UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Proyecto de Graduación

Metodología de Planificación Estratégica para CoopeLibertad R.L

Carolina Camacho Alvarado
María del Mar Gamboa Jiménez
Paola Villalobos Ulloa

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial

Mayo, 2013

Aprobación del Proyecto

Ing. Oscar Sibaja Quesada.

Representante de la Dirección

25/06/13

Firma Fecha

Ing. José Moya Segura.

Director del Comité asesor.

25/06/2013

Firma Fecha

Ing. Diego Villalobos Paniagua.

Asesor Técnico

26/06/2013

Firma Fecha

Ing. Manuel Montoya Maroto.

Profesor Invitado

27/06/2013

Firma Fecha

Ing. Marco González Víquez.

Profesor Lector

25/06/2013

Firma Fecha

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

Carolina Camacho Alvarado

Ante todo le agradezco a Dios por este logro, a mi familia, en especial a mis padres quienes me han dado su apoyo incondicional durante todos estos años, son mi ejemplo a seguir hoy y siempre. A mis compañeras de proyecto y amigas Paola Villalobos y María del Mar Gamboa, con quienes tuve la oportunidad de compartir este camino, y los muchos sacrificios que esto implico. Me llena de felicidad haber concluido esta etapa junto con tan admirables personas y profesionales, solo éxitos nos esperan. Quiero agradecer muy en especial a nuestro profesor tutor José A. Moya y contraparte Don Diego Villalobos, quienes con su amplio conocimiento y apoyo orientaron nuestro proyecto en la mejor dirección. Concluyo con satisfacción y felicidad una experiencia única en esta vida y con la certeza de que cuento con la mejor preparación para enfrentar las muchas más que hay por vivir.

María del Mar Gamboa Jiménez

Primero quiero agradecer a Dios, quien ha sido mi guía y me ha dado fortaleza para alcanzar esta meta. Dedico este logro a mi mamá y hermanos por todo el apoyo brindado durante estos años, por su paciencia y amor incondicional, y en especial a mi papá, quien fue mi mayor impulsor y motor para que esto llegara a ser un objetivo culminado. También, agradezco a mis compañeras de trabajo Carolina y Paola, por ser excelentes personas, compañeras de trabajo y amigas. Por último, a mis verdaderos amigos, que conocí a lo largo de este trayecto, con quienes pasé momentos difíciles de olvidar, y forman parte importante en mi vida.

Paola Villalobos Ulloa

Quiero dedicar este proyecto de graduación primeramente al Señor, gracias a él pude haber concluido con esta etapa de mi vida, haber aprendido muchísimas cosas y convertirme en la persona que soy. Seguidamente a mis padres y mis hermanos que me han apoyado y acompañado durante toda la carrera y que gracias a ellos he tenido la fuerza de seguir adelante. Quiero también dedicarla a mis compañeras de tesis Carolina y María del Mar por el tiempo y trabajo invertido, donde compartimos y aprendimos una de la otra, donde no sólo logramos concluir esta etapa juntas, sino que desarrollamos una gran amistad e interés por las demás. Agradezco especialmente a nuestro profesor tutor José Moya y a nuestro asesor técnico Diego Villalobos por todo su apoyo.

Agradecimiento

Agradecemos a todos los colaboradores de la empresa CoopeLibertad R.L., especialmente al gerente financiero Diego Villalobos y el gerente general Miguel Varela, por su apoyo e interés mostrado durante la realización de este proyecto.

También a los representantes del comité asesor, principalmente a nuestro profesor tutor José A. Moya por su orientación, buenos consejos y motivación que nos permitió culminar el proyecto con éxito.

Finalmente, queremos agradecer a todas las personas y profesores de la Escuela de Ingeniería Industrial a quienes acudimos en algún momento para consultar sobre nuestro proyecto y nos brindaron su ayuda con la mejor disposición.

Resumen Gerencial

El presente documento consiste en la realización de una metodología de planificación estratégica para la empresa CoopeLibertad R.L., la cual se dedica al beneficio y exportación de café. Se inicia con la propuesta planteada, donde se presenta una breve descripción de dicha cooperativa, el alcance del proyecto (delimitado a las oficinas administrativas y dos almacenes pertenecientes a la misma), también los beneficios que su aplicación generará tanto para ella como para la sociedad. Además, se define la problemática encontrada, la cual está justificada mediante un análisis interno y externo sobre la situación actual en que se encuentra la organización, con lo que es posible establecer un objetivo general del proyecto, así como sus limitaciones e indicadores de éxito. Seguidamente se detalla la metodología a través de la que se desarrollan todas la actividades para cumplir con dicho objetivo.

Posteriormente, se presenta cada etapa correspondiente al diagnóstico realizado a CoopeLibertad, el mismo se efectúa con el fin de conocer y evaluar su orientación estratégica actual. Éste incluye una descripción de la cooperativa más detallada, donde se menciona a qué se dedica, cómo surgió, dónde opera y otros aspectos generales. Asimismo, también se establece un objetivo general para dicha etapa y un resumen de la metodología que se utiliza para lograrlo, en la que se incluyen las herramientas empleadas y los resultados esperados. Cabe mencionar que dicho diagnóstico presenta dos grandes partes, un análisis interno y un análisis externo de la cooperativa, mucho más exhaustivo que el efectuado en la propuesta de proyecto.

Como análisis interno de CoopeLibertad se desarrolla la herramienta del Balance Scorecard (BSC), el mapa estratégico y la matriz EFI.

El BSC se utiliza para visualizar de manera más integral la situación de la cooperativa con base en 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Cada perspectiva posee su objetivo específico, metodología utilizada y resultados obtenidos.

En la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se hace uso de una encuesta como herramienta para conocer sobre el apoyo que ha dado o da actualmente la cooperativa a sus colaboradores. Para la perspectiva de procesos internos, se desarrolla la Cadena de Valor de Porter, la cual analiza los procesos que crean valor para la cooperativa y permite además encontrar cuál es la posición de CoopeLibertad respecto a sus competidores en relación con sus costos en cada rubro de la cadena. La perspectiva de clientes se analiza mediante la comparación de lo que CoopeLibertad ofrece como propuesta de valor a los clientes y lo que estos realmente esperan recibir de la cooperativa, esto último se obtiene por medio de la aplicación de encuestas a unos de los principales clientes, las exportadoras de café. La perspectiva financiera se divide en tres análisis, el primero incluye los indicadores financieros de la cooperativa, y los otros dos contienen la comparación de los precios de liquidación y venta que posee CoopeLibertad con respecto a los demás beneficios. Por último el mapa estratégico, permite identificar las relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos de CoopeLibertad, dentro de cada una de las perspectivas del BSC.

La matriz EFI se utiliza para identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades que posee la cooperativa.

La segunda parte del diagnóstico incluye el análisis externo de CoopeLibertad, contiene el análisis PEST, y la matriz EFE. El PEST posee una breve mención de los factores externos (políticos, económicos, sociales y ecológicos) más relevantes para la cooperativa, pues pueden estar afectándola o llegarle a afectar en un futuro.

Como resultado del diagnóstico efectuado, se encuentra que CoopeLibertad requiere reformular y mejorar la dirección estratégica que le permitan afrontar el mercado tan competitivo en el que se encuentra. Partiendo de esto, se plantea la siguiente etapa, que consiste en el diseño de la metodología de planificación estratégica mencionada previamente. La misma cuenta con un objetivo general propio, así como la metodología con la que se lleva a cabo.

Dicha etapa, inicia con la identificación de las partes interesadas de la empresa, con el fin de que estas tengan prioridad en sus próximas estrategias. Para esto, se hace uso de la matriz influencia dependencia, y se obtiene que son los colaboradores, productores y ciertos clientes quienes generan mayor influencia y dependencia en su relación con la cooperativa. Luego, se revisan los elementos del marco estratégico actual: misión, visión, valores y políticas organizacionales, para seguidamente dar paso a la formulación de la estrategia que debe seguir la empresa. Este último propósito se basa en la metodología de Fred David, la cual establece 3 etapas que permiten definir estrategias, cada una de ellas contempla diferentes matrices y son: la etapa de las entradas, la cual hace uso de la matriz EFE y EFI para identificar la influencia de factores tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas)y sirven como insumo para la siguiente etapa, denominada de conciliación, mediante la que se crean objetivos estratégicos (matriz AODF) y se identifica el tipo de estrategia que debe seguir CoopeLibertad (matriz PEYEA)la cual según dicha matriz, debe ser intensiva. La última etapa, corresponde a la de decisión (usa la matriz MPEC), que permite priorizar estrategias, y da como resultado que la elegida para la cooperativa es "Producir mayor cantidad de café de alta calidad con características diferenciadas".

A partir de esta estrategia y los objetivos estratégicos definidos, se construye el mapa estratégico, en el que se elabora un análisis causa efecto de dichos objetivos en cada una de las cuatro perspectivas del mapa. Asimismo, se crea un cuadro de mando integral, el cual cuenta con indicadores para cada objetivo previamente definido, con lo que la empresa podrá evaluar y monitorear el desempeño obtenido, y al mismo tiempo será posible efectuar mejoras para alcanzar las metas propuestas en ellos.

Para facilitar la implementación de la metodología propuesta, se desarrolla una herramienta en Microsoft Excel, en la cual se incluyen todos los aspectos vistos en esta etapa de diseño, y cuenta con un manual de procedimientos que sirve como guía su óptimo uso.

La última etapa corresponde a la validación. Debido a que como se mencionó anteriormente, este proyecto consiste de una metodología de planificación estratégica, y sus resultados serán visibles únicamente después de haberla implementado, la validación del proyecto consta de 2 partes, la primera se va desarrollando en conjunto con la etapa del diseño, pues se desarrollan 4 talleres interdisciplinarios, conformados por el grupo de trabajo así como por algunos de los principales colaboradores de la empresa, entre ellos el Gerente General, Gerente Financiero, Asistente técnico y

Presidente del Consejo administrativo. Estos talleres son evaluados por medio de encuestas para verificar que se estén cumpliendo los objetivos de cada taller. La segunda parte de la validación se compone de los talleres 5 y 6, los cuales tienen como objetivo el presentar la metodología propuesta, capacitar al personal responsable de llevarla a cabo y de utilizar la herramienta de apoyo programada. Asimismo se presenta la aprobación por parte de la empresa del trabajo entregado, y se concluye con la satisfacción por parte de ambas partes del trabajo efectuado.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales del proyecto, así como recomendaciones directas para la cooperativa, las cuales deberán ser tomadas en cuenta para tener el éxito deseado en la implementación de la metodología.

Índice

Introducción 14
Propuesta de proyecto 15
1.1 Justificación del proyecto 15
Descripción de la empresa 15
Alcance del proyecto 15
Definición del problema 15
Beneficios 15
Análisis Interno 16
Análisis Externo 17
1.2. Objetivo General 21
Indicadores de Éxito 21
1.3. Limitaciones 21
1.4. Marco de Referencia Teórico 22
1.4.1 Comercialización de café en Costa Rica 22
Terminología General (ICAFE, 2011) 22
Legislación del café 22
Categorías de participantes en la Industria Cafetalera 23
Zonificación cafetalera 23
Comercialización del café beneficiado 23
Pago de Liquidación 23
1.4.2 Planeación Estratégica 24
1.5 Metodología General 26
1.6 Cronograma 29
Diagnóstico 30
2.1 Objetivo 30
2.2 Metodología de Diagnóstico 30
2.3 Análisis Interno 31
2.3.1 BSC Actual 31
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 31
Perspectiva Procesos Internos 37
Perspectiva Clientes 43

Perspectiva Financiera 52
2.3.2 Mapa Estratégico 62
2.3.3 Matriz EFI 66
2.4 Análisis Externo 68
2.4.1 Análisis PEST 68
Análisis de Resultados 70
Factores políticos 70
Factores económicos 71
Factores sociales 71
2.4.2 Matriz EFE 78
2.5 Resultados del Diagnóstico 79
Análisis Interno 80
Análisis Externo 81
Diseño 83
3.1 Objetivo general de diseño 83
3.2 Objetivos específicos 83
3.3 Metodología de diseño 83
3.3.1 Análisis de Partes Interesadas 84
3.3.2 Revisión de los elementos del marco estratégico actual 87
3.3.3 Análisis AODF 93
3.3.4 PEYEA 95
3.3.5 Matriz MPEC 97
3.3.6Mapa Estratégico 100
3.3.7Cuadro de mando integral 101
3.4 Diagrama de herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico y diseño: 102
Validación 105
4.1 Objetivo general 105
4.2 Metodología 105
Conclusiones 122
Recomendaciones 123
Bibliografía 124
Glosario 126
Anexos 127
Anexo 1: Marcas de café del Beneficio CoopeLibertad 127
Anexo 2: Exportación de café en Costa Rica 127

Anexo 3: Estructura de costos Beneficios de café en Costa Rica 127
Anexo 4: Costos totales contra la cantidad de fanegas procesadas 128
Anexo 5: Zonificación Cafetalera 129
Anexo 6: Compradores de café en el Mundo 130
Anexo 7: Producción de café Arábica 130
Anexo 8: Exportaciones históricas del café en Costa Rica 130
Anexo 9: Exportaciones Mundiales de café oro 131
Anexo 10: Producción continental de Café por Especie 131
Anexo 11. Mapeo de proceso del beneficiado de café 133
Anexo 12. Información para cálculo de indicadores financieros 133
Anexo 13. Proceso del Pago de Liquidación 135
Anexo 14. Obras de construcción y ampliación en Heredia 135
Apéndices 136
Apéndice 1: Resumen de entrevistas realizadas a la Gerencia y Jefaturas de CoopeLibertad 136
Apéndice 2. Cuestionario para los colaboradores de CoopeLibertad 136
Apéndice 3. Encuesta a Clientes Externos 139
Apéndice 4. Encuesta a Clientes Internos (productores de café) 140
Apéndice 5. Resultados encuestas clientes internos 144
Apéndice 6. Pareto de ventas de CoopeLibertad 148
Apéndice 7. Gráficos aspectos demográficos 149
Apéndice 8. Matriz EFE y EFI 150
Apéndice 9 Partes interesadas 152
Apéndice 10. Plantilla matriz AODF 153
Apéndice 11. Plantilla matriz PEYEA 154
Apéndice 12. Matriz MPEC 156
Apéndice 13. Revisión de objetivos estratégicos 158
Apéndice 14. Clasificación de objetivos estratégicos 160
Apéndice 15. Mapa estratégico de CoopeLibertad 161
Apéndice 16: Indicadores Cuadro de Mando Integral 162
Apéndice 17: Manual de procedimientos 164
Apéndice 18: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 1 180
Apéndice 19: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 2 182
Apéndice 20: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 3 183
Apéndice 21: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 4 184
Apéndice 22: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 5 185

Apéndice 23: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 6 186
Apéndice 24: Carta de aprobación de la validación 187

Índice de cuadros

Cuadro 1: Resultado de las Entrevistas para el Análisis Interno de CoopeLibertad R.L 16
Cuadro 2: Comportamiento en el mercado mundial de softdrinks para los años 2006-2010 18
Cuadro 3: Comportamiento en el mercado de softdrinks para los años 2010-2015 18
Cuadro 4: Firmas Beneficiadoras por naturaleza y volumen de café procesado 20
Cuadro 5: Metodología general 27
Cuadro 6: Cronograma de actividades 29
Cuadro 7: Metodología de diagnóstico 30
Cuadro 8: Calificación promedio del efecto de las capacitaciones en el desempeño 34
Cuadro 9: Indicadores financieros de CoopeLibertad del año 2006-2011 56
Cuadro 10 : Metodología general de diseño 83
Cuadro 11: Elementos de la misión 89
Cuadro 12: Evaluación de la misión 90
Cuadro 13: Evaluación de la visión 91
Cuadro 14: Estrategias FO-DO 94
Cuadro 15: Estrategias FA-DA 95
Cuadro 16: Principales estrategias de CoopeLibertad 98
Cuadro 17: Priorización de estrategias 99
Cuadro 18: Revisión de objetivos estratégicos 100
Cuadro 19: Metodología de validación 105

Índice de figuras

Figura 1: Resultado de las 5 Fuerzas de Porter 21
Figura 2: Proceso de pago de liquidación del café 24
Figura 3: Etapas de la Formulación de la estrategia 25
Figura 4: Cadena de Valor de CoopeLibertad 41
Figura 5: Mapa estratégico actual de CoopeLibertad 65
Figura 6: Factores prioritarios a analizar en el PEST 70
Figura 7: Tipos de partes interesadas 85
Figura 8: Modelo para la creación de estrategias 87
Figura 9: Diagrama de herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico y diseño 104

