaciones	Auditoría financiera externa por parte de un ente especializado	Anuencia del Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia.
					x	x	x	x	x	4 estados financieros por año (corte trimestral)	Análisis financiero del desempeño de la cooperativa, Evaluación de la gestión operativa y comercial.	Conocimientos para realizar análisis financiero. Involucramiento del personal que toma decisiones.
			x		x	x	x	x	12 informes por año (corte mensual)			
			x						Contrato de confidencialidad firmados por los asociados y colaboradores	Protección de la información sensible.	Compromiso a proteger información confidencial.	
			x		x	x	x	x	Reuniones mensuales que quedan en los libros de Actas del Consejo, con el seguimiento de planes y acciones de cada comité. (o)	Rendición de cuentas de los Comités de Bienestar Social y de Vigilancia.	Compromiso para desarrollar proyectos.	
Formación continua en gestión de la cooperativa	<i>Recursos y capacidades</i>	Formar en gerencia agroempresaria a los asociados y colaboradores	Cantidad de capacitaciones realizadas con porcentaje de asistencia mínima del 80%	Corto plazo	x	x				2 capacitaciones en el Año 1 y 3 capacitaciones en año 2	Capacitación en: finanzas, comercialización, gerencia, producción y legislación cooperativa.	Anuencia a aprender cosas nuevas y a superarse para beneficio de toda la cooperativa.
Adquisición de un sistema contable	<i>Recursos y capacidades</i>	Adquirir un sistema contable que ordene la	Cantidad de informes	Corto plazo	x					Un catálogo de cuentas	Ordenamiento de la contabilidad. Con contabilidad trimestral.	Colaborador con conocimientos en contabilidad.

Estrategia	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Plazo	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Meta	Acciones estratégicas	Factores críticos de éxito
		información para la toma de decisiones	Cantidad de software			x				Un sistema financiero contable Adopción de NIC's	Transparencia en la gestión de la cooperativa.	Colaborador con conocimientos en sistemas de información.
Formalización de los contratos laborales con los colaboradores	Procesos	Formalizar la relación contractual con los colaboradores	Expedientes de personal, manual de puestos y funciones, así como los contratos laborales firmados	Corto plazo	x					Normar la relación laboral con los colaboradores	Asesoría en Legislación Laboral y RRHH	Actitud a: aprender y ser transparentes. Mantener comunicación con los colaboradores.
					x						Elaboración de contrato individual de trabajo	Comunicar de forma interna las normativas de la organización y hacer entrega de los documentos (contratos y perfiles).
					x						Elaboración del manual de puesto (incluye perfil)	
					x						Elaboración del código de ética	
Definición de los lineamientos generales relacionados con el funcionamiento de la cooperativa	Procesos	Regular el funcionamiento de la cooperativa	Cantidad de políticas y procedimientos	Corto plazo	x					Conjunto de políticas y procedimientos elaboradas	Revisión de estatutos y elaboración de políticas	
					x	x					Mapeo de procesos operativa y elaboración de procedimientos.	Implementación correcta de los documentos elaborados.
Fomento de nuevos asociados	Asociados	Ampliar la base asociativa para el desarrollo de nuevas	Cantidad de asociados	Mediano plazo				x	x	Aumento de 1 asociado por mes en un plazo de 36 meses	Día de campo	Divulgación sobre los beneficios de ser asociado.
					x	x	x	x	x		Publicaciones en medios digitales.	

Estrategia	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Plazo	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Meta	Acciones estratégicas	Factores críticos de éxito
		actividades productivas						x	x		Finca demostrativa (5 ha)	Disponer de un terreno acondicionado.
							x	x	x		Inserción de asociados jóvenes mediante las TIC's	Convenio con el Colegio Técnico de Pejibaye para trabajos comunitarios.
Búsqueda de nuevos nichos de mercado	Clientes	Incrementar las ventas mediante la ampliación de la cartera de clientes	Número de clientes	Largo plazo			x	x	x	Crecimiento de las ventas de al menos 5% anual	Visitas a clientes regionales.	Contactos y anuencia a recibir personal de la cooperativa.
			Ventas en colones			x	x	x	x		Alianzas con organizaciones	
Diversificación de nuevas actividades productivas y productos con valor agregado	Recursos y capacidades	Ampliar el portafolio de productos de la cooperativa	Cantidad de proyectos	Largo plazo					x	Desarrollo de al menos un proyecto	Proyecto de bodega de bioinsumos	Contar con un estudio de viabilidad
									x		Proyecto de invernadero	
									x		Proyecto de abono orgánico	
									x		Proyecto de agricultura turística	
			Cantidad de ensayos							x	Desarrollo de al menos un nuevo cultivo	Ensayos en la finca demostrativa
Cantidad de productos							x	Desarrollo de al menos un producto con valor agregado	Estudio de mercado para un nuevo producto	Acompañamiento institucional y académico		