Índice de gráficos

Gráfico 1: Exportaciones de café en Costa Rica por Destino 19
Gráfico 2: Distribución de los encuestados 33
Gráfico 3: Cantidad de capacitaciones a empleados según antigüedad 34
Gráfico 4: Efecto de las capacitaciones en desempeño laboral según antigüedad 35
Gráfico 5: Principales temáticas de las capacitaciones a empleados 36
Gráfico 6: Principales temáticas requeridas por los empleados 37
Gráfico 7: Costo por fanega vendida para CoopeLibertad R.L. 42
Gráfico 8: Comparación del costo por fanega de CoopeLibertad con el promedio nacional 42
Gráfico 9: Valoración de Clientes Externos 48
Gráfico 10: Importancia de los servicios brindados, según productores encuestados 50
Gráfico 11: Gráfico de calificación de acuerdo al servicio actual que brinda CoopeLibertad, según productores encuestados 51
Gráfico 12: Oportunidades de Mejora según productores encuestados 52
Gráfico 13: Comparación de la liquidez anual de CoopeLibertad 56
Gráfico 14: Comparación del endeudamiento total anual de CoopeLibertad 57
Gráfico 15: Comparación del margen de utilidad neta anual de CoopeLibertad 57
Gráfico 16: Ventas anuales de CoopeLibertad 58
Gráfico 17: Comportamiento en las ventas anuales de CoopeLibertad 58
Gráfico 18: Comparación del precio de liquidación de CoopeLibertad Café Verde contra demás beneficios 59
Gráfico 19: Comparación del precio de liquidación de CoopeLibertad Café maduro contra demás beneficios 61
Gráfico 20: Comparación del margen de utilidad neta anual de CoopeLibertad 61
Gráfico 21: Cantidad de obras anuales en la provincia de Heredia 73
Gráfico 22: Área total de las obras anuales en la provincia de Heredia 74
Gráfico 23: Comparación anual de importaciones de café en Japón 76
Gráfico 24: Consumo anual de café en Japón 77
Gráfico 25: Definición de partes interesadas 108
Gráfico 26: Conceptos de matriz influencia y dependencia 108
Gráfico 27: Partes interesadas de CoopeLibertad 109
Gráfico 28: Clasificación de partes interesadas 109
Gráfico 29: Calificación general del taller 1 110
Gráfico 30: Claridad en la definición de los elementos del marco estratégico 110
Gráfico 31: Calificación de las misiones y visiones actuales 111
Gráfico 32: Revisión de valores y políticas de CoopeLibertad 111
Gráfico 33: Calificación general del taller 2 112
Gráfico 34: Definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas 112
Gráfico 35: Aporte de los presentes en el taller 113
Gráfico 36: Variedad de alternativas de objetivos estratégicos 113
Gráfico 37: Evaluación de los factores de la matriz PEYEA 114

Gráfico 38: Calificación general del taller 3 114
Gráfico 39: Evaluación de las alternativas de estrategias 115
Gráfico 40: Consideración de los criterios de evaluación adecuados 115
Gráfico 41: Determinación de la estrategia principal 116
Gráfico 42: Calificación general del taller 4 116
Gráfico 43: Comprensión de las matrices utilizadas 117
Gráfico 44: Satisfacción con la herramienta programada 118
Gráfico 45: Implementación de metodología posible 118
Gráfico 46: Calificación general del taller 5 119
Gráfico 47: Comprensión de la herramienta programada 119
Gráfico 48: Apoyo del manual de la herramienta programada 120
Gráfico 49: Calificación de la capacitación recibida 120
Gráfico 50: Calificación general del taller 5 121

Introducción

CoopeLibertad R.L es una cooperativa de productores de café fundada en 1961 por pequeños caficultores de la región de Heredia. En ese momento, los Beneficios privados tenían el control de los pequeños cafetaleros de la zona por lo que estos necesitaban de un beneficio que les comprara su café a un mejor precio, y además les brindara asistencia técnica y financiamiento para sus cosechas.

La cooperativa se desempeña como beneficiadora y exportadora de café, también cuenta con dos almacenes (en Heredia y Alajuela) para la venta de suministros agrícolas, fertilizantes y equipos entre otros. Sus oficinas centrales se ubican en la provincia de Heredia y el Beneficio de café en Moravia, este es capaz de procesar hasta 150 mil fanegas por cosecha. Comercializan a nivel nacional e internacional alrededor de seis marcas diferentes de café y actualmente posee más de 45 sedes recibidoras del grano distribuidas en las principales zonas de operación de la cooperativa: Valle Central, Zona de Orosí, Cachí y la Zona de Turrialba.

La empresa desea una orientación clara, ya que actualmente no cuenta con una estrategia a la cual todos sus procesos de gestión respondan. Esta condición se traduce en una toma de decisiones reactivas, en vez de proactivas por parte de la gerencia y jefaturas además de la asignación de recursos a actividades e iniciativas alejadas de su razón de ser. Una metodología de planificación estratégica ayudará a CoopeLibertad a construir el plan estratégico más adecuado para la organización, el cual le brindará no solamente una dirección más clara sino que también será basada en la situación actual tanto interna como externa en que se encuentra, es decir, apegada a su entorno real.

Propuesta de proyecto

1.1 Justificación del proyecto

Descripción de la empresa

CoopeLibertad R.L es una cooperativa de productores de café fundada en 1961 por pequeños caficultores de la región de Heredia. En ese momento, los Beneficios privados tenían el control de los pequeños cafetaleros de la zona por lo que estos necesitaban de un beneficio que les comprara su café a un mejor precio, y además les brindara asistencia técnica y financiamiento para sus cosechas. La cooperativa se desempeña como beneficiadora y exportadora de café, también cuenta con dos almacenes (en Heredia y Alajuela) para la venta de suministros agrícolas, fertilizantes y equipos entre otros. Sus oficinas centrales se ubican en la provincia de Heredia y el Beneficio de café en Moravia, este es capaz de procesar hasta 150 mil fanegas por cosecha. Comercializan a nivel nacional e internacional alrededor de seis marcas diferentes de café (ver Anexo 1) y actualmente posee más de 45 sedes recibidoras del grano distribuidas en las principales zonas de operación de la cooperativa: Valle Central, Zona de Orosi, Cachí y la Zona de Turrialba.

Alcance del proyecto

El proyecto contempla los procesos de gestión de la Cooperativa llevados a cabo en las oficinas administrativas, el Almacén de Heredia y la planta de procesamiento de café en Moravia.

Definición del problema

CoopeLibertad R.L requiere de una metodología de planificación estratégica que le sirva de guía para elaborar frecuentemente un plan estratégico para hacerle frente a un entorno competitivo cada vez más amenazante, asegurando así su existencia en el mediano y largo plazo.

Beneficios

Beneficios para la sociedad

- La metodología de planificación estratégica para CoopeLibertad R.L permitirá que esta desarrolle un plan estratégico el cual contribuirá con el crecimiento de la industria cafetalera y por ende aumentará el desarrollo económico del país.
- Como resultado de la aplicación de la metodología de planificación estratégica, el plan estratégico requerirá nuevos proyectos y planes de acción en la cooperativa, lo cual requiere de la participación y capacitación del personal, lo que incide en su crecimiento profesional y eleva la calidad de mano de obra nacional.

Beneficios para la empresa

- La utilización de la metodología de planificación estratégica permitirá mayor facilidad para elaborar un plan estratégico adecuado para CoopeLibertad, con lo cual se tomarán las decisiones con base en los recursos disponibles para proyectos y acciones que conlleven a logro de sus objetivos estratégicos.

- Por medio de un proceso definido de planificación estratégica se mejora el desempeño de las funciones estratégicas de CoopeLibertad dado que habrá mayor organización y gestión de las operaciones.

- Se le facilitará a la cooperativa una manera de medir y controlar el desempeño de la misma en relación con los objetivos propuestos.

Análisis Interno

Se analizó a nivel macro la condición interna de la Cooperativa con el fin de identificar hechos relevantes a su gestión y alcance de objetivos en un mediano y largo plazo. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro donde se detallan los hechos encontrados y su impacto en la organización.

Cuadro 1: Resultado de las Entrevistas para el Análisis Interno de CoopeLibertad R.L

Hecho	Impacto	Evidencia Objetiva
1. Existe una desintegración de los objetivos entre los departamentos ya que no obedecen a objetivos de un nivel superior de la organización.	Obstaculiza la realización de actividades que permitan alcanzar un logro común para la organización.	Entrevistas a la Gerencia y Jefaturas (Apéndice1)
2. La asignación de recursos a proyectos que buscan desarrollar la empresa en un mediano y largo plazo no se basa en criterios concretos.	No se da apoyo a proyectos más acordes al contexto actual de la Cooperativa.	
3. No existe un sistema de control y evaluación del desempeño en la organización.	Se desconoce si los procesos actuales generan valor para la empresa. Se dificulta la identificación de oportunidades de mejora.	
4. Hay planes de futuros proyectos que no guardan relación con el *"corebusiness"* de la Cooperativa.	Riesgo de desviación de la Cooperativa hacia otros modelos de negocio.	

A partir de este análisis se evidencia que la cooperativa no posee una orientación clara, al no contar con una estrategia a la cual respondan sus procesos de gestión. Esta condición se traduce en una

toma de decisiones reactivas, en vez de proactivas por parte de la gerencia y jefaturas además de la asignación de recursos a actividades e iniciativas alejadas de su razón de ser.

Análisis Externo

Se realiza un análisis competitivo de CoopeLibertad utilizando el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, a continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de ellas.

Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

Los siguientes son factores considerados como barreras que retrasan la entrada de nuevos competidores al mercado de beneficiado del café en Costa Rica.

Economías de Escala

Más del 80% de la producción de café oro del país es para exportación (ver Anexo 2) obligando a los beneficiadores no sólo a diferenciarse por calidad sino que por precio para mantenerse en el mercado. Los costos fijos en el beneficiado del café representan un importante porcentaje (ver Anexo 3) y el total de costos disminuye conforme aumenta el volumen de fanegas procesadas (ver Anexo 4), este aspecto favorece a la Cooperativa dado que es capaz de procesar 150 000 fanegas por cosecha. Por lo tanto las economías de escala se vuelven críticas para ofrecer la fanega de café al mejor precio y competir exitosamente.

El KnowHow

El país se encuentra zonificado en ocho regiones cafetaleras cada una con características propias de temperatura, altitud, humedad, precipitación entre otros elementos que determinan el tipo de café que se siembra en esa región (Ver Anexo 5). Gran parte del conocimiento técnico para su cultivo se atribuye a los años de experiencia de los mismos caficultores, ya que el café por su naturaleza requiere de cuidados e insumos específicos conforme a la zona. Además de la técnica existen otros factores importantes como quiénes son los productores, a cuáles zonas pertenecen y qué categoría de café cultivan, aspectos que forman parte del *KnowHow* del café. Un potencial competidor se vería en desventaja si eligiera incursionar en este mercado sin conocimientos previos del negocio, dado que no contaría con el conocimiento empírico que sólo los años de participación en el mercado del café en el país aportan.

Legislación

La ley 2762 regula la comercialización del café en Costa Rica y el ICAFE es el ente encargado de controlar y velar por su cumplimiento. Fue creada con dos objetivos, apoyar la producción, exportación y comercialización del café costarricense y promover un modelo único y equitativo entre los productores, beneficiadores, tostadores y exportadores nacionales (Café de Costa Rica, 2011). La ley demanda en fechas definidas a los beneficiadores registros e informes con respecto a sus actividades operativas (por ejemplo notificación de nuevos proveedores, cantidad de café ingresado) lo que implica recursos para su realización. Otro aspecto a considerar es que la comercialización del café costarricense en el mercado

nacional e internacional está sujeta a un precio de venta mínimo fijado por el ICAFE, esta regulación resta capacidad de negociación a los beneficiadores que buscan vender la mayor cantidad de su café a un precio competitivo.

Amenaza de Productos Sustitutos

Se consideran productos sustitutos del café cualquier otro tipo de bebidas, a excepción de las alcohólicas, conocidas como *softdrinks (*bebidas carbonatadas, deportivas, energéticas, a base de leche y agua embotellada). Con el fin de observar si existe amenaza de estos productos, se analiza el comportamiento a nivel mundial que ha tenido el consumo de *softdrinks* (ver cuadro 2).Es posible observar que la tendencia ha sido decreciente, y aunque en el año 2010 creció con respecto al año anterior, lo hizo de forma leve y no alcanzó el mayor porcentaje logrado cuatro años atrás. Queda demostrado que esta industria a nivel mundial no crece significativamente, por ende no es una amenaza fuerte.

Cuadro 2: Comportamiento en el mercado mundial de softdrinks para los años 2006-2010

Table 1: Global soft drinks market value: $ million, 2006–10(e)

Year	$ million	€ million	% Growth
2006	452,450.5	340,728.9	
2007	469,803.3	353,796.9	3.8
2008	483,461.8	364,082.7	2.9
2009	492,407.4	370,819.4	1.9
2010(e)	503,716.9	379,336.3	2.3
CAGR: 2006–10			2.7%

Source: Datamonitor DATAMONITOR

Fuente: DATAMONITOR

Adicionalmente se observa en el siguiente cuadro un crecimiento leve para el periodo 2010-2014, sin embargo para el año 2015 se espera un descenso en el consumo de *softdrinks*, lo que a su vez evidencia que el porcentaje más alto para estos años no alcanzaría el 3,8% logrado en 2006.

Cuadro 3: Comportamiento en el mercado de softdrinks para los años 2010-2015

Table 17: Global soft drinks market value forecast: $ million, 2010–15

Year	$ million	€ million	% Growth
2010	503,716.9	379,336.3	2.3%
2011	517,435.2	389,667.2	2.7%
2012	533,331.3	401,638.2	3.1%
2013	550,587.0	414,633.0	3.2%
2014	569,492.2	428,870.0	3.4%
2015	585,936.2	441,253.6	2.9%
CAGR: 2010–15			3.1%

Source: Datamonitor DATAMONITOR

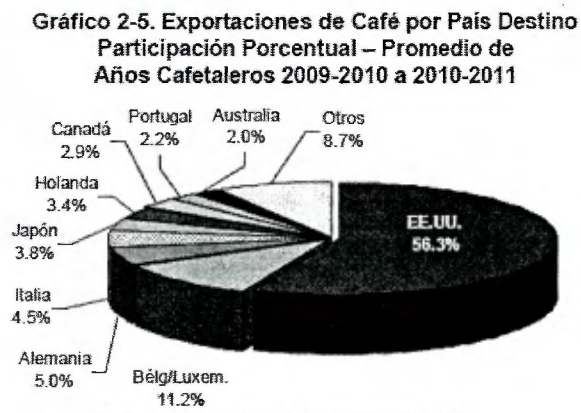
Fuente: DATAMONITOR

Poder de los Compradores

Los compradores de café oro se encuentran en varias partes del mundo pero principalmente en los EEUU y la Comunidad Europea (ver Anexo 6). La mayoría demanda café de las especies Arábica (ver

Anexo 7) por ser considerado de una calidad superior. Para el caso específico de Costa Rica, tal y como se puede ver en la gráfica 1, más de la mitad de las exportaciones son con destino a los EEUU, comportamiento que ha prevalecido en los últimos 10 años (ver Anexo 8). Este mercado está conformado entre un 75% hasta más de un 80% por las empresas KraftFoods, Sara Lee / DE, Procter &Gamble, Starbucks y Nestlé (Guía del Café, 2011) lo que significa se concentra en unos pocos compradores. En la actualidad el café oro Arábica es comercializado por un 90% de los Beneficios del país aproximadamente, ocasionando que el poder de los compradores sea relativamente alto.

Gráfico 1: Exportaciones de café en Costa Rica por Destino



Fuente: ICAFE

Poder de los Proveedores

El principal insumo de CoopeLibertad es el café fruta, sus proveedores son los productores de este grano, quienes lo siembran y venden para ser beneficiado. Los productores pueden o no estar asociados a la Cooperativa, si lo están entregan toda su producción de café, en el caso contrario pueden venderlo al Beneficio que deseen. Desde la cosecha 2000-2001 a la 2010-2011, la cantidad de productores ha disminuido en un 30%, pero la cantidad de Beneficios ha aumentado en un 18,6%[1]. Cada vez son menos los productores y más la oferta de Beneficios, esto significa un mayor poder de negociación de los proveedores que se inclinarán por quienes paguen más por fanega de café recibido.

Rivalidad entre Competidores

Los competidores del Beneficio Coopelibertad R.L pueden dividirse en dos categorías: nacionales e internacionales.

Competencia nacional

[1]Datos proporcionados por el ICAFE tomando cosechas 08-09 a 10-11

Actualmente existen en Costa Rica 23 beneficios del sector exportador, 137 beneficios independientes y 12 ligados a exportadores. Como competidores para CoopeLibertad, se tienen tanto otros beneficios del sector cooperativo, como beneficios independientes (privados) y ligados a exportadores.

La competencia directa del beneficio está aumentando, ya que la cantidad de beneficios privados ha crecido en un 21,2% y las cooperativas en un 15%. Las cooperativas representan actualmente un 36,5% del total nacional de café procesado, seguidas por los beneficios privados a los cuales corresponde un 32% y por último los exportadores con un 31,5%. Sin embargo, los beneficios privados son una amenaza más fuerte para CoopeLibertad que otras cooperativas, ya que han aumentado en un 14,6% el volumen de café procesado, mientras que los beneficios del sector cooperativo han disminuido en un 10,8%. Se muestra a continuación en el cuadro 4 la información suministrada por el ICAFE que sustenta lo dicho anteriormente.

Cuadro 4: Firmas Beneficiadoras por naturaleza y volumen de café procesado

	Año Cosecha			Cambio
Naturaleza	2008-09	2009-10	2010-11	0809-1011
Independientes	113	126	137	21.2%
Cooperativos	20	23	23	15.0%
Ligados a exportadores	12	12	12	0.0%
Beneficios de Café	**145**	**161**	**172**	**18.6%**
Independientes	587 195	577 822	673 209	14.6%
Cooperativos	859 701	789 313	766 882	-10.8%
Ligados a exportadores	664 696	571 839	663 197	-0.2%
Producción (fanegas)	**2 111 592**	**1 938 974**	**2 103 287**	**-0.4%**

Fuente: Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE).

Fuente: ICAFE

Competencia Internacional

La competencia internacional de la Cooperativa se analiza desde el punto de vista de los países exportadores de café oro, porque los compradores se basan primeramente en el diferencial de cada país para la decisión de compra. Los competidores internacionales más fuertes para el Beneficio corresponden a los países que exportan mayor cantidad de café oro, entre los que se pueden mencionar Brasil y Colombia (ver Anexo 9). Sin embargo cabe mencionar que dentro de la región centroamericana el 99,1% de la cosecha de café son de planta especie Arábica (de mayor calidad), a diferencia de otras regiones como Sur América y demás continentes que poseen mayores porcentajes de café Robusta (ver Anexo 10). Por lo que la competencia de Costa Rica más fuerte viene dada por los países vecinos (especialmente Guatemala, Honduras y Nicaragua), ya que están exportando en mayor cantidad (ICAFE, 2011) y del mismo tipo de café oro de especie Arábica.

Análisis integral de las 5 Fuerzas

A partir del análisis de las 5 Fuerzas de Porter es posible evidenciar que el entorno competitivo de CoopeLibertad se ha vuelto más amenazante, tal y como se puede ver en la figura 2 la balanza se inclina a favor de las fuerzas negativas.

Figura 1: Resultado de las 5 Fuerzas de Porter

1.2. Objetivo General

Diseñar una metodología de planificación estratégica para Coopelibertad R.L que le permita construir un plan estratégico para responder oportuna y exitosamente a las amenazas de su entorno.

Indicadores de Éxito

- Ajuste de la metodología de planificación estratégica a la realidad, necesidades y expectativas de la cooperativa.
- Comprensión de la metodología de planificación estratégica por parte de la Gerencia y Jefaturas del Beneficio CoopeLibertad.
- Aceptación de la metodología de planificación estratégica por parte de los principales involucrados en la planificación estratégica de CoopeLibertad.

1.3. Limitaciones

Durante la ejecución del proyecto no se podrá tener un contacto directo con todos los asociados a la Cooperativa dado que son más de mil, por lo que se seleccionará una muestra en representación de los mismos.

Adicionalmente no será posible el acercamiento con todos los clientes de CoopeLibertad, en especial los pertenecientes a otros países.

1.4. Marco de Referencia Teórico

1.4.1 Comercialización de café en Costa Rica

Terminología General (ICAFE, 2011)

Café: El fruto del cafeto completo, maduro, verde o en bellota. También se refiere de las condiciones siguientes: También el grano tostado o molido, descafeinado, líquido o soluble.

Café maduro (fruta): El fruto completo del cafeto, que habiendo terminado su desarrollo tiene abundante mucílago y pulpa de color rojo o amarillo en algunas variedades.

Café oro: El endospermo seco del fruto del cafeto que corresponde al llamado café verde en el mercado y comercios internacionales.

Café tostado: Café tostado en cualquier grado incluye café molido.

Café verde: El fruto completo del cafeto que no ha alcanzado la madurez fisiológica.

Fanega: Unidad que se utiliza para medir la cantidad de café que corresponde a 46 kg ó 400 litros.

Especie de café: Plantas de café cuyas especies son las más producidas en el mundo corresponden a la arábica o robusta. La primera requiere características climáticas especiales y el café procedente tiene mejor sabor y aroma, por lo que se dice posee mejor calidad.

Año Cafetero: El período de un año comprendido entre el primero de octubre de un año y el treinta de setiembre del año próximo.

Calidad de café: Corresponde a una taza con mejores características como sabor y aroma agradables.

Legislación del café

ICAFE: El Instituto del Café de Costa Rica. Contribuye con el desarrollo de la actividad cafetalera y la diversificación agrícola en el país, apoya todo el proceso de beneficiado, exportación y comercialización del café, promociona el café de Costa Rica dentro y fuera del país, investiga y desarrolla tecnología agrícola e industrial y aprueba el precio mínimo de liquidación final que le debe pagar cada beneficio de café al productor.

Ley 2762: Ley Sobre Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café. Regula todas las actividades que involucran la producción, elaboración, mercadeo, calidad y prestigio del café que se produce en Costa Rica.

Categorías de participantes en la Industria Cafetalera

Productor: es aquella persona física o jurídica que tiene derecho a explotar una plantación de café por cualquier título legítimo y es quien entrega el café en fruta al Beneficiador.

Beneficiador: es aquella persona física o jurídica que posee una o más plantas de Beneficio y cuya responsabilidad consiste en recibir, elaborar, vender y financiar el café. Recibe la materia prima o café fruta de muchos caficultores a través de los centros de acopio (recibidores) y lo transforman en café oro. Existen Beneficios de café en todas las regiones cafetaleras del país.

Exportador: es el vínculo con el exterior. Su función principal consiste en preparar y suministrar volúmenes de café a compañías importadoras y/o tostadoras que operan en los principales países consumidores.

Torrefactor: corresponde a personas físicas o jurídicas propietarias de establecimientos dedicados al tostado, molido o cualquier otro proceso industrial del grano, así como su comercialización en el ámbito nacional.

Zonificación cafetalera

El país se encuentra dividido en zonas cafetaleras según características de altitud, precipitación, temperatura y humedad relativa. La diferencia de condiciones en estas zonas determina el tipo de café que se siembra (Ver Anexo 5).

Comercialización del café beneficiado

Precio venta: Es el precio al cual los Beneficios venden su café oro, tanto para consumo local como para exportación.

Precio FOB: Precio de venta definido por el Beneficio a los exportadores, el cual incluye llevar el café ya procesado al puerto para que sea exportado.

Precio rieles: El precio interno pactado entre Beneficio y el comprador (exportador). Equivale al precio F.O.B. menos los gastos autorizados de exportación e impuestos directamente vinculados a la exportación.

Diferencial: Es la cifra que posee un país en relación con la calidad de café que produce:

- Todos los países poseen diferenciales
- Todos los clientes conocen de estos diferenciales, por tal razón es que ya ellos conocen más o menos cuánto deben pagar por el café (precio de la Bolsa en el momento de la venta + el diferencial del país).

Pago de Liquidación

Cada Beneficio debe pagar un precio definitivo por fanega a los productores que entregan su café para ser beneficiado. Este precio es fijado por la Junta de Liquidaciones del ICAFE. En la ilustración 2 se muestra un diagrama de cómo se lleva a cabo dicho proceso.

Figura 2: Proceso de pago de liquidación del café

Fuente: ICAFE de Costa Rica

1.4.2 Planeación Estratégica

Estrategia

Según Johnson, Scholes, y Whittington (2006) la estrategia puede definirse como "*la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas*".

A nivel empresarial cuando la estrategia es puesta en acción significa que las decisiones se toman conforme a un proceso de reflexión previo, lo que aporta el grado de concordancia necesario para que la organización actúe como un todo en una dirección determinada (Ventura, 2009). Según Ventura (2009) la estrategia se puede entender como "*la búsqueda permanente del ajuste o sincronía entre los recursos que dispone la empresa y su capacidad para obtener ventajas competitivas en los mercados donde se decide competir*".

Estos conceptos asumen un entorno cambiante como el de CoopeLibertad, el cual obliga que se revalore constantemente su situación interna con el fin de prepararse para responder de forma exitosa a estos cambios en el ambiente en el que se desarrolla.

Cada organización requiere de un proceso de planificación estratégica que se ajuste a su realidad, necesidades y expectativas, en este caso CoopeLibertad requiere de una metodología que se fácil de aplicar y se pueda hacer directamente.

Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia se basa en 3 etapas importantes que tienen como fin identificar, evaluar y seleccionar las estrategias (David, 2008). Cada una de estas etapas contiene ciertas herramientas que según la empresa pueden aplicarse. A continuación de muestra un esquema del proceso de formulación de estrategias:

Figura 3: Etapas de la Formulación de la estrategia

<table>
<tr><td colspan="5">Etapa 1: Etapa de las entradas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)</td><td colspan="2">Matriz del perfil competitivo (MPC)</td><td>Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)</td></tr>
<tr><td colspan="5">Etapa 2: Etapa de conciliación</td></tr>
<tr><td>Matriz de las amenazas.oportunidades-debilidades-fortalezas (AODF)</td><td>Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)</td><td>Matriz del Boston Consulting Group (BCG)</td><td>Matriz interna-externa (IE)</td><td>Matriz de la gran estrategia (MGE)</td></tr>
<tr><td colspan="5">Etapa 3: Etapa de decisión</td></tr>
<tr><td colspan="5">Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)</td></tr>
</table>

Fuente: Conceptos de administración estratégica, Fred David

Las herramientas que se utilizarán para formular las estrategias para CoopeLibertad dependerán de aquella información posible de recolectar para las mismas además de la relevancia que estas tengan para el caso de la cooperativa, es decir, el aporte que los resultados de la aplicación de dichas herramientas darán al proceso de planificación estratégica.

Plan Estratégico

El plan de juego en el cual se recogen las decisiones estratégicas adoptadas hoy por CoopeLibertad en referencia a lo que planea hacer en los próximos años es lo que se conoce como *plan estratégico* (Sainz, 2003). El plan estratégico es un arduo proceso de selección por parte de la gerencia entre diversas alternativas, e incluye un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones en específico, descartando posibles formas de actuar que resultan menos deseables (David, 2008). El resultado directo del proceso de planificación estratégica es un plan estratégico, sin embargo para este proceso es preciso que se utilice una metodología que agilice la formulación de las estrategias.

1.5 Metodología General

El proyecto de graduación está conformado por tres etapas de realización que son el diagnóstico de la situación actual de CoopeLibertad, el diseño de la metodología de planificación estratégica y la validación de la cooperativa por medio de la aceptación de dicha metodología propuesta. Es importante recalcar, que la validación se efectúa paralelamente con el diseño, debido a que los talleres que en esta etapa se realizan, son desarrollados en conjunto con los principales colaboradores de la cooperativa y avaluados por ellos. Se presenta a continuación la metodología general para el desarrollo del proyecto.

Cuadro 5: Metodología general

	Actividades	Herramientas	Resultados Esperados
Diagnóstico	Análisis Interno de CoopeLibertad	• BSC: o *Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:* Encuesta a colaboradores sobre capacitaciones o *Perspectiva Procesos Internos:* Cadena de Valor de Porter o *Perspectiva Clientes:* Encuesta a clientes externos (compradores de café)e internos (productores que entregan su café a la cooperativa) o *Perspectiva Financiera:* Análisis de indicadores financieros • Mapa estratégico • Matriz EFI	Evaluación de CoopeLibertad en cada una de las 4 perspectivas (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera) Revisión de las relaciones causa-efecto existentes entre los objetivos estratégicos de CoopeLibertad. Identificación y evaluación de factores internos más importantes.
	Análisis Externo de CoopeLibertad	• Análisis PEST • Matriz EFE	Identificación y evaluación de los factores externos más importantes
Diseño	*Objetivo 1:* -Identificar las partes interesadas de CoopeLibertad -Efectuar grupos Focales inter funcionales con colaboradores de la cooperativa -Realizar la Matriz de Influencia y Dependencia *Objetivo 2:* -Formular los objetivos estratégicos y sus posibles estrategias -Revisar los elementos del Marco Estratégico actual -Efectuar grupos Focales inter funcionales con colaboradores de la cooperativa -Realizar la Matriz AODF -Realizar la Matriz PEYEA -Realizar la Matriz MCPE	• Matriz de Influencia y Dependencia • Matriz AODF • Matriz PEYEA • Matriz MCPE • Mapa estratégico • Teoría para construcción de un Cuadro de Mando Integral	Partes interesadas de CoopeLibertad identificadas y priorizadas. Objetivos estratégicos de CoopeLibertad. Marco estratégico revisado y con nota de cumplimiento en la declaración. Mapa estratégico de CoopeLibertad.

	-Construir el mapa estratégico *Objetivo 3:* -Crear un cuadro de Mando Integral para CoopeLibertad -Aplicar la teoría del cuadro de mando integral -Elaborar el cuadro de mando integral -Crear una herramienta programada de apoyo para la metodología de planificación estratégica		
Validación	-Presentar la metodología de planificación estratégica a toda la organización. -Capacitar al personal encargado de utilizar la herramienta de apoyo para la metodología y a los principales involucrados en el proceso de planificación estratégica.	Talleres con el personal involucrado en la planificación estratégica	Comprensión de la metodología diseñada
	- Efectuar encuestas de comprensión y satisfacción a los colaboradores de la empresa presentes en los talleres de validación (diseño y validación) sobre la metodología de planificación estratégica diseñada.	Encuestas de satisfacción y comprensión	Obtener el grado de satisfacción por parte de los colaboradores de la empresa

1.6 Cronograma

Cuadro 6: Cronograma de actividades

Diagnóstico	*Análisis Interno de CoopeLibertad* BSC Mapa estratégico Matriz EFI	13 de agosto –26 de octubre del 2012
	Análisis Externo de CoopeLibertad Análisis PEST Matriz EFE	29 de octubre-14 de diciembre 2012
Diseño	*Crear una metodología de planificación estratégica para CoopeLibertad* Matriz de Influencia y Dependencia Revisar los elementos del Marco Estratégico actual Realizar la Matriz DAFO Realizar la Matriz PEYEA Realizar la Matriz MPEC Construir el mapa estratégico Cuadro de mando integral	7 de enero- 5 abril 2013
Validación	*Presentar, explicar y evaluar la metodología de planificación estratégica para CoopeLibertad* Talleres a colaboradores involucrados en planificación estratégica	8- 15 de abril 2013
	Efectuar encuestas de satisfacción y comprensión a los colaboradores de la empresa Aplicar encuestas a los colaboradores presentes en los talleres	11-20 de mayo de 2013

Diagnóstico

2.1 Objetivo

Evaluar la situación externa e interna de CoopeLibertad que permita evidenciar la necesidad de la cooperativa de utilizar una metodología de planificación estratégica.

2.2 Metodología de Diagnóstico

La metodología del diagnóstico se encuentra dividida en secciones, un análisis interno de la condición de CoopeLibertad y un análisis externo de la industria donde esta se desarrolla. Para cada una de las secciones se utilizarán distintas herramientas que llevarán a las conclusiones esperadas en cuanto a la dirección estratégica que se hasta el momento se ha tenido y cómo el entorno puede afectar la cooperativa.

Cuadro 7: Metodología de diagnóstico

Sección	Herramientas	Resultados esperados
Análisis Interno	BSC	Evaluación de CoopeLibertad en cada una de las 4 perspectivas (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera)
	Mapa estratégico	Relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos de CoopeLibertad
	Matriz EFI	Identificación de factores internos más importantes
Análisis Externo	Análisis PEST	Principales factores de la industria que afectan a CoopeLibertad
	Matriz EFE	Identificación de factores externos más importantes

2.3 Análisis Interno

2.3.1 BSC Actual

Se hace uso del BSC como herramienta de diagnóstico, ya que permite visualizar a CoopeLibertad en cada una de las perspectivas que lo componen, resultando en un análisis mucho más integral.

Objetivo

Conocer y analizar el camino estratégico que ha seguido CoopeLibertad en los últimos años con el fin de evaluar el efecto que ha tenido a nivel económico para la organización.

Metodología

Para cada perspectiva se usa una herramienta de diagnóstico diferente, que permite evaluar la condición actual de la organización con relación a esa perspectiva, para lo cual se llevan a cabo las siguientes etapas.

1. Se define un objetivo de estudio para cada perspectiva
2. Se selecciona una herramienta que permita cumplir con el objetivo propuesto.
3. Se determinan los recursos necesarios para la aplicación de cada herramienta.
4. Se aplica la herramienta y documentan los resultados.

En las secciones posteriores se detalla por cada perspectiva la herramienta aplicada, el objetivo y los resultados obtenidos.

Análisis de Resultados

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en los factores intangibles de una organización, que son el capital humano, el capital de información y el capital organizacional, los objetivos e indicadores que la componen son la base sobre la que se construyen las otras tres perspectivas del BSC.

Objetivo

Conocer sobre las actividades de capacitación realizadas por CoopeLibertad en apoyo del crecimiento y desarrollo de sus colaboradores.

Metodología

Se hace uso de la encuesta como herramienta, y se llevan a cabo las siguientes etapas en su elaboración.