6.5 Evaluación financiera de la propuesta estratégica

Con el propósito de evaluar en términos financieros la implementación de la propuesta estratégica en el primer y segundo año, se procedió a cotizar las acciones estratégicas que se muestran en la tabla número 31.

Los montos por acción estratégica fueron cotizados por profesionales competentes según área, de esta manera, se pidió colaboración a una contadora privada autorizada, una abogada con especialización en derecho comercial y de organizaciones, así como a una psicóloga laboral; todo bajo el formato de servicios profesionales e incluyen el 13% del impuesto al valor agregado (IVA).

A continuación, el costo estimado según actividad.

Tabla 31. Coopeceproma: costo de implementación del primer y segundo año

Acciones estratégicas	Productos	Costo año 1	Costo año 2
1. Auditoría financiera externa	Documento con hallazgos y recomendaciones	₡0.00	₡1,243,380.00
2. Evaluación de la gestión operativa, financiera y comercial	Cuatro estados financieros y 12 informes contables	₡1,865,070.00	₡1,865,070.00
3. Ordenamiento jurídico a lo interno cooperativa	Elaboración de 5 tipos de contratos	₡850,036.74	₡0.00
4. Capacitación	Dos capacitaciones para 5 personas cada uno	₡122,400.00	₡122,400.00
5. Ordenamiento de la contabilidad	Catálogo de cuentas, auxiliares contables, etc.	₡1,250,000.00	₡0.00
6. Transparencia en la gestión de la cooperativa	Sistema informático con módulo de costos	₡0.00	₡4,973,520.00
7. Normar la relación con los colaboradores	Incluye asesoría en RRHH, manuales de puestos	₡ 1.504.070,00	₡0.00
8. Mapeo de procesos y elaboración de procedimientos	Documentos con procesos y procedimientos	₡932.535,00	₡932.535,00
Total		₡ 5.020.041.74	₡ 9.136.905,00
Presupuesto total año 1 y 2		₡14.156.946,74	

Entre el primer y segundo año se deben concretar 8 acciones estratégicas por un monto de **14.156.946,74** colones.

6.5.1 Flujo de caja con la implementación (año 1 y 2)

Para las proyecciones realizadas se trabaja con base en los últimos tres cierres fiscales (2018, 2019 y 2020) además de un corte financiero a 30 de junio de 2021.

En el Comunicado de Prensa CP-BCCR-038-2021 con fecha 1 de noviembre de 2021, el Banco Central de Costa Rica (BCCR), en la presentación de su Informe de Política Monetaria, anunció una significativa revisión al alza de sus proyecciones de crecimiento económico para 2021 (5,4%, comparado con 3,9% en su proyección de julio pasado) y para 2022 (4,5%, en contraste con 3,7% anteriormente).

El informe destaca que la actividad económica nacional ha continuado fortaleciéndose, luego de la caída registrada en el 2020 como consecuencia de la crisis por la pandemia. Las cifras disponibles indican que la producción habría alcanzado el nivel prepandemia en el tercer trimestre del 2021, uno antes de lo previsto. La mayoría de las actividades ya sobrepasaron el nivel que tenían antes de la pandemia. Las más rezagadas en su recuperación son las vinculadas al turismo, que fueron justamente las más golpeadas por la crisis sanitaria.

Por su parte, la actividad agropecuaria creció 5,1% interanual en setiembre del 2021, principalmente por la mayor demanda externa de piña. También contribuyó el incremento en la producción cafetalera y que la actividad agropecuaria resultó beneficiada por los encadenamientos productivos de los servicios de restaurantes que propició, por ejemplo, un aumento en la cría de pollos. Al aislar el efecto base de la crisis por COVID-19 se observa un crecimiento de la producción agropecuaria de 4,0% respecto a febrero del 2020.