1. Establecimiento de los propósitos específicos de estudio.

- Conocer los temas sobre los cuales se ha capacitado al personal de la organización y el efecto que han tenido en su desempeño.
- Identificar áreas o temas sobre los cuales existe necesidad de una mayor capacitación para los colaboradores.

2. Preparación de un plan de trabajo

Se prepara un plan de trabajo considerando que no todo el personal de la cooperativa cuenta con correo electrónico de la organización y que difiere en su ubicación, esta puede ser las oficinas centrales, el beneficio, el almacén o los centros de acopio. El plan se divide con respecto a las siguientes categorías.

Colaboradores sin correo electrónico

Lo conforman los empleados que laboran operando y dando mantenimiento a la maquinaria del beneficio y quienes reciben el café en los centros de acopio. Al personal del beneficio se le hace la entrega del formulario impreso y a los recibidores por medio de entrevista telefónica.

Colaboradores con correo electrónico

Son los empleados que están en puestos administrativos tanto en las oficinas centrales como el almacén y el beneficio. Para este grupo se hace uso de un formulario de *Google Docs* para aplicar la encuesta.

3. Construcción y prueba del cuestionario

Partiendo de los objetivos específicos de estudio se llevan a cabo las siguientes actividades:

1. En una sesión de lluvia de ideas entre las integrantes del equipo, se elabora una lista de variables y preguntas a ser cubiertas por la encuesta.
2. Se revisa la encuesta con un estadístico para asegurar su validez en términos de forma y fondo de las preguntas.
3. Se prueba la encuesta entrevistando al menos 5 colaboradores de la empresa.
4. Con base a los resultados que se obtiene de las entrevistas se efectúan mejoras a las preguntas y se crea una versión final (Ver Apéndice 2).

4. Diseño muestral

Se aplica la encuesta a la totalidad de la población de colaboradores, a excepción de los recibidores para lo cual se selecciona una muestra de cinco, a criterio del experto Don Marvin Arce[2]. Esto se debe a que no todos los recibidores son empleados permanentes de la cooperativa sino que en su mayoría son contratados de forma temporal durante le época de recolección de café. Los 5 recibidores que son seleccionados son aquellos que en las últimas cosechas han laborado para la cooperativa.

5. Preparación y ejecución del trabajo de campo

Se requiere como trabajo de campo lo siguiente:

- Una reunión con el gerente general de la cooperativa donde se presenta y explica el propósito de la encuesta, además de solicitar su colaboración para comunicar a los empleados la importancia de responderla.
- Una visita al Beneficio en Moravia donde se entrega a los operarios una versión impresa del formulario.

[2]Don Marvin Arce es el ingeniero responsable del acopio de café en CoopeLibertad R. L

6. Procesamiento de la información

Se exporta a Excel las respuestas recopiladas por el formulario electrónico y además se adicionan las respuestas de los operarios del beneficio y recibidores.

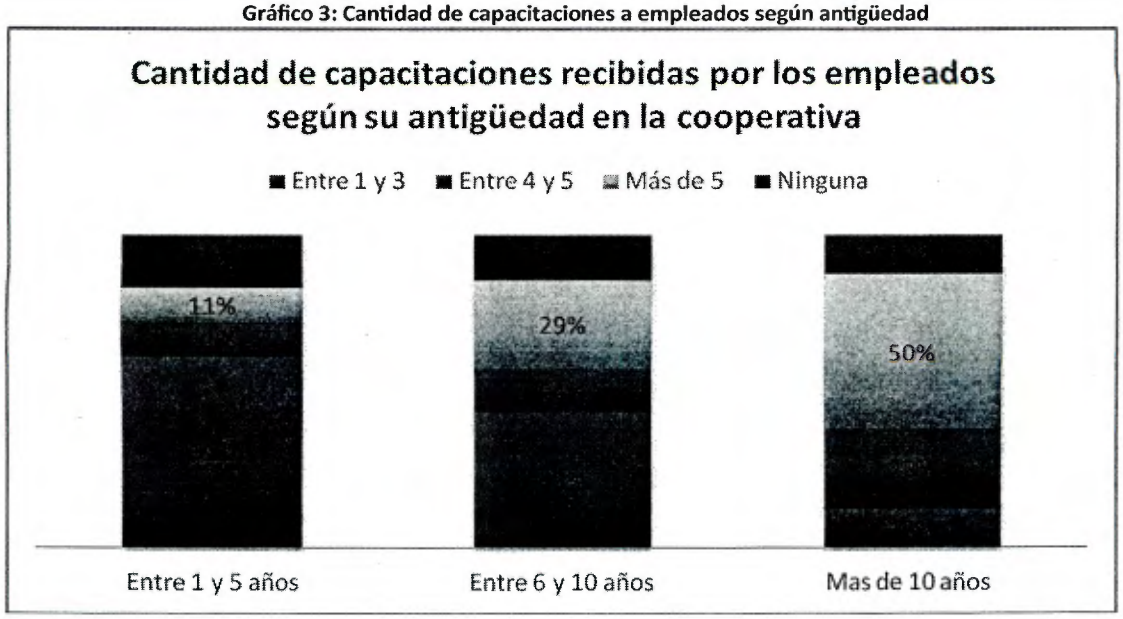
Análisis de Resultados

La muestra se compone de un total de 33 colaboradores, de los cuales más de la mitad tienen entre 1 y 5 años de trabajar para CoopeLibertad y un 45% cuentan con 6 años o más tal y como se puede ver en el gráfico 2.

Gráfico 2: Distribución de los encuestados

La cantidad de actividades de preparación y desarrollo profesional recibidas por los colaboradores difiere con relación a su antigüedad en la empresa (ver gráfico 3). Un 50% de los empleados que tienen 10 o más años ha recibido 5 o más capacitaciones, contrario a quienes tienen entre 1 y 5 años donde el 61% tan solo ha recibido entre 1 y 3. A su vez es importante observar que en promedio un 15% de los empleados no ha recibido ni una sola capacitación, significando en colaboradores con más de 10 años de trabajar para CoopeLibertad que no han sido capacitados.

Gráfico 3: Cantidad de capacitaciones a empleados según antigüedad



Sin embargo es importante considerar no sólo la cantidad de capacitaciones sino qué tan beneficiosas les han sido a los colaboradores. Por tal motivo se pidió a los encuestados que calificaran en cuánto ha mejorado su desempeño laboral, utilizando una escala del 1 al 5, gracias a dichas capacitaciones. El cuadro 9 muestra los resultados obtenidos.

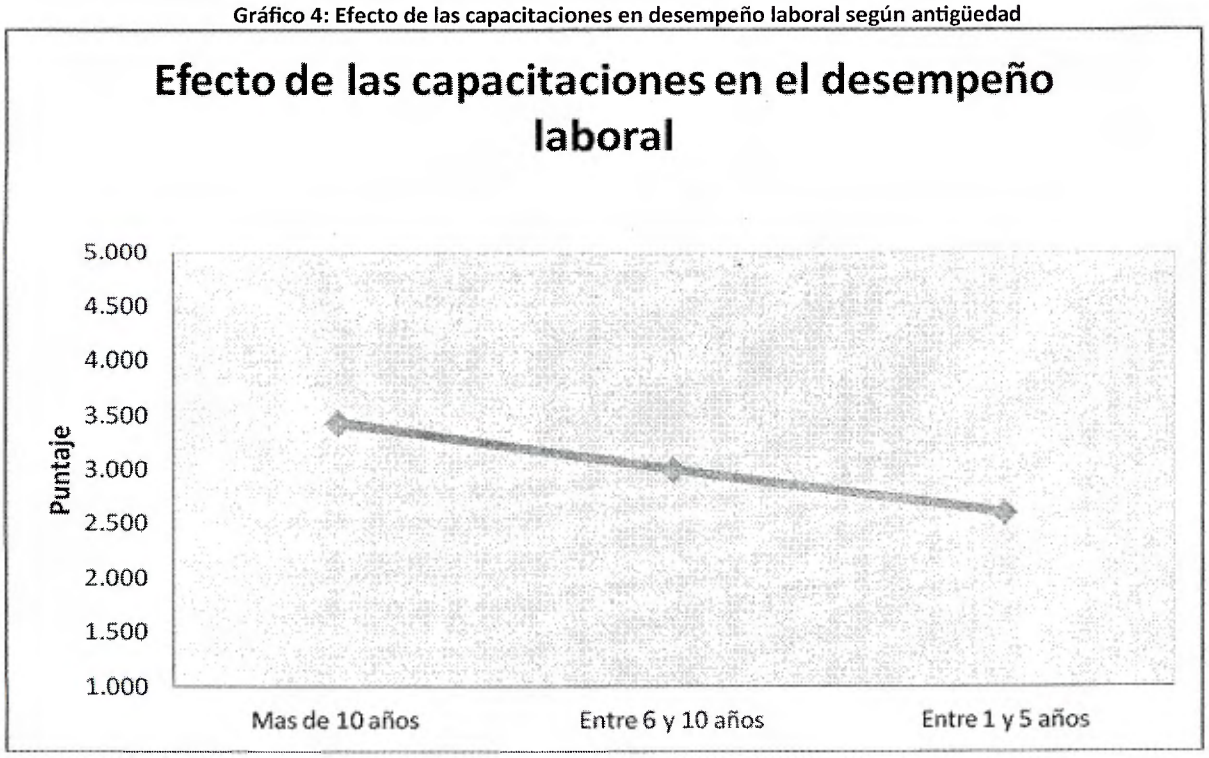
Cuadro 8: Calificación promedio del efecto de las capacitaciones en el desempeño

Calificación	Valoración	Respuestas
1	Nada	6
2	Poco	6
3	Regular	5
4	Mucho	7
5	Bastante	4
Promedio Ponderado Total		2.9

El gráfico 4 presenta una tendencia decreciente en cuanto al efecto que han tenido las capacitaciones en el desempeño de los colaboradores, los empleados con menos tiempo de laborar para CoopeLibertad

son quienes consideran que menores han sido los beneficios adquiridos por estas, contrario a quienes tienen más años y perciben un beneficio más positivo.

Gráfico 4: Efecto de las capacitaciones en desempeño laboral según antigüedad

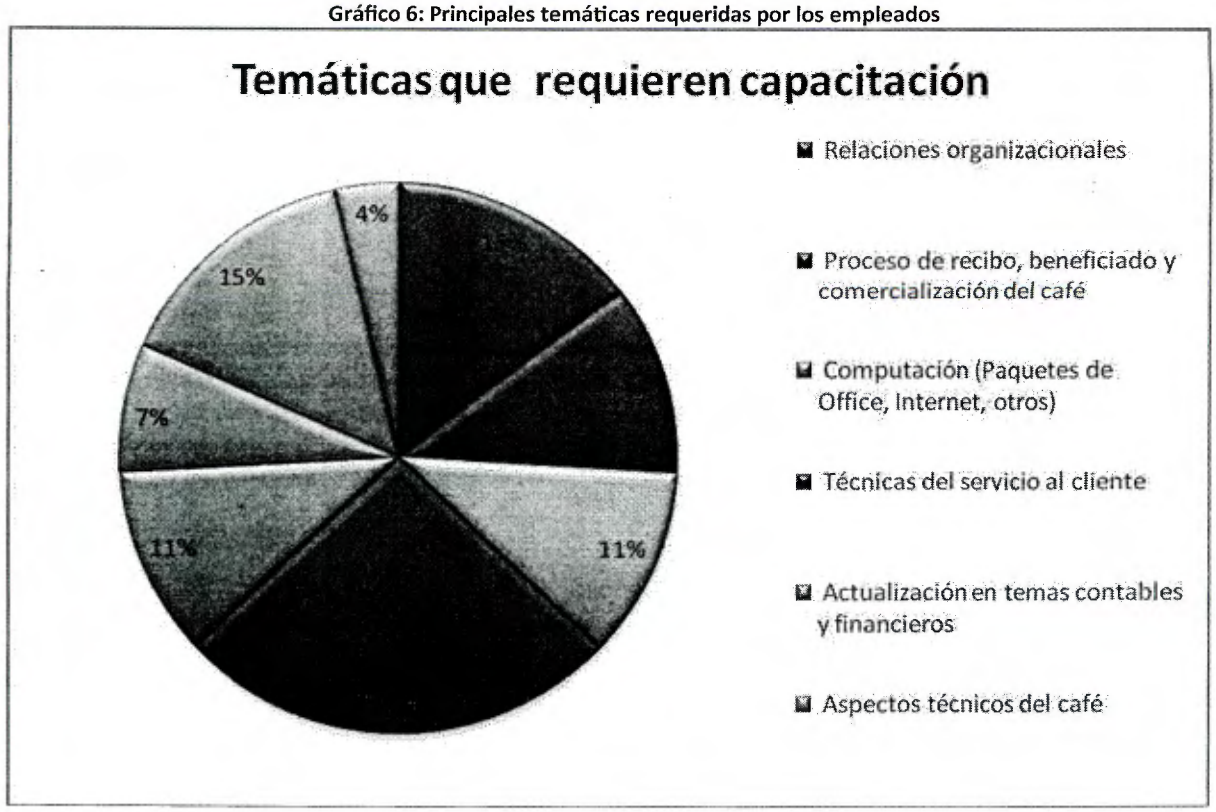


Otro factor a considerar son los temas en los que se ha capacitado al personal de la cooperativa, la seguridad y prevención de accidentes ha sido el principal enfoque dejando en rezago áreas como el uso de software y temas contables y tributarios agrupados bajo la categoría de otros (ver gráfico 5).

Gráfico 5: Principales temáticas de las capacitaciones a empleados

En vista de las temáticas anteriormente tratadas en las capacitaciones, se pidió a los colaboradores que mencionaran temas en los que consideran necesitan de una mayor preparación, el gráfico 6 muestra cuales son.

Gráfico 6: Principales temáticas requeridas por los empleados



Se observa que un 55% de los colaboradores reconoce que necesita de una mayor capacitación en computación, técnicas del servicio al cliente, actualización en temas contables y financieros y aspectos técnicos del café. Mientras que el restante 45% en lo que respecta al proceso de recibo, beneficiado y comercialización del café, mantenimiento de maquinaria y temas como gestión ambiental y ventas agrupados bajo la categoría de otros.

Perspectiva Procesos Internos

En esta perspectiva se dan a conocer los procesos por medio de los cuales CoopeLibertad crea valor para sus clientes. Es indispensable que la cooperativa sobresalga en estos procesos para entregar continuamente valor a sus compradores y eventualmente conseguir los resultados financieros deseados.

La cadena de valor de Michael Porter proporciona un modelo para analizar los procesos por medio de los cuales una organización crea valor, esta se compone de actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en línea de generación de valor y que tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Entre estas están la logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicio postventa. Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y le prestan soporte a la vez que se apoyan entre sí, entre estas están la infraestructura, finanzas, recursos humanos, aprovisionamiento y tecnología (Francés, 2006).

Mediante la cadena de valor se hace posible además diagnosticar la posición actual de la cooperativa respecto a sus competidores e identificar las acciones clave que definen su ventaja competitiva.

Objetivo

Identificar los procesos generadores de valor de CoopeLibertad y estimar su costo con el fin de compararlos con respecto a los de sus competidores.

Metodología

Se llevan a cabo las siguientes etapas para el análisis de esta perspectiva.

1. Identificación de actividades

Mediante entrevistas a los encargados de cada una de las áreas que forman parte de la cadena de valor, se identifican las actividades clave que se llevan a cabo e influyen en el beneficiado del café.

2. Clasificación de actividades

Se agrupan las actividades en las diferentes categorías que conforman el esquema de la cadena de valor.

3. Estimación de costos

En conjunto con el Gerente Financiero de CoopeLibertad se estima el costo actual de cada categoría, para ello se clasifican todos los rubros de costos de la cooperativa entre las diferentes categorías de la cadena de valor, se suman y se asigna para cada una su valor porcentual con respecto al total de costos.

4. Comparación de resultados

Se investiga sobre los costos operativos históricos promedio relacionados con el proceso de beneficiado de café a nivel nacional según el ICAFE y se comparan con los de CoopeLibertad.

Análisis de Resultados

Cadena de valor

De las entrevistas llevadas a cabo fue posible identificar las actividades que conforman la cadena de valor de CoopeLibertad, a continuación para cada categoría se describen las mismas.

Actividades Primarias

Logística de entrada

Se consideran en esta categoría las actividades correspondientes al transporte, recepción, almacenamiento, manejo de inventarios y materiales que se llevan a cabo en CoopeLibertad. En lo relativo al transporte se traslada el café en fruta desde los centros de acopio o fincas de los productores hasta el beneficio en Moravia. Es importante mencionar que el transporte se programa el mismo día en que se acopia el café, ya que debido a sus propiedades este se fermenta rápidamente. Una vez que llega al beneficio se coloca en tolvas donde se almacena de forma temporal para luego ser procesado.

Operaciones

Forman parte de esta categoría las actividades que transforman los insumos en productos finales, es decir las relacionadas propiamente con el proceso productivo de beneficiado. Para ello se muestra en el Anexo 11, las diferentes fases de producción del café desde su recibo hasta el almacenaje final.

Logística de salida

Consiste en la distribución de los productos terminados, almacenamiento, programación del transporte, manejo de materiales y la programación de las operaciones de despacho. CoopeLibertad es quien transporta el café oro[3] a los clientes ubicados en el Valle Central, cuando se trata de café para exportación el transporte es subcontratado y este se hace cargo de trasladar los pedidos al puerto en Limón. La programación del transporte inicia con una orden del beneficio al departamento de transportes, quien se encarga de enviar los camiones a esta facilidad. Se carga el camión con las fanegas de café requeridas y se lleva a cabo la entrega. En el caso de una exportación, la encargada de exportaciones es quien gestiona la contratación del transporte terrestre y marítimo al destino final. El departamento de tesorería lleva un control del volumen de café vendido ya que es necesario reportar el mismo al ICAFE.

Mercadeo y Ventas

Esta categoría comprende aquellas actividades relacionadas con la publicidad, ventas y mercadeo de la organización. CoopeLibertad realiza sus ventas mediante empresas intermediarias exportadoras de café, además de contar con algunos clientes directos. El encargado de las ventas es el Gerente General de la cooperativa, es quien negocia los precios de venta y cierra los contratos. Adicionalmente se encarga de la publicidad y promoción del café participando en Ferias Internacionales de café y demás eventos relacionados con este fin.

Servicios postventa

Los servicios postventa consisten en los servicios ofrecidos a los compradores del producto, en este caso del café oro. Dichos servicios son dados por la Gerencia General quien es la que tiene relación directa con los compradores de café. Para ello se atienden consultas y quejas vía correo electrónico además de coordinar visitas a las fincas de los productores y la planta del beneficio si así lo requirieran.

Actividades de Apoyo

Infraestructura

Dentro de esta categoría se incluyen actividades como la dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, las relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. Su ejecución es llevada a cabo por la Gerencia Financiera y la Gerencia General, a excepción de la gestión de la calidad de la cual se encarga un catador. La Gerencia Financiera elabora pronósticos del precio de liquidación,

[3] Palabra que, en lenguaje cafetalero, significa café listo para ser tostado (ICAFE, s.f, citado en Rochac, 1964)

ventas, y cosechas con el fin de analizar escenarios y preparar a la cooperativa financieramente, adicionalmente gestiona las líneas de crédito para los productores y el pago del adelanto.

Gestión de los Recursos Humanos

En esta categoría se incluyen las actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y remuneración del personal. El departamento de recursos humanos de la cooperativa, maneja todos los trámites referentes al personal como reclutamiento, amonestaciones, cálculo de planillas, vacaciones, liquidaciones, entre otros.

Desarrollo de la Tecnología

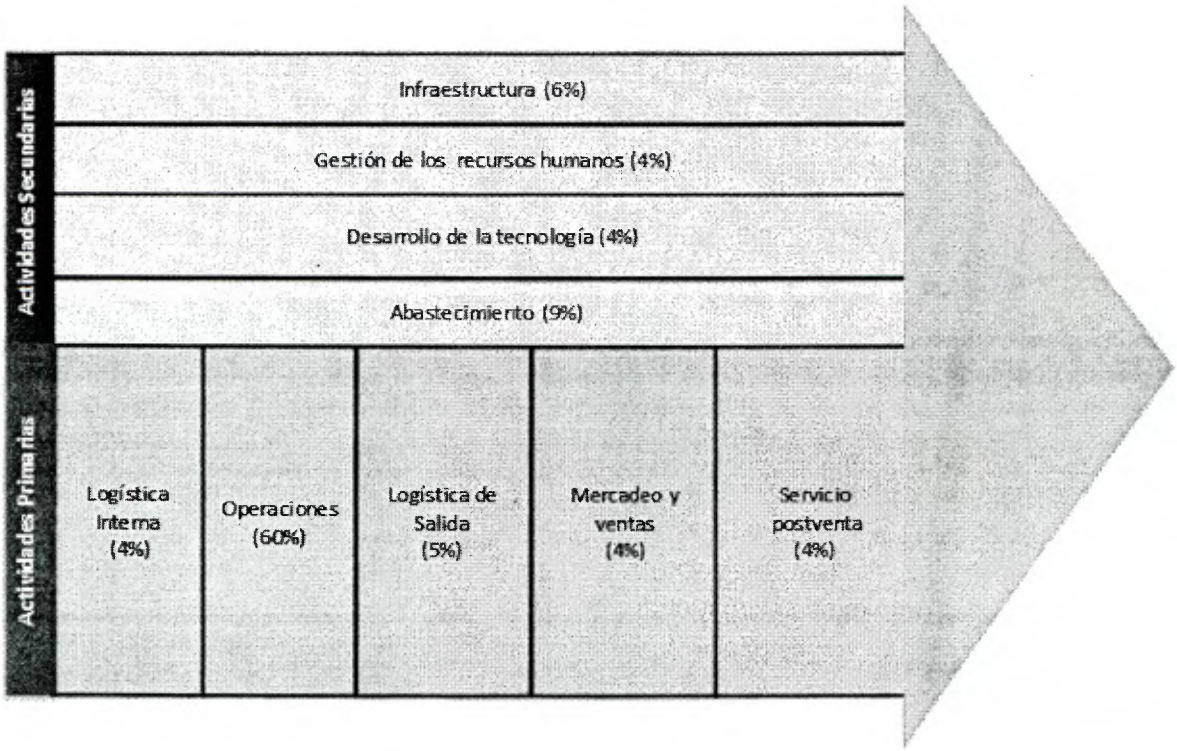
Dentro de esta categoría se incluyen aquellas actividades que están relacionadas con los esfuerzos por mejorar el producto y el proceso en sí, estas pueden ser un "KnowHow", procedimientos determinados, o una tecnología incluida en el proceso. CoopeLibertad cuenta con un departamento de informática el cual se dedica al desarrollo y soporte de software para el control de ventas e ingreso de café a los centros de acopio, además de asistencia y capacitación al personal de la cooperativa en estos temas.

Abastecimiento

Las actividades relacionadas con el abastecimiento consisten en la compra de materias primas y los consumibles utilizados a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, como lo son los repuestos para la maquinaria, equipos, papelería u otros insumos administrativos. En CoopeLibertad el café en fruta es la materia prima principal, esta se recibe en los diferentes centros de acopio donde los productores entregan su café. Los recibidores son los encargados de velar por la calidad del café recibido y emitir los recibos correspondientes al volumen entregado. Por otro lado la compra de repuestos de maquinaria u otros materiales necesarios para el beneficiado es llevada a cabo por el jefe de operaciones del beneficio. En lo que corresponde a los insumos relativos al sector administrativo, son responsabilidad de la encargada de recursos humanos.

Se muestra a continuación el esquema de Porter de la cadena de valor para CoopeLibertad con los costos correspondientes a cada categoría.

Figura 4: Cadena de Valor de CoopeLibertad

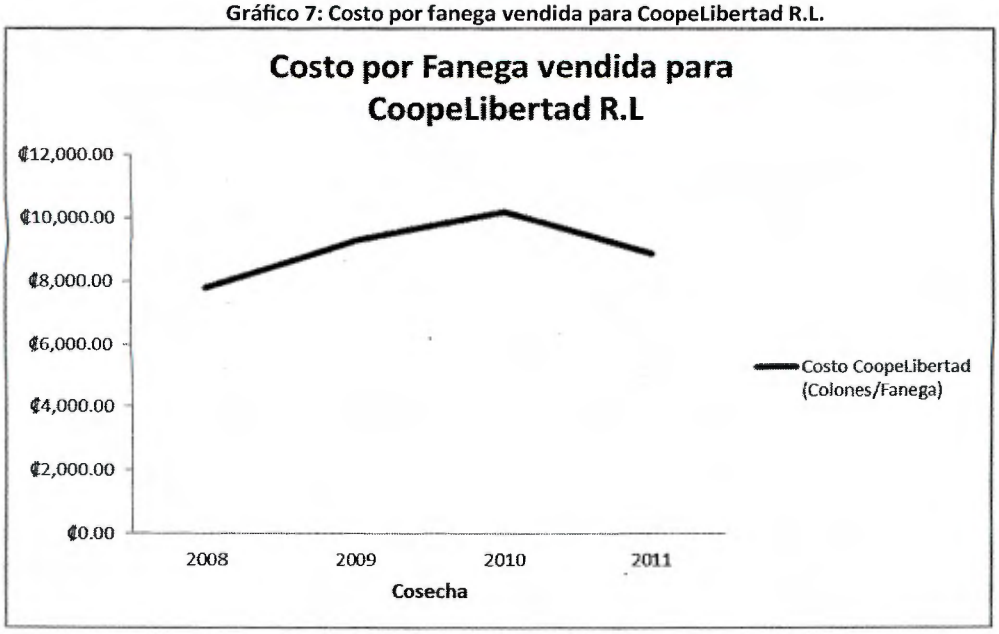


Con respecto a los costos que genera el desarrollo de todas las actividades en la cadena de valor de CoopeLibertad, se tiene que un 77% están ligados a las actividades primarias, donde un 60 % son propiamente del proceso de beneficiado del café y el restante 17% de la logística interna, externa, mercadeo y ventas, y servicios postventa. Por otro lado las actividades secundarias representan un 23% del total de los costos en los que incurre la cooperativa, donde el más alto porcentaje es el correspondiente al abastecimiento con un 9%.

Comparación de costos

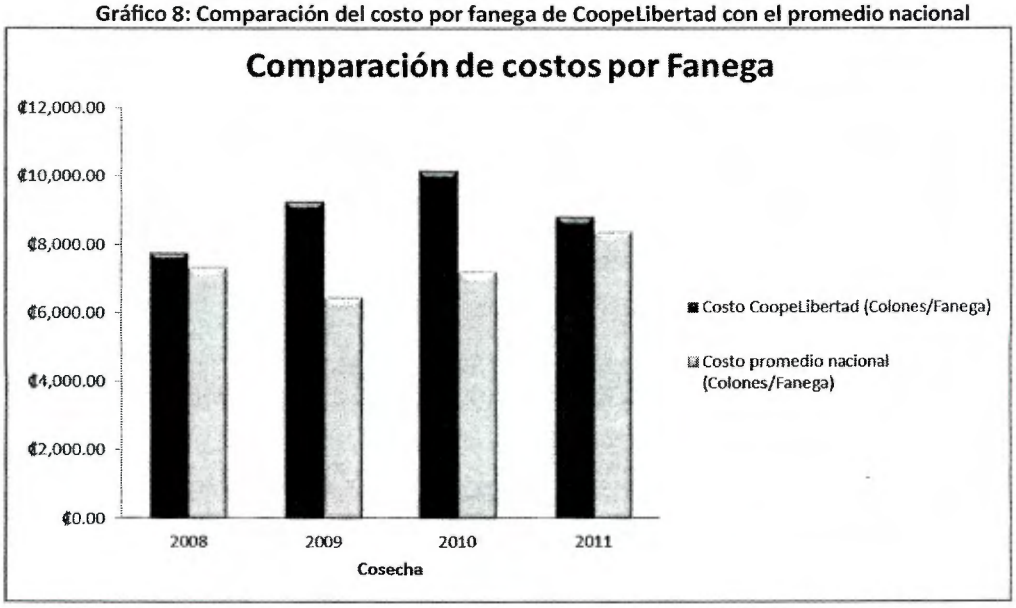
El siguiente gráfico muestra el costo promedio por fanega vendida de CoopeLibertad para las cosechas 2008 a la 2011. Se observa que la tendencia ha sido creciente, presentando una baja para el año 2011. Es importante resaltar que la disminución alcanzada para la cosecha del 2011 igualmente supera los costos alguna vez incurridos en el2008.

Gráfico 7: Costo por fanega vendida para CoopeLibertad R.L.



Se comparan los costos promedio por fanega de la cooperativa con los costos promedio de los demás beneficios a nivel nacional, tal y como se ve en el grafico 8, lo cual deja en evidencia que los de CoopeLibertad han sido superiores. En este análisis se incluyen únicamente los costos promedio de los beneficios cuyo volumen de café procesado es superior a las 70,000 fanegas, ya que CoopeLibertad forma parte de esta categoría.

Gráfico 8: Comparación del costo por fanega de CoopeLibertad con el promedio nacional



Perspectiva Clientes

En esta perspectiva se incluyen aquellos aspectos que forman parte de la propuesta de valor de CoopeLibertad para sus clientes, la cual debe contar con una estrategia diferenciada que le permita satisfacer las expectativas de ellos. El impacto del cumplimiento de estos objetivos, se verá reflejado en la perspectiva financiera, lo que implica una mayor importancia en su desempeño.

Los objetivos estratégicos establecidos por la empresa relacionados con los clientes finales (externos) se encuentran mencionados en el mapa estratégico, debido a que éste se enfoca en ellos. En cuanto a los relacionados con los clientes internos (productores), la empresa define los siguientes como parte de su propuesta de valor hacia ellos: diferentes modalidades del pago de adelanto, posibilidad de financiamiento a bajas tasas y de rápida tramitación, servicio de asesoría técnica por parte de expertos, venta y entrega de suministros agrícolas.

Objetivo

Identificar la propuesta actual de valor que ofrece la empresa a sus clientes, para evaluar si es realmente captada por ellos como tal, o en su defecto, difiere de lo que ellos realmente demandan.

Metodología

Es importante mencionar, que debido al funcionamiento de la empresa, sus clientes se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Clientes externos: se refiere a los compradores finales del producto ofrecido. La empresa cuenta con clientes externos directos, es decir, a quienes directamente les vende su café, pero también hay diferentes exportadoras de café que adquieren su producto por medio del beneficio CoopeLibertad, y luego estas se encargan de colocarlo entre los diferentes consumidores.
- Clientes internos: conformado por los productores (tanto asociados como no asociados) que entregan el café fruta a la cooperativa.

Para obtener la información requerida, se realizan metodologías de acuerdo a la clasificación anterior, las cuales son detalladas a continuación:

Clientes Externos

La metodología que se utiliza para conocer la opinión de los clientes externos es la siguiente:

1. *Identificación de los clientes de CoopeLibertad*

CoopeLibertad posee diferentes tipos de clientes, los cuales difieren en su tipo de negocio y por lo tanto se pueden diferenciar en lo que requieren y esperan de la cooperativa. Estos tipos de clientes son:

- Exportadora de café fruta
- Tostadora nacional de café

- Tostadora extranjera de café
- Exportadora y tostadora de café

Al saber el tipo de cliente, se puede conocer cuál es la relación que este posee con la cooperativa y de esta manera diseñar el tipo de herramienta adecuada para medir los aspectos relevantes de la opinión de los clientes de CoopeLibertad con base en su categoría.

2. Elección de los clientes a encuestar

Luego de conocer quiénes son los clientes de la cooperativa, se eligen aquellos a los cuales se les va a solicitar la información requerida. En primer lugar, se toman las ventas de CoopeLibertad de las últimas 5 cosechas y se calcula para cada cliente la cantidad promedio que compró en esas cosechas. Después se toman todos los promedios de los clientes y se realiza un Pareto para identificar cuáles son los clientes que han comprado más café (es decir, los que representan el 80% de las ventas de la cooperativa).

3. Elaboración de la encuesta a los clientes

Una vez elegidos los clientes a los cuales se les va a consultar su opinión de la cooperativa, se procede a formular las preguntas que proporcionará información valiosa que se necesita saber de los clientes. La encuesta debe ser directa y precisa, no debe ser muy larga para que el cliente la responda y se puedan extraer datos relevantes. La encuesta a los clientes externos se muestra en el Apéndice 3.

4. Envío de las encuestas a los clientes

Se debe enviar la encuesta a los clientes, donde se recalque la importancia que los clientes tienen para CoopeLibertad. Además debe ser personalizada para que estos se sientan significativos para la cooperativa y tengan la confianza suficiente de completarla.

5. Análisis de los resultados de la encuesta

Se realiza un resumen de los datos más relevantes que surgieron de la opinión de los clientes para construir conclusiones y realizar las acciones pertinentes.

Clientes internos

1. Definición de los propósitos del estudio

Recopilar los aspectos que deben formar parte de la propuesta de valor de CoopeLibertad según los productores de café, además conocer las opiniones sobre la importancia de los diferentes servicios que actualmente brinda la cooperativa y cómo es su desempeño.

2. Desarrollo del plan de trabajo

Se realiza una reunión con los principales representantes del Consejo de Administración y Gerente General para encontrar, según estos, cuál es la actual propuesta de valor de la cooperativa hacia los productores de café.

Para evaluar esta propuesta de valor con los productores se procede a aplicar un cuestionario a los mismos. Debido a que el beneficio cuenta con más de 2000 productores, lo cual representa una

población grande, se decide realizarlo a una muestra de la población, y de esta manera inferir con un alto grado de confiabilidad sobre sus respuestas (Gómez, 2004).

Asimismo, para contribuir a este propósito, se determina realizar dicha encuesta mediante llamadas telefónicas con el fin de facilitar la labor del grupo de trabajo, para lo cual previamente la cooperativa facilitó la información de los contactos de los productores.