La meta de inflación para el 2021 se estima en 3.00%+-1p.p. Donde 1.44% fue el comportamiento a julio 2021.

El crecimiento para el periodo 2022 se proyecta lo indicado por el BCCR (4.5%) y para el año 2023 se proyecta un 4.95%, tomando en consideración el crecimiento proyectado por el BCCR para el 2022 y 2023.

Para el cierre del 2021, se proyecta los resultados con base en lo obtenido a junio 2021, donde se aprecia una desaceleración de -11.57% con respecto al cierre 2020. Siendo que este periodo se benefició con la alta demanda de frijol por parte de CNP, ocasionado por la crisis sanitaria COVID 19.

De los costos de venta, la cooperativa ha aumentado sus costos en relación con los periodos 2018 y 2019, siendo que: 2018 (68.71%), 2019 (65.44%), 2020 (74.58%) y junio 2021 (71.11%).

Por su parte, los costos de venta aumentan un 2% para las proyecciones, tomando en cuenta el aumento en los costos del transporte marítimo de mercancías, generando un incremento de los costos en los productos importados. Se estima que, para este último periodo, el aumento del envío de contenedores desde Asia hasta Costa Rica ronda el 700%, explicó Jairo Mena, asesor económico de la Cámara de Comercio. Por su parte el Ministerio de Agricultura y Ganadería, destaca que los contenedores duraban de 2 a 4 meses, actualmente se manejan plazos de 7 a 12 meses. Asimismo, los costos de los contenedores han aumentado de \$3.000 hasta \$30.000 cada uno.

Sobre los gastos de operación, los resultados analizados son: 2018 (34.16%), 2019 (34.20%), 2020 (25.10%) y junio 2021 (23.85%). La cooperativa ha venido disminuyendo sus gastos haciendo la operación más eficiente. Para las proyecciones, los gastos de operación aumentan 1% en relación con los resultados de 2021, tomando en cuenta que la Cooperativa debe incurrir en gastos de construcción para la nueva bodega. El INDER les donó un terreno para estos fines, sin embargo, la Cooperativa debe incurrir en gastos para construir el activo.

Aunado a lo anterior se le suman los gastos generados por la implementación de la estrategia, siendo que para el año 2022 se considera ₡ 5.020.041,74 y para el año 2023, ₡ 9.136.905,00.

De tal manera, tomando en cuenta las proyecciones realizadas la cooperativa utilidad antes de impuestos positiva para ambos periodos, pudiendo hacerles

frente a los gastos generados por la estrategia propuesta, sin la necesidad de solicitar financiamiento con un externo.

Tabla 32. Coopeceproma: flujo de caja con la implementación de la estrategia para el año 1 y 2.

Rubro	2018	2019	Diciembre 2020	Junio 2021	2021	2022*	2023*
Ingresos	281 681 493	254 721 983	522 434 673	230 992 630	461 985 260	482 770 000	506 700 000
Tasa variación		-10%	105%		-12%	4%	5%
Costo de ventas	193 533 499 69%	166 688 151 65%	389 642 206 75%	164 267 528 71%	328 535 055 71%	352 953 147 73%	370 448 370 73%
Utilidad bruta	88 147 994 31%	88 033 832 35%	132 792 467 25%	66 725 102 29%	133 450 204 29%	129 816 853 27%	136 251 630 27%
Gastos de operación	96 216 327 34%	87 122 005 34%	131 146 415 25%	55 083 066 24%	110 166 131 24%	119 968 345 25%	125 914 950 25%
Utilidad operación	-8 068 332	911 827	1 646 053	11 642 037	23 284 073	9 848 508	10 336 680
Gastos ESTRATEGIA						5 020 042	9 136 905
Utilidad antes de imp	-8 068 332	911 827	1 646 053	11 642 037	23 284 073	4 828 466	1 199 775

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de Coopeceproma R. L.
 Nota: Año 1 y 2 de la implementación corresponde al año 2022 y 2023, respectivamente.