3. Construcción del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario se efectuaron los siguientes pasos:

A. Entre las integrantes del grupo de trabajo, se realiza una lluvia de ideas sobre las variables que debían ser tomadas en cuenta, apoyándose en la propuesta de valor actual y otros aspectos necesarios a conocer, como por ejemplo características demográficas de los encuestados.
B. Las preguntas elaboradas, son revisadas con la ayuda de un profesional en estadística, para lograr su validez y resultados esperados.
C. Luego de aplicar las recomendaciones hechas por el experto, se obtiene la versión final de la encuesta que se aplicará a los productores, la cual se puede observar en el Apéndice 4.

4. Diseño muestral

Como se mencionó anteriormente, debido a la alta cantidad de productores, se decide efectuar la encuesta solamente a ciertos de ellos, para lo cual, se procede a obtener el tamaño muestral de la siguiente manera:

1. Primero, se calcula un promedio de las entregas que han hecho todos los productores en los últimos 3 períodos.
2. Segundo, se realiza un análisis Pareto tomando en cuenta el dato obtenido anteriormente, y se seleccionan los clasificados como A, es decir, los que entregaron mayor volumen de café en esos períodos, los cuales forman un total de 442, dato que representa la población de interés (N = 442)
3. Como tercer paso, se procede a calcular el tamaño de muestra a los 442 productores clasificados previamente como A, basándose en la siguiente fórmula de muestreo simple al azar (Gómez, 2004):

$$n_0 = \left(\frac{Z\alpha_{/2}\,\sigma}{e}\right)^2$$

Dónde:

$Z\alpha_{/2}$ = 1,96 (tomando un 95% de confianza)

σ = 0, 50 desviación estándar de la población

e = representa el error máximo permisible, equivalente en este caso a 0,05

Entonces, se tiene:

$$n_0 = \left(\frac{1{,}96 * 0{,}5}{0{,}05}\right)^2 = 384$$

Ahora, como se trabaja con una población finita, se utiliza la siguiente fórmula para obtener el tamaño de muestra final (Gómez, 2004):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Sustituyendo los valores disponibles:

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384}{442}} = \mathbf{206}$$

5. Preparación y ejecución del trabajo de campo

Con el tamaño de muestra de 206 productores, se procede a realizar las llamadas telefónicas.

6. Limitaciones

Al comenzar con las llamadas telefónicas, se presentaron varios obstáculos que limitaban la ejecución de las mismas:

- Gran parte de los números telefónicos estaban equivocados o desactualizados.
- Muchas llamadas no eran atendidas.
- El nombre de la persona registrada en la base de datos brindada por la empresa, no corresponde a quien actualmente está encargada de entregar el café (la mayoría son adultos mayores), no tenían conocimiento sobre la situación actual de la empresa y sus perspectivas podrían sesgar los resultados.

Debido a lo anterior, la cantidad de encuestas realizadas se encontraba lejos de alcanzar el tamaño de muestra obtenido, por lo que se tomó la decisión de acudir a los principales recibidores (los que reciben la mayor cantidad de volumen de café) para aplicar la encuesta personalmente a los productores en el momento en que ellos llegaran a entregar el producto, y así poder aumentar la cantidad de encuestas contestadas. Sin embargo, a pesar de que se logró llegar a un mayor número de respuestas, de igual manera no fue posible obtenerlas en su totalidad, lo cual se presentó porque muchas de las personas que acudían a entregar el café, son trabajadores de las fincas y no así el contacto directo.

A pesar de que se presentaron muchos atrasos y complicaciones, se logró un total de 45 encuestas contestadas, por lo que dicha cantidad obtenida será tomada como un pre-muestreo (subconjunto de la muestra), en donde se analizan los resultados obtenidos hasta el momento y si se observa similitud o tendencia en las respuestas, podrá tomarse como válido para el propósito inicial.

7. Procesamiento de la información

Se genera un Excel con los todos los resultados para agrupar respuestas y graficar las mismas para realizar una comparación (ver apéndice 5)

Análisis de Resultados

Clientes Externos

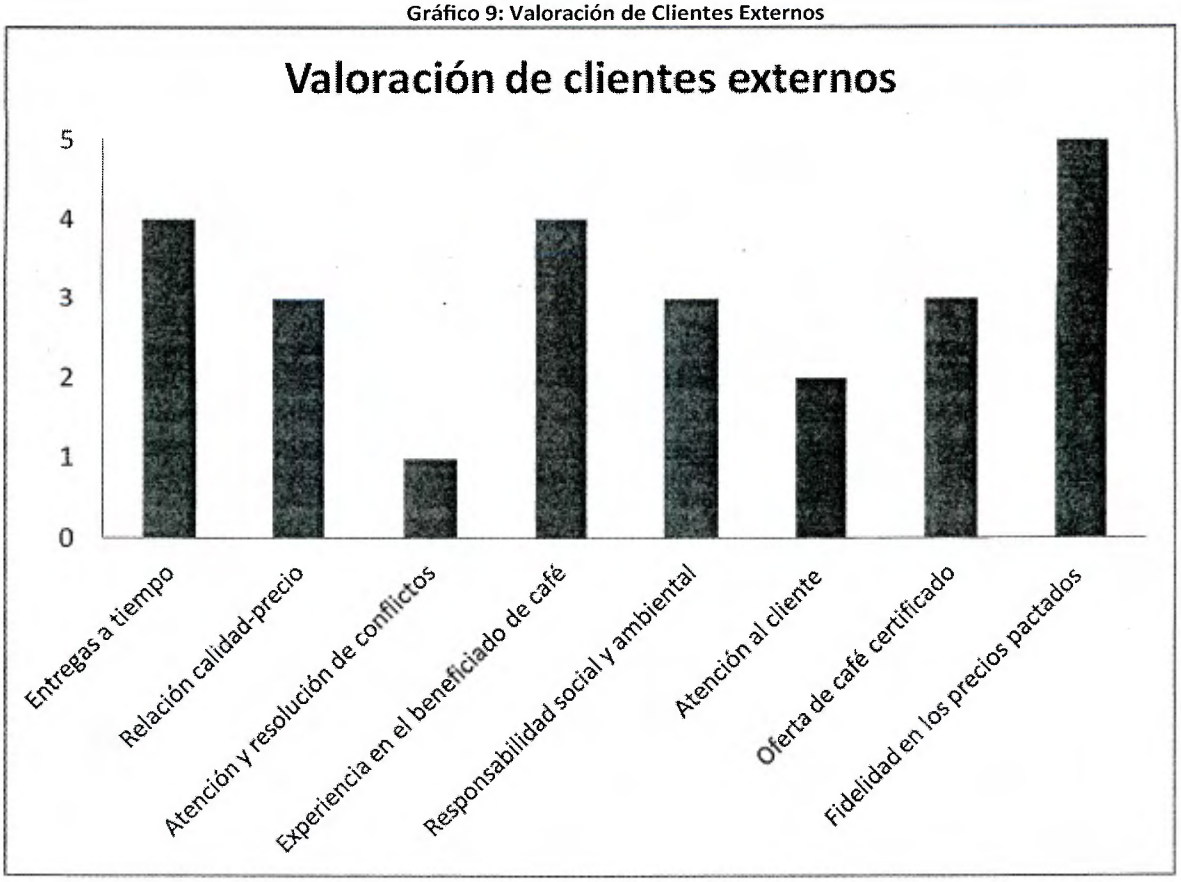
Para la elección de los clientes a los cuales se iba a encuestar, se realizó el Pareto de ventas con base en las últimas 5 cosechas, que representan el 80% de las ventas de CoopeLibertad. En el Apéndice 6 se puede apreciar el gráfico de Pareto de ventas.

Como se mencionó dentro de las limitantes del proyecto, no fue posible contactar a todos los clientes de CoopeLibertad porque la mayoría son extranjeros, sin embargo sí se realizó el contacto con algunas de las exportadoras nacionales. Según el Pareto de ventas, en total fueron 12 clientes tipo A de la cooperativa, no obstante se realizó la encuesta a 5 exportadoras, pues fueron las que estuvieron dispuestas a colaborar con el proyecto.

Todos los clientes que contestaron la encuesta poseen más de 5 años de comprar café a CoopeLibertad, por lo que sus aportes pueden tener mayor criterio y ser más beneficiosos para este análisis, que si tuvieran menor tiempo de relacionarse con la cooperativa.

Basándose en el siguiente gráfico, el cual muestra la cantidad de clientes encuestados (de 1 hasta 5 clientes) contra los servicios que brinda la empresa, se encontró que la mayoría de los clientes valora de CoopeLibertad su fidelidad en los precios pactados al momento de la compra, la entrega a tiempo y la experiencia en el beneficiado de café que esta posee. Como valoración media se encuentra la relación calidad-precio y la responsabilidad social y ambiental y la oferta de café certificado, donde 3 de los 5 clientes encuestados lo ve como un elemento de valor para ellos. Además la atención al cliente y la relación calidad-precio no se valoran tanto, lo cual se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 9: Valoración de Clientes Externos



Se mencionó además que se valora la confianza y la lealtad de la Cooperativa (2 de los 5 clientes), como puntos adicionales a los evaluados anteriormente.

Entre las oportunidades de mejora que los clientes más mencionan para CoopeLibertad es la oferta de café certificado (3 de los 5 clientes), estos dicen que la oferta no es suficiente y en caso de haber más oferta, estos estarían interesados en comprarla. Además se menciona que no hay un seguimiento adecuado a las solicitudes que estos tienen, pues muchas veces se realiza el contrato y no hay comunicación posterior.

Como otro tipo de oportunidad de mejora, se menciona la realización de las ofertas más periódicamente, con lo que hay más posibilidades de negociación y cierre de contratos en comparación a como se lleva a cabo actualmente.

Clientes internos

Se obtuvo un total de 41 encuestas realizadas, generando los siguientes resultados:

Referente a información demográfica de los encuestados, la mayor parte de ellos forman parte del sexo masculino. Además se notó que un alto porcentaje de productores pertenece a un grupo familiar conformado por esposa e hijos (70,73%), y en porcentajes muy bajos se tienen padres y madres con hijos, de igual manera un valor muy bajo corresponde a productores sin grupo familiar (ver apéndice 7).

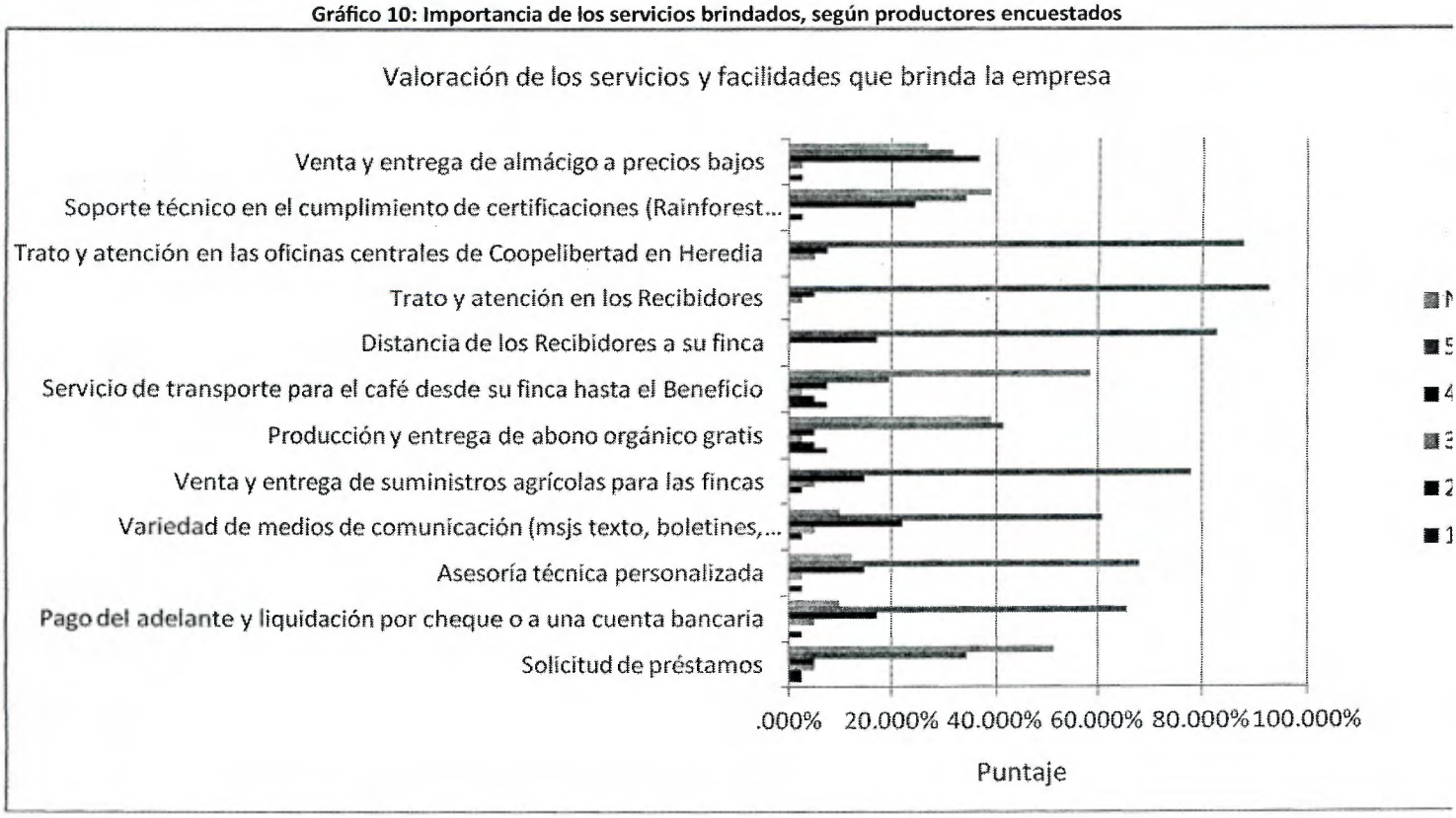
También se concluye que poco menos de la mitad de entrevistados aprobó hasta el grado académico universitario, pero también una cantidad similar (37,5%) concluyeron sus estudios hasta secundaria, y un 12,5% lo hizo únicamente hasta primaria, con lo cual se puede decir que en una leve mayoría los productores de CoopeLibertad cuentan con grados académicos superiores aprobados (ver apéndice 7).

Por otra parte, con respecto a las respuestas propiamente sobre el desempeño o manera en que se da los actuales servicios y facilidades que ofrece el beneficio a sus clientes internos, se puede decir que:

- Los servicios más relevantes o importantes para los productores son: trato y atención en los recibidores (92,68%) y el trato y atención en las oficinas centrales de la empresa (87, 80%), distancia entre los recibidores y las fincas (81,25%), la asesoría técnica personalizada (68,29%).
- También, los servicios que obtuvieron mayor porcentaje de no utilización son: el transporte de café desde las fincas hasta el beneficio y la solicitud de préstamo, con un 58,54% y 51,22% respectivamente. Esto provoca que la empresa este gastando recursos en dichos servicios que o son tan necesarios para sus proveedores.
- Por último, la puntuación referentes las categorías con menos valor para el cliente, (recalcando que son relativamente bajas) corresponde la producción y entrega de abono orgánico gratis y el servicio de transporte de café del beneficio a las fincas, ambos con un 7, 32%.

Todo lo anterior, se puede ver en la siguiente figura, en la cual se presenta una escala desde 1 (puntaje menor) hasta 5 (puntuación mayor), además de la opción no lo utiliza.

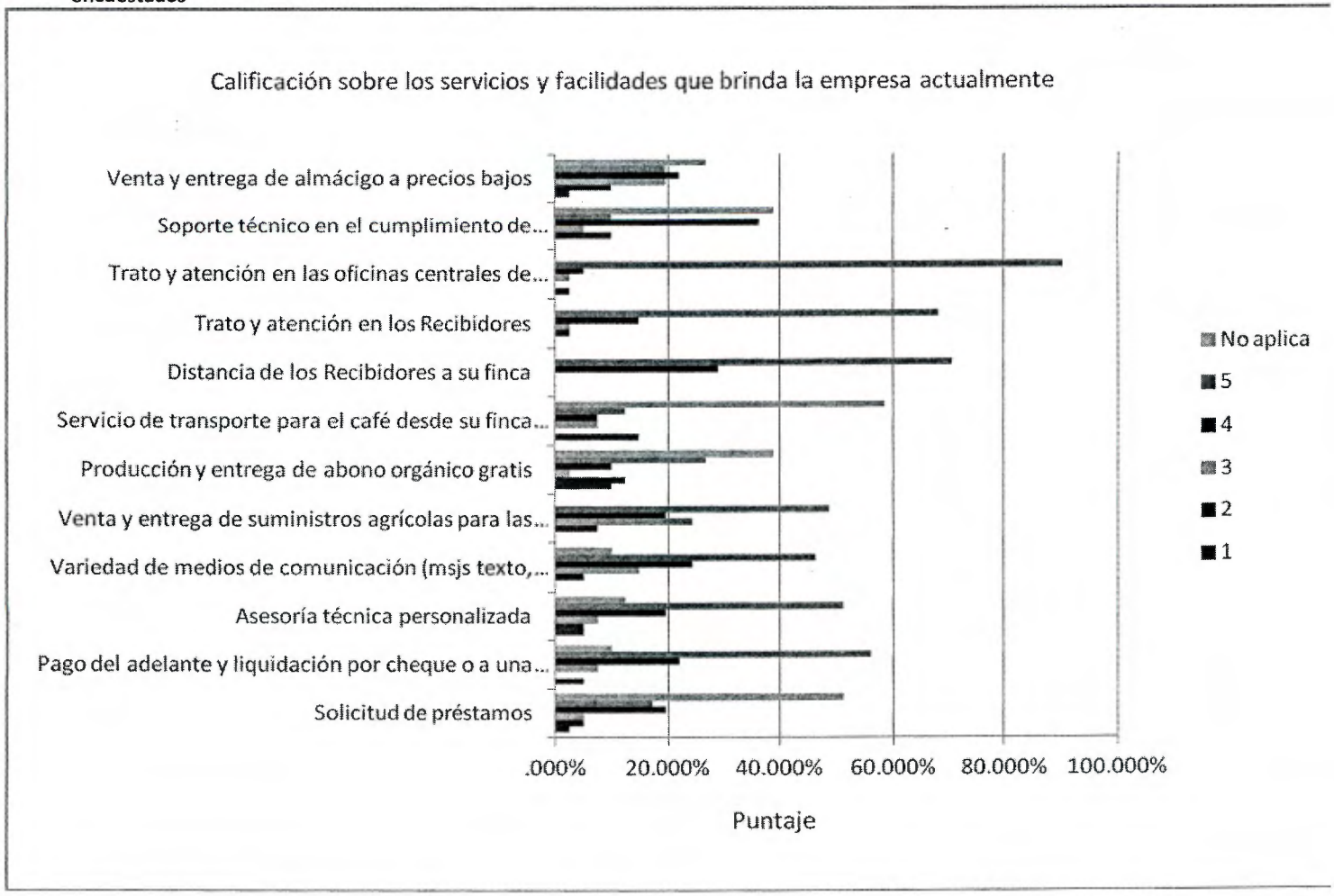
Gráfico 10: Importancia de los servicios brindados, según productores encuestados



También se obtuvo un gráfico sobre las calificaciones dadas con respecto a la calidad actual en los servicios mencionados anteriormente (se utiliza una escala igual a la del gráfico anterior), se puede inferir que:

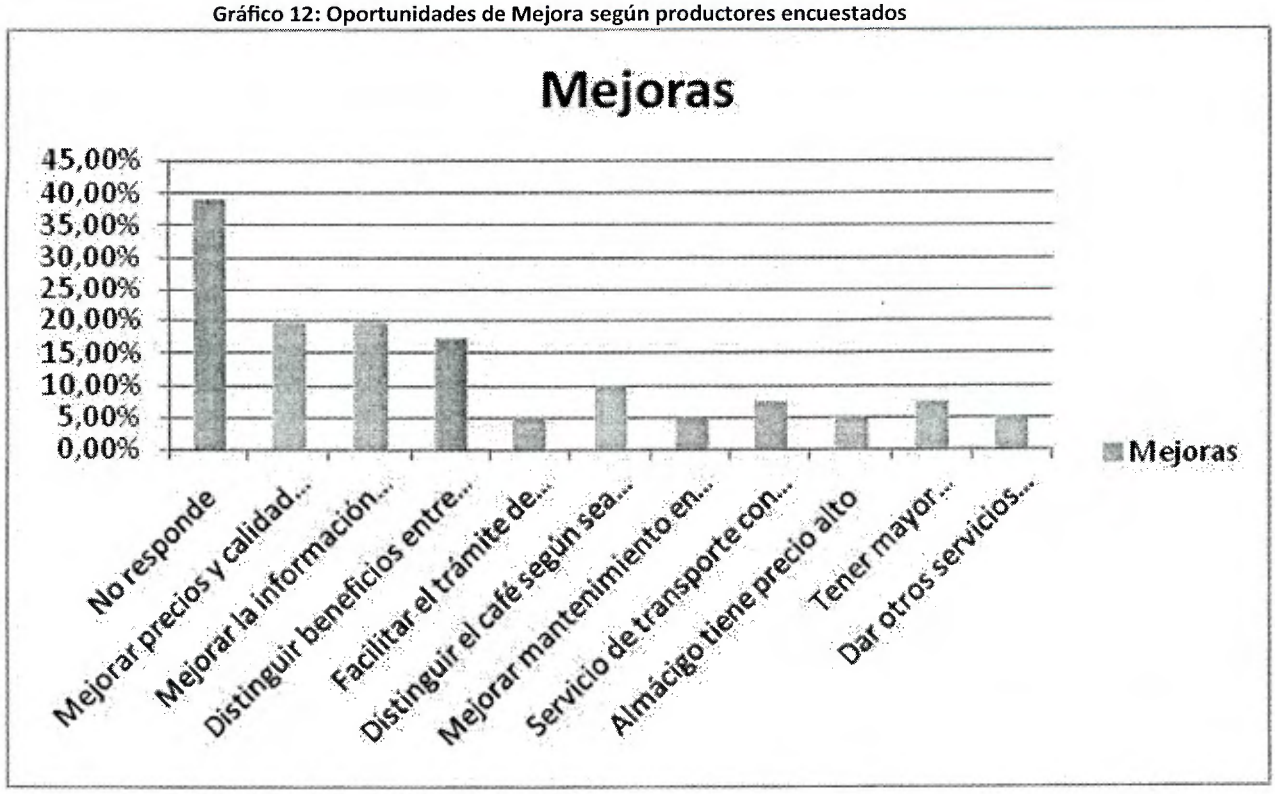
- El trato y atención que actualmente se brinda en las oficinas centrales en Heredia, es el rubro que obtienen la mejor calificación, con un 90, 24%. También la distancia de los recibidores a las fincas, con un 70, 24%.
- El servicio de transporte de café desde las fincas hasta el beneficio, obtuvo el mayor porcentaje como calificación menor (14,63%), debido a que según los encuestados, la empresa pone muchas limitaciones para brindar dicha facilidad. Otro aspecto mal calificado es la producción y entrega de abono orgánico gratis con 12,2%.
- Otro servicio que obtuvo puntuaciones bajas, es el de venta y entrega de almácigo a precios bajos, ya que comentaron que el precio no es tan bajo y que inclusive el ICAFE lo ofrece a un costo menor.

Gráfico 11: Gráfico de calificación de acuerdo al servicio actual que brinda CoopeLibertad, según productores encuestados



Por último, entre los aspectos que según los productores debe mejorar la cooperativa, se pueden mencionar los siguientes (ver el siguiente gráfico12): mejorar precios y calidad en el servicio del almacén, mejorar la información sobre servicios que brindan, distinguir beneficios entre los productores asociados y no asociados, facilitar el trámite de préstamos, distinguir el café según sea su calidad, mejorar mantenimiento en el centro de recibo, servicio de transporte con precios altos, almácigo tiene precio alto, tener mayor involucramiento con los productores dar otros servicios (odontología, tostado del café).

Gráfico 12: Oportunidades de Mejora según productores encuestados



Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera refleja el éxito que tiene el desarrollo de la estrategia y las metas alcanzadas en las demás perspectivas. Los objetivos en dicha perspectiva financiera, buscan el crecimiento en los ingresos, reducción en costos y aumento de productividad, lo cual beneficiará directamente la situación financiera de la cooperativa.

Objetivo

Analizar la condición económica y financiera actual, con el fin de evaluar si las acciones que actualmente desarrolla CoopeLibertad están impactando positivamente o negativamente esta condición.

Metodología

Para el estudio financiero pertinente de CoopeLibertad se deben incluir tres aspectos considerados los más importantes por la naturaleza de la cooperativa. El primer análisis es el que contiene los indicadores financieros de la cooperativa, que permite evaluar cuál es la condición financiera actual de CoopeLibertad con respecto a cosechas anteriores. De esta manera se puede concluir acerca de si ha habido mejora o no y cuál ha sido esta mejora en términos monetarios o porcentuales.

Por otra parte, los dos análisis restantes son comparaciones de la condición de CoopeLibertad con los demás beneficios competidores de naturaleza similar a la misma. Dichas comparaciones permiten entender cómo está la cooperativa en dos temas relevantes para el contexto del beneficiado de café: el Precio de Liquidación y el Precio de Venta.

Indicadores Financieros

1. Selección de los indicadores a evaluar

Los indicadores financieros para el análisis deben ser aquellos que permitan sacar conclusiones inmediatas pero sustentadas. En conjunto con el gerente financiero de CoopeLibertad se eligen los siguientes:

- Liquidez = $\frac{\textbf{Activo circulante}}{\textbf{Pasivo circulante}}$
- Endeudamiento total = $\frac{\textbf{Pasivos totales}}{\textbf{Patrimonio total}}$
- Margen de utilidad neta = $\frac{\textbf{Utilidad neta}}{\textbf{Ventas}}$
- Crecimiento en ventas

2. Recopilación de datos para calcular los indicadores financieros

Se realiza una reunión con el Gerente Financiero de la Cooperativa, en la que se le comenta el objetivo de la perspectiva financiera y se le solicita la información necesaria para realizar el cálculo de los indicadores financieros. Cabe destacar que la mayoría de la información proporcionada ya formaba parte de los análisis que realiza la cooperativa, por lo que se nos brindó la información referente a los mismos (Ver Anexo 12).

3. Procesamiento de la información

Se procede a analizar los resultados de la información brindada.

Precio de Liquidación

Cada Beneficio debe pagar un precio definitivo (por fanega) a los productores que entregan su café para ser beneficiado. Este precio es fijado por la Junta de Liquidaciones del ICAFE y depende principalmente de las utilidades de cada Beneficio. En el Anexo 13 se muestra un diagrama de cómo se lleva a cabo dicho proceso.

La importancia del Precio de Liquidación es que los productores de café entregarán su café al Beneficio que posea un mayor precio, es decir que pague más por fanega de café entregado.

El análisis del precio de Liquidación consiste en comparar el Precio de Liquidación de CoopeLibertad con los precios que poseen los demás Beneficios dentro de la Zona Central, a la cual pertenece

CoopeLibertad. De esta manera se podrá observar si CoopeLibertad se encuentra en condiciones similares a los demás Beneficios en cuanto al precio que paga y ha venido pagando en cosechas pasadas.

Para realizar el análisis del Precio de Liquidación se realizó el siguiente procedimiento, recomendado por Roy Aguilar, el Jefe de Liquidaciones del ICAFE:

1. Selección de los Beneficios con los cuales se comparará a CoopeLibertad

Con el fin de asegurar un análisis válido del Precio de Liquidación, los Beneficios deben ser similares a CoopeLibertad en cuanto a las siguientes características:

- Zona de café: Central
- Categoría de café: Convencional

Los Beneficios que no cumplen estas dos características, no se podrán tomar en cuenta para dicho análisis, ya que no se asemejan al café de CoopeLibertad, ya que no es el café de la misma altura.

2. Recopilación de los precios de liquidación

La página web del ICAFE (sección Sector Cafetalero, Liquidación Final) proporciona los Precios de Liquidación de cada uno de los Beneficios de todas las zonas, por lo que se extraen solamente aquellos Precios que correspondan a los Beneficios seleccionados en el punto anterior. El Precio de Liquidación se da tanto para el café Maduro como Verde, por lo que la comparación debe incluir las dos clasificaciones, si se desea un análisis más certero. Se utilizan como mínimo los datos del precio de liquidación de 5 cosechas anteriores.

3. Cálculo del promedio del Precio de Liquidación de los Beneficios

Cuando ya se tienen todos los Precios de Liquidación de los Beneficios semejantes a CoopeLibertad, se procede a realizar un promedio de estos con el fin de hacer una comparación más puntual y que comprenda todos los Beneficios de una vez. Esto permite una mejor idea de la diferencia entre CoopeLibertad y el promedio de sus competidores similares.

4. Comparación el Precio de Liquidación promedio de los Beneficios con el Precio de Liquidación de CoopeLibertad para cada cosecha

Los resultados de comparar el Precio de Liquidación de CoopeLibertad con el promedio calculado en el punto anterior son la parte más importante de este análisis, pues a partir de observar detenidamente los comportamientos en los precios es concluir si CoopeLibertad está por encima o no de sus competidores.

Precio de Venta

Es el precio al cual los Beneficios venden su café oro, tanto para consumo local como para exportación. El precio F.O.B es aquel que se define a los exportadores, incluye llevar el café ya procesado al puerto para que sea exportado.

Sin embargo, el precio escogido para el análisis es el Precio Promedio Rieles, el cual corresponde al precio F.O.B. menos los gastos autorizados de exportación e impuestos directamente vinculados a la exportación. Se selecciona este porque es el que más se utiliza para CoopeLibertad, ya que está ligado a las exportadoras (grandes clientes de la cooperativa), además que es el que posee registros y seguimiento en el ICAFE.

La comparación del Precio de Venta de CoopeLibertad con el de los demás Beneficios permite conocer si existe o no ventaja de la Cooperativa en relación a cómo se está vendiendo el café beneficiado. Esta ventaja puede ser reflejo de que hay un mayor esfuerzo por colocar el café a mayores precios o hay estrategias de promoción del café que están dando frutos traducidos en ingresos.

Por recomendación del Jefe de Liquidaciones del ICAFE, se realizó el análisis de la siguiente manera:

1. Selección de los Beneficios con los cuales se comparará a CoopeLibertad

Con el fin de asegurar un análisis válido del Precio de Venta, los Beneficios deben ser similares a CoopeLibertad en cuanto a las siguientes características:

- Zona de café: Central
- Categoría de café: Convencional

Los Beneficios que no cumplen estas dos características, no se podrán tomar en cuenta para dicho análisis, ya que no se asemejan al café de CoopeLibertad, pues no es el café de la misma altura.

2. Extracción de los Precios de Venta

El ICAFE lleva un control de los Precios Promedio Rieles por cada Beneficio. Sin embargo, se manejan varias fechas de corte de estos precios en un solo mes, por lo que se procedió a escoger la última fecha de corte de cada mes, esto para las últimas 3 cosechas, ya que se considera un periodo aceptable para evidenciar comportamientos importantes. La última fecha utilizada fue la del mes de octubre del presente año.

Los Precios Promedio Rieles que se van a utilizar son el de CoopeLibertad y el que el ICAFE calcula como promedio de todos los Beneficios de categoría Convencional dentro de la Zona Central.

3. Comparación de los Precios de Venta

Se realiza una comparación por mes de los Precios de Venta, utilizando los datos de las últimas tres cosechas (así recomendado por el Jefe de Liquidaciones del ICAFE ya que se considera un periodo suficiente), para observar si CoopeLibertad se encuentra por arriba o abajo del Precio Promedio de Venta de los demás Beneficios.