6.6 Conclusiones del capítulo

En cuanto a la estrategia formulada para Coopeceproma R. L. se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La matriz PEYEA muestra que el enfoque de la estrategia de Coopeceproma debe ser defensivo, de manera tal que la empresa supere sus debilidades internas y evite las amenazas externas.
2. Este perfil defensivo de la estrategia se sustenta debido a una situación financiera débil y una industria (sector frijolero nacional) inestable.
3. El plan estratégico de Coopeceproma está compuesto por 8 acciones estratégicas, de las cuales 5 son de corto plazo e impactan la dimensión financiera, de recursos y capacidades, así como de procesos en la cooperativa.
4. Las acciones estratégicas de corto plazo contribuirán a reducir la vulnerabilidad de la empresa ante amenazas existentes y permitirá construir una situación más favorable para la implementación de estrategias tipo FO (donde se empleen las fortalezas para aprovechar las oportunidades).
5. La evaluación financiera de las acciones estratégicas de corto plazo muestra una utilidad antes de impuestos positiva para el año 1 (2022) y año 2 (2023), por ende, se podría hacer frente a los gastos generados por las acciones estratégicas sin la necesidad de solicitar financiamiento con un tercero.
6. La acción estratégica de mediano plazo ayudará a concluir el ordenamiento administrativo de la organización.
7. Las acciones estratégicas de largo plazo contribuirán a la sostenibilidad de la cooperativa a nivel **social** (aumento de la base asociativa), **financiero** (aumento de clientes mediante la incursión de nuevos nichos de mercado)

y **ambiental** (diversificación de actividades productivas y productos en armonía con el medio ambiente).

7. Conclusiones

A continuación, se muestran las principales conclusiones que responden a los objetivos estratégicos del trabajo de investigación.

Objetivo 1: Analizar el entorno externo de Coopeceproma R. L. de tal manera que se identifique la posición competitiva de la empresa.

1. El mercado del frijol en Costa Rica es de tipo oligopsónico, no obstante, un posible problema de colocación de producción nacional se debe más a aspectos de índole competitivo (producción nacional no compite vía precios con las importaciones del grano).
2. La industria frijolera nacional tiene una alta presión competitiva, especialmente el poder de negociación de proveedores, la rivalidad entre competidores (importadores, comercializadores y organizaciones) y la reducción o nula protección arancelaria.
3. La matriz EFE demuestra que la organización no está tomando en cuenta los factores externos a para su planificación (oportunidades y amenazas).

Objetivo 2: Analizar el entorno interno de la cooperativa para que se evalúe su actual propuesta de valor.

4. El ambiente a lo interno de la cooperativa es uno de los factores mejor evaluados por los asociados, esto se justifica debido a condiciones físicas de la planta agroindustrial, así como las relaciones entre colaboradores y asociados.
5. Los factores peor evaluados por los asociados de la cooperativa están relacionados con la divulgación de políticas y la generación de beneficios (no perciben que se estén dando en la cooperativa o son pocos).

6. Los colaboradores evaluaron de mejor manera las relaciones internas, seguido de los beneficios que reciben, las políticas de la organización y las condiciones laborales (físicas).
7. Por otra parte, los empleados perciben que las relaciones con los asociados no son buenas.
8. Los índices financieros señalan una situación financiera débil, pues debe mejorar las rotaciones de inventarios, así como el calce de plazos entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
9. Aunado a lo anterior, la información financiera que se desprende de los estados financieros es insuficiente para un análisis óptimo de la cooperativa, esto es una limitante para tomar decisiones de manera objetiva y planificada.
10. La evaluación sobre factores internos (EFI) muestra las siguientes debilidades: carencia de conocimientos sobre gestión financiera por parte del Consejo de Administración, falta de preparación gerencial por parte de los asociados para asumir puestos administrativos, aunado a la carencia de una figura gerencial que tome el control en beneficio de la cooperativa.

Objetivo 3: Determinar las acciones estratégicas que potencien las ventajas competitivas de la organización en el corto y mediano plazo.

11. Debido a que la situación financiera de la cooperativa es débil y la industria frijolera nacional es inestable y su presión competitiva es alta, el enfoque de la estrategia de Coopeceproma debe ser defensivo, de manera tal que la empresa supere sus debilidades internas y evite las amenazas externas.
12. El plan estratégico de Coopeceproma está compuesto por 8 acciones estratégicas, de las cuales 5 son de corto plazo (con metas en el año 1 y 2), estas contribuirán a reducir la vulnerabilidad de la empresa ante amenazas existentes y les permitirá construir una situación que sea

favorable para la implementación de estrategias tipo FO (donde se empleen las fortalezas para aprovechar las oportunidades).

13. Asimismo, el plan cuenta con una estrategia de mediano plazo que ayudará a ampliar la base asociativa.
14. Las estrategias de largo plazo contribuirán a la sostenibilidad en sentido ampliado, a saber: social (mediante el aumento de la base asociativa), financiera (aumento de clientes mediante la incursión de nuevos nichos de mercado) y ambiental (diversificación de actividades productivas y productos en armonía con el medio ambiente).

Objetivo 4: Realizar la evaluación financiera de la propuesta estratégica, con las acciones de corto plazo para su implementación.

15. La evaluación financiera de las acciones estratégicas de corto plazo, tomando en cuenta las proyecciones realizadas, la cooperativa mantiene una utilidad antes de impuestos positiva para ambos períodos (año 2022 y 2023), para sufragar los gastos generados por las acciones estratégicas sin la necesidad de solicitar financiamiento con un tercero.
16. Por último, la información contable-financiera suministrada fue deficiente para cuantificar parámetros de la actividad, por ende, tampoco se generó los costos medios de la actividad agroindustrial y no se pudo comparar el comportamiento de la cooperativa con respecto a la industria nacional del frijol.

7.1 Recomendaciones

Después desagregado las principales conclusiones del trabajo de investigación, seguidamente, se muestra un conjunto de recomendaciones para una adecuada implementación de la estrategia.

1. El Plan Estratégico deberá ser aprobado por el Consejo de Administración, asimismo, se debe asignar los encargados de su implementación.
2. Se recomienda que la Gerencia realice un proceso de sensibilización entre los asociados y colaboradores enfocado en la gestión y la resistencia al cambio.
3. Se propone que el Consejo de Administración realice sesiones de trabajo periódicas con los responsables de su implementación para su debido seguimiento.
4. Solicitar acompañamiento a instituciones vinculadas con la cooperativa, con el fin de tener retroalimentación por parte de un ente externo, así como para canalizar posibles recursos que dispongan dichas instituciones en el proceso de implementación.
5. Mantener un vínculo activo con la Universidad de Costa Rica para el desarrollo de investigación aplicada relacionada con implementación de las acciones estratégicas a largo plazo.

8. Referencias

Cenecoop. (2019). Manual del curso denominado: La Estrategia en acción. San José, Costa Rica: Cenecoop.

CNP. (2020a). Información acerca del CNP, recopilada el 8 de marzo del 2020. Página web: <https://www.cnp.go.cr/CNP/historia.html>

CNP. (2020b). Información del Servicio de Información de Mercados, Dirección de Mercadeo Agropecuario, recopilada el 2 de setiembre del 2020. Página web: <https://www.cnp.go.cr/>

Coprocom (2010). Sesión ordinaria número 31-2010, acuerdo: artículo tercero. Informe sobre consulta realizada por la Defensoría de los Habitantes al MEIC en relación con el mercado del frijol, la posible existencia de un monopsonio y la posibilidad de fijar el precio de compra.

David, F. (2013). Administración Estratégica, décimo cuarta edición. Ciudad de México, México: Editorial Pearson Educación de México.

Economipedia. (2021). Ventaja competitiva. Concepto extraído de la página web: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

García, M. (s.f.). Los agronegocios en el nuevo milenio: los principales desafíos se encuentran en cinco frentes. Miami, Florida: IICA, Revista COMUNIICA online.

Guerra, G. y Aguilar, A. (1997). La Planificación Estratégica en el Agronegocio. Ciudad de México, México: Editorial Limusa S. A.

Hernández, J. (2009). Manual de recomendaciones técnicas para el cultivo del frijol. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Innovación y Transferencia Tecnológica Agropecuaria (INTA).