Indicadores Financieros

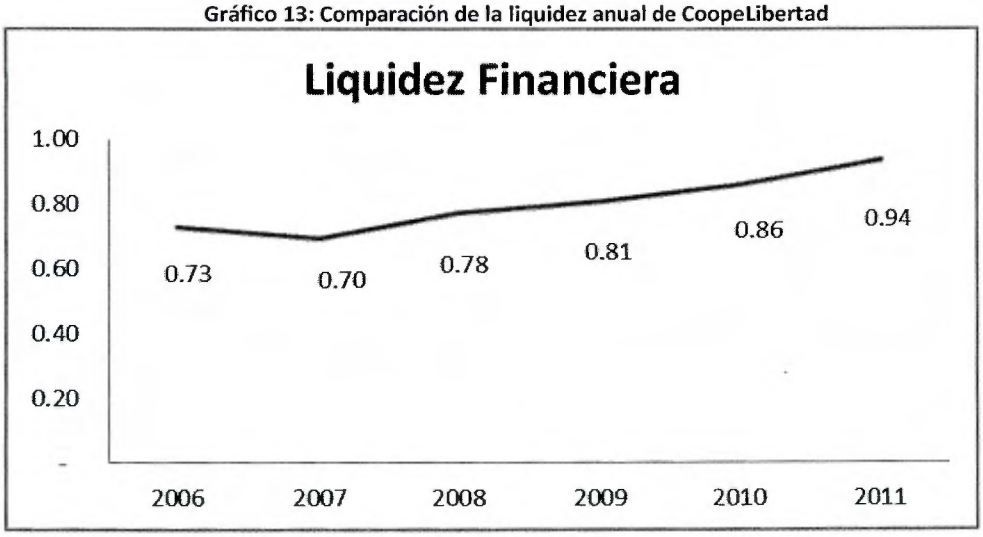
A continuación se muestran los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores financieros escogidos previamente para análisis (los datos proporcionados por CoopeLibertad para estos cálculos se encuentran en el Anexo 12):

Cuadro 9: Indicadores financieros de CoopeLibertad del año 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquidez	0,73	0,70	0,78	0,81	0,86	0,94
Endeudamiento	1,64	1,50	1,78	2,22	2,27	1,94
Márgen de Utilidad Neta	0,35%	0,13%	0,59%	0,30%	0,61%	0,64%
Crecimiento (Decrecimiento) en ventas	-	14,27%	45,80%	-6,65%	14,42%	43,60%

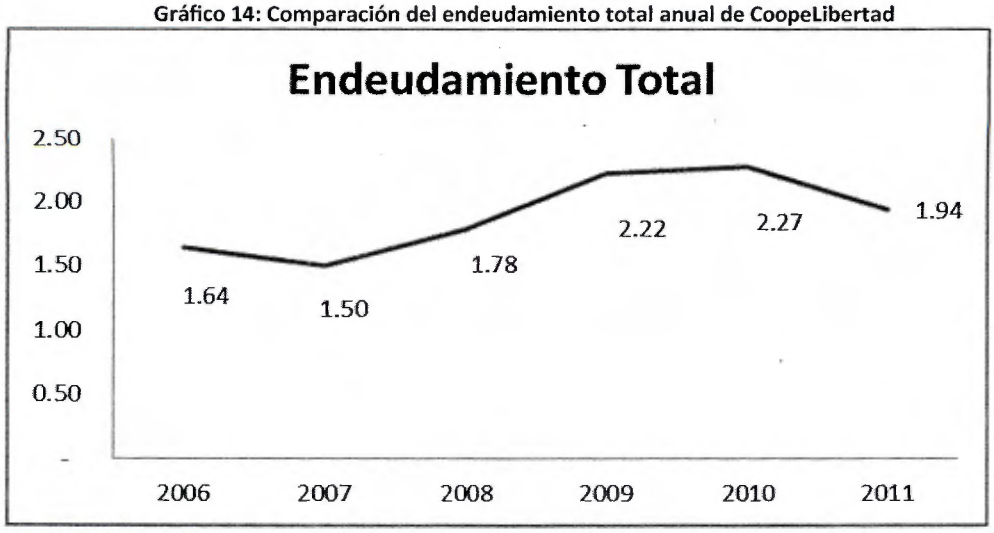
A pesar de que la liquidez de CoopeLibertad ha venido en aumento desde el año 2007, el promedio de la misma en los periodos es de 0,8, encontrándose por debajo de 1 e indicando que se tienen más pasivos circulantes que activos circulantes. La cooperativa requiere de muchos préstamos para cumplir con los gastos e inversiones a inicio de cada cosecha, donde aún no se ha vendido el café y por lo tanto no hay ganancias, por lo que una liquidez menor a 1 no es la más adecuada. Para conocer más la situación financiera de la cooperativa es preciso seguir con el análisis de los demás indicadores.

Gráfico 13: Comparación de la liquidez anual de CoopeLibertad



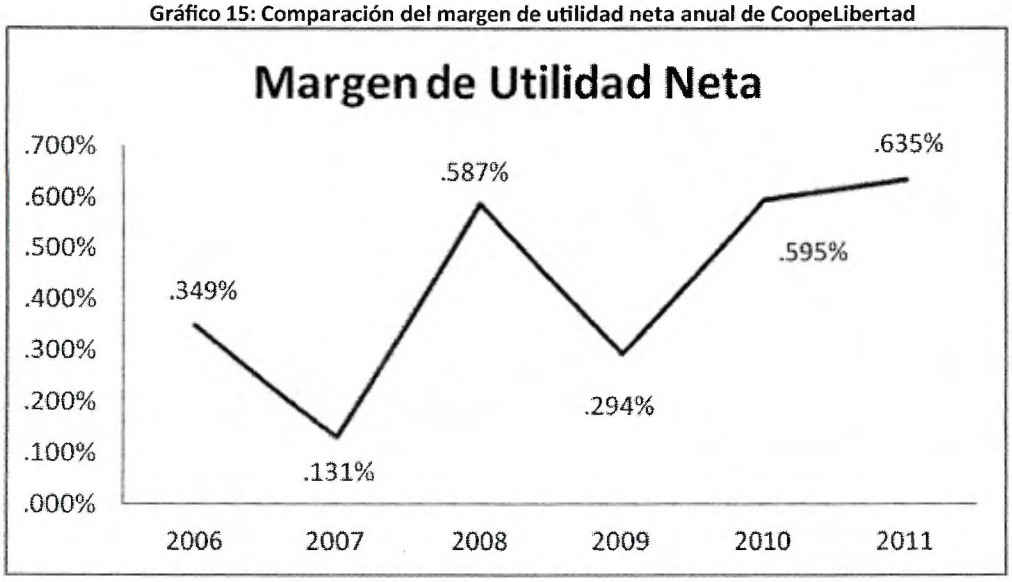
En cuanto al endeudamiento total, este disminuyó del año 2010 (2,27) al año 2011 (1,94), sin embargo hasta el 2011, los pasivos totales corresponden a casi el doble del patrimonio, relación que podría reducirse por medio de estrategias que permitan menor dependencia de los pasivos a corto plazo.

Gráfico 14: Comparación del endeudamiento total anual de CoopeLibertad



En el caso del margen de utilidad neta, se observan varios altibajos, donde el valor más alto fue de 0,64% para el caso del 2011 y el más bajo de 0,13% para el 2007. Además en el 2009 el aumento de un 44% en las ventas del 2010 al 2011 fue el principal detonante, lo que ocasionó un aumento en el excedente y por lo tanto en las utilidades.

Gráfico 15: Comparación del margen de utilidad neta anual de CoopeLibertad

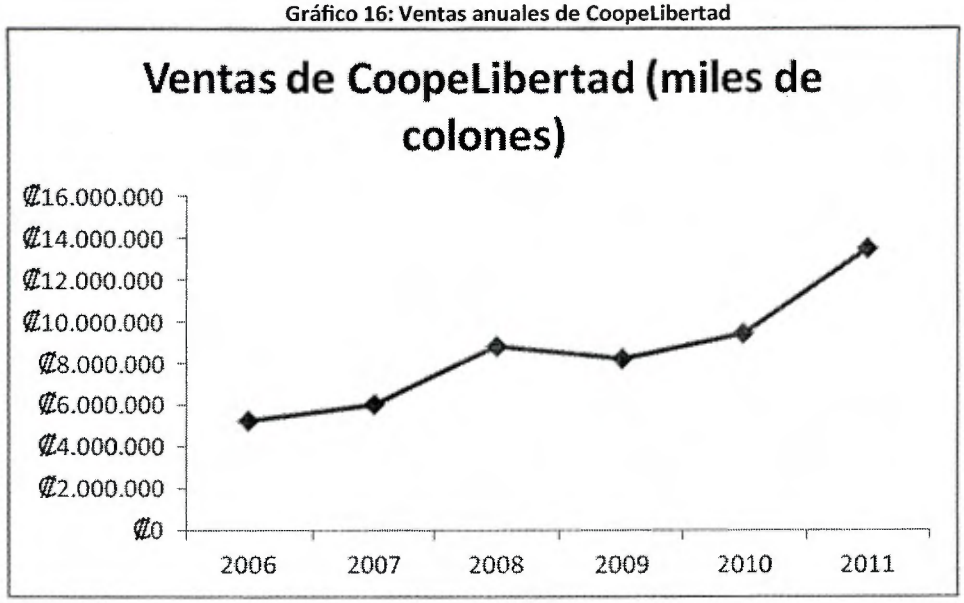


A pesar del decrecimiento en el endeudamiento total, este sigue relativamente alto según el Gerente Financiero de CoopeLibertad y se desea reducir a la menor cantidad posible. También se observa que el comportamiento en el margen de utilidad neta es muy variable, por lo que necesitan estrategias que

permitan que el margen de utilidad se mantenga entre cierto rango deseado, se deben formular acciones para mitigar el impacto de posibles riesgos que tengan un efecto negativo sobres las utilidades.

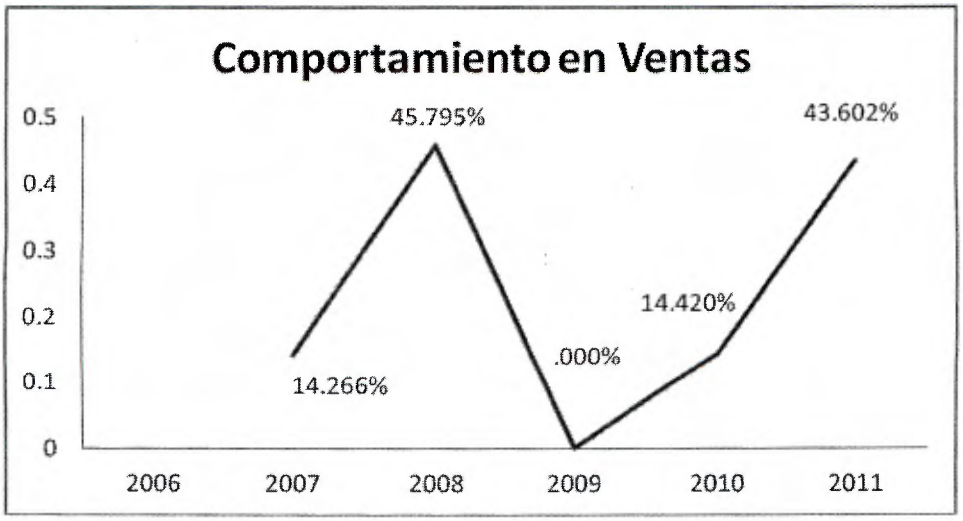
A continuación se muestra el gráfico que compara las ventas de CoopeLibertad del 2006-2011. Según los datos del gráfico se observa que existe variabilidad en las ventas, pues estas dependen de muchos factores por la naturaleza de negocio de beneficiado de café.

Gráfico 16: Ventas anuales de CoopeLibertad



Para mostrar mejor la variación que tienen las ventas de café en la cooperativa, se muestra el siguiente gráfico, de esta manera se nota que no siempre existe un crecimiento en las ventas de CoopeLibertad y mucho menos un crecimiento sostenido en los años contemplados, por ejemplo en el 2009 se presenta un decrecimiento del 6%. Cabe destacar que en ese año el precio de venta sufrió una disminución, lo que pudo afectar directamente en las ventas de la cooperativa.

Gráfico 17: Comportamiento en las ventas anuales de CoopeLibertad



Precio de Liquidación

Al comparar los Precios de Liquidación del café verde, se observa que CoopeLibertad estuvo por debajo del promedio de los demás beneficios en la última cosecha (2010-2011), a pesar de que en las 5 cosechas anteriores a esta, el precio venía en aumento y por encima del promedio de los demás Beneficios.

Aunque se observa una tendencia al aumento en los Precios de Liquidación (desde la cosecha del 2004-2005 hasta la última) no se sabe con certeza si el Precio de CoopeLibertad de la próxima cosecha va a estar por debajo del precio promedio de los beneficios.

En el caso del Café Maduro, las cosechas 2008-2009 y la última cosecha (2010-2011), CoopeLibertad posee un precio por debajo del precio promedio de los beneficios competidores.

Debido a que existen beneficios similares a CoopeLibertad y están pagando mejor por fanega de café a los productores, estos últimos pueden llevar su café a estos beneficios, lo que estaría reduciendo la cantidad de proveedores pequeños de CoopeLibertad, los cuales representan un 50% de la producción de café. En los siguientes gráficos se muestran los Precios de Liquidación tanto de café Maduro como Verde de CoopeLibertad y los demás beneficios de la zona Central.

Gráfico 18: Comparación del precio de liquidación de CoopeLibertad Café Verde contra demás beneficios

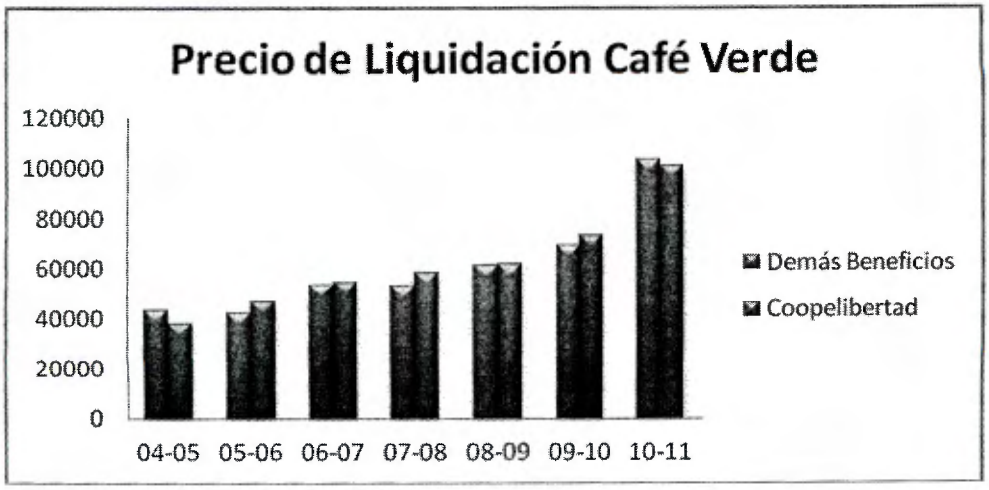
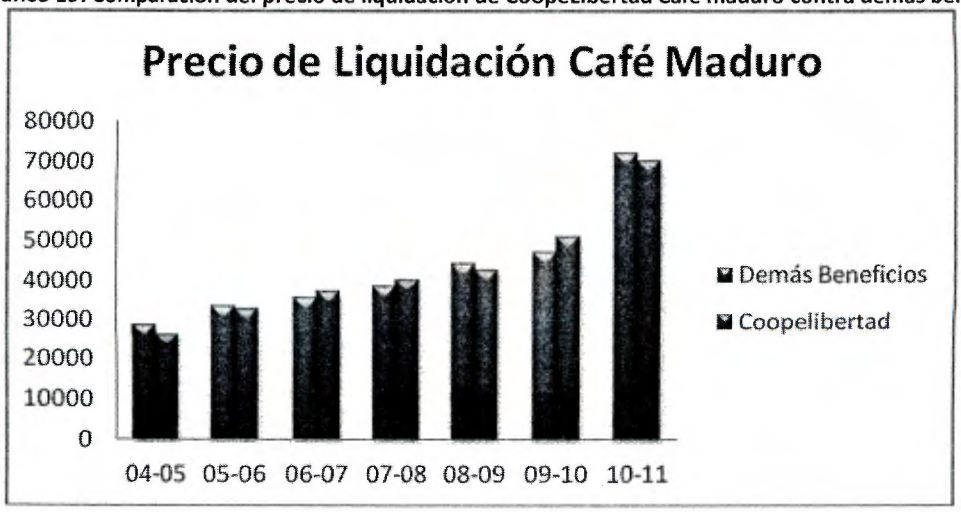

Precio de Liquidación Café Verde
120000
100000
80000
60000
40000
20000
0
04-05
05-06
06-07
07-08
08-09
09-10
10-11
Demás Beneficios
Coopelibertad

Gráfico 19: Comparación del precio de liquidación de CoopeLibertad Café maduro contra demás beneficios



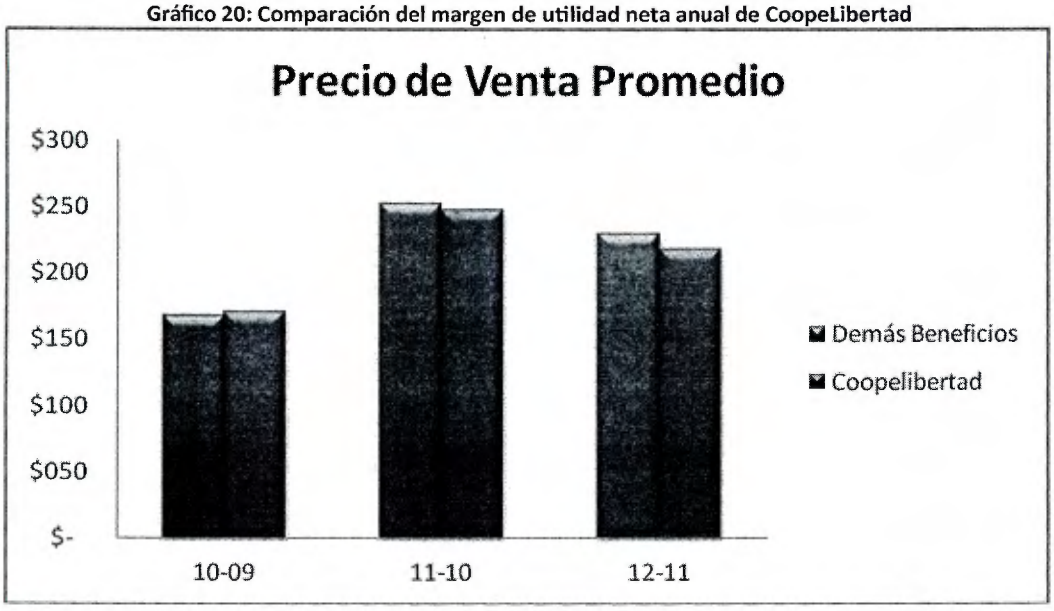
Fuente: ICAFE

Precio de Venta

En el caso de las dos cosechas anteriores a la última (2010-2011 y 2011-2012), CoopeLibertad vendió su café en un menor precio que los demás Beneficios (alrededor de $5 menos por fanega). Cabe