- Hernández, S.; Fernández, C., Baptista, P. (2000). Metodología de la investigación, segunda edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2005). Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.
- IICA. (2014). Cadenas de valor de maíz blanco y frijol en Centroamérica. San José, Costa Rica: ISBN: 978-92-9248-535-1.
- IICA. (2016). Metodología de evaluación de cadenas agroalimentarias para la identificación de problemas y proyectos: un primer paso para la disminución de pérdidas de alimentos. San José, Costa Rica: ISBN: 978-92-9248-649-5.
- INDER. (2010). Línea base de la Asociación Finca el Progreso de Pejibaye. San José, Costa Rica: INDER.
- INDER (2017). Línea base de la Coopeceproma R. L. – Asentamiento el Progreso. San José, Costa Rica: INDER.
- INEC (2020). Encuesta Nacional de Hogares. Información recuperada el 29 de agosto del 2020. <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-hogares>
- Kaplan, R. et Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral, segunda edición. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, ISBN: 978-84-8088-504-1.
- MAG. (2008). Plan Nacional de Alimentos Costa Rica: una oportunidad para la agricultura nacional. San José, Costa Rica: SEPSA.
- Mena, O. (2006). Administración de los negocios. San José, Costa Rica: Ediciones gráficas (Carlos Picado).
- Oligastri, E. (2004). Manual de Planificación Estratégica: siete modelos para hacer un plan estratégico. Alajuela, Costa Rica: INCAE Business School. Quinta edición.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). Información recuperada del sistema FAOSTAT el 23 de junio del 2020. <http://www.fao.org/faostat/es/#data>
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental, trigésimo cuarta reimpresión.
- Porter, M. (1987). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria.
- SEPSA (2006). Estudio de competitividad del frijol en Costa Rica con la metodología de la Matriz de Análisis de Política (MAP). San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- SEPSA (s.f.). Infografía del cultivo del frijol. Material informativo recopilado el 29 de abril del 2021 de: http://www.infoagro.go.cr/ARCHIVOS/infografias/FichaTecnica_frijol.pdf
- Thompson, A. et al. (2012). Administración estratégica. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V., décimo octava edición.
- TICA-MH. (2020). Sistema Tecnología de Información para el Control Aduanero. San José, Costa Rica: Ministerio de Hacienda, Dirección General de Aduanas. Información recopilada de: <https://www.hacienda.go.cr/tica/web/hCnConsVariasE.aspx>
- Valerín, J. (2020). Informe situacional de los granos básicos 2012-2019: frijol – maíz. San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria.

Vargas, J. et Elizondo, A. (2013). Estimación de la elasticidad precio e ingreso para grupo de alimentos: revisión a partir de los datos de la ENIG 2013. San José, Costa Rica: Simposio de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2013.

Ventura, J. (2009). Análisis Estratégico de la Empresa. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, ISBN: 9788497323024.

Zonta, J. (2003). ¿Cómo mejorar la competitividad de la empresa centroamericana? San José, Costa Rica: Editorial Guayacán.

9. Anexos

9.1 Cuestionario dirigido a los asociados

Introducción

Gracias por participar de la encuesta. Nuestro objetivo es conocer su percepción sobre temas relacionados a Coopeceproma R.L. y con su ayuda identificar oportunidades de mejora para la cooperativa.

Toda la información será tratada con confidencialidad por lo que agradecemos su honestidad.

Información General

1. Sexo: () Femenino () Masculino

2. ¿A cuál rango de edad pertenece usted?
 - () Menor de 18 años () De 18 a 35 años () De 36 a 49 años
 - () Más de 50 años

3. Indique el máximo grado académico obtenido:

4. Indique la actividad productiva que usted desarrolla.
 - () Frijol () Maíz () Arroz () Otra, indique:

5. Fecha de ingreso a la cooperativa (desde que era una asociación):

6. Indique si usted pertenece a uno de los siguientes comités:
 - () Consejo de Administración () Bienestar Social () Vigilancia
 - () No aplica

Sobre Coopeceproma RL

A continuación, se presentan 16 afirmaciones. Por favor marcar la opción que mejor se ajuste a su opinión.

Afirmación	Nunca	En ocasiones	Siempre	No aplica
7. Coopeceproma respeta mis derechos como asociado y las condiciones comerciales acordadas.				
8. Las instalaciones de la cooperativa son agradables.				
9. La cooperativa cuenta con los materiales y el equipo para cumplir con los servicios ofrecidos.				
10. Me comunican las políticas y procedimientos de la cooperativa.				
11. Conozco los beneficios que brinda Coopeceproma.				
12. Estoy satisfecho con los precios que me paga Coopeceproma por mi producción.				
12.1 En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea "nunca", explique por qué. De lo contrario, pase a la siguiente afirmación.				
13. Las capacitaciones que brinda Coopeceproma en conjunto con el MAG son relevantes y de crecimiento para mi actividad productiva.				
14. Coopeceproma facilita mi trabajo como asociado y me apoyan para lograr mis objetivos.				
15. Los colaboradores de Coopeceproma son respetuosos y honestos conmigo.				
16. Puedo confiar en las decisiones que toma el Consejo de Administración de Coopeceproma.				
17. Es accesible hablar cualquier tema con el Consejo de Administración.				
18. La relación con los demás asociados es cordial y respetuosa.				
19. Los demás asociados colaboran conmigo cuando necesito ayuda.				
20. Tengo una comunicación adecuada y en el momento indicado con los demás asociados.				
21. Estoy satisfecho con los servicios de la cooperativa.				

Por favor comente

22. Identifique y describa ampliamente 3 fortalezas de la cooperativa
23. Identifique y describa ampliamente 3 áreas de mejora de la cooperativa
24. Identifique y describa ampliamente 3 aspectos del cantón de Pérez Zeledón que podrían mejorar el desempeño de la cooperativa.

Observaciones del encuestador:

¡Muchas gracias por su colaboración!

******Última línea******

9.2 Cuestionario dirigido a los colaboradores

Introducción

Gracias por participar de la encuesta. Nuestro objetivo es conocer su percepción sobre temas relacionados a Coopeceproma R.L. y con su ayuda identificar oportunidades de mejora para la cooperativa.

Toda la información será tratada con confidencialidad por lo que agradecemos su honestidad.

Información General

1. Sexo: () Femenino () Masculino

2. ¿A cuál rango de edad pertenece usted?
() Menor de 18 años () De 18 a 35 años () De 36 a 49 años
() Más de 50 años

3. Indique el máximo grado académico obtenido:

4. Indique si usted es trabajador fijo o temporal.
() Fijo () Temporal

5. Indique el área o las áreas en las que trabaja en Coopeceproma.

6. Fecha de ingreso a la cooperativa (desde que era una asociación):

Sobre Coopeceproma RL

A continuación, se presentan 24 afirmaciones. Por favor marcar la opción que mejor se ajuste a su opinión.

Afirmación	Nunca	En ocasiones	Siempre	No aplica
7. Coopeceproma respeta mis derechos como trabajador y las condiciones de trabajo pactadas al inicio de la relación.				
7.1 Si su respuesta es "nunca" justifique. De lo contrario continúe.				
8. Considero que mi salario y jornada laboral está acorde con mi puesto de trabajo.				
9. Las instalaciones de la cooperativa son agradables para trabajar.				
10. La organización de las áreas de trabajo facilitan mi labor.				
11. Cuento con los materiales y herramientas para cumplir con mi trabajo.				
12. Me comunican las políticas y procedimientos de Coopeceproma.				
13. Las políticas y procedimientos facilitan mi trabajo.				
14. Las políticas y procedimientos están acorde con mis valores personales.				
15. Conozco los beneficios que brinda Coopeceproma.				
16. Los entrenamientos que brinda Coopeceproma son relevantes y de crecimiento personal y laboral para mí.				
17. Mi jefe inmediato facilita mi trabajo y me apoya para lograr mis metas.				
18. Mi jefe inmediato me comunica cambios y aspectos importantes para desempeñar bien mi labor en el momento oportuno.				
19. Mi jefe inmediato es respetuoso y honesto conmigo.				
20. Puedo confiar en las decisiones de mi jefe inmediato.				
21. La relación con mis compañeros de trabajo es cordial y respetuosa.				
22. Mis compañeros colaboran conmigo cuando necesito ayuda.				
23. Los asociados me tratan con respeto y me valoran como colaborador.				
24. Creo que los asociados están satisfechos con los servicios de Coopeceproma.				
25. Los clientes (externos a la cooperativa) me comunican información importante sobre el desempeño de la Cooperativa.				
26. Siento que mi trabajo es importante y es valorado por mi jefe inmediato.				
27. Siento que en Coopeceproma aplico mis conocimientos y experiencia.				
28. Coopeceproma se preocupa por mi desarrollo personal y laboral.				
29. Constantemente aprendo cosas nuevas.				
30. Constantemente me enfrento a tareas retadoras.				

Por favor comente

31. Identifique y describa ampliamente 3 fortalezas de la cooperativa
32. Identifique y describa ampliamente 3 áreas de mejora de la cooperativa

¡Muchas gracias por su colaboración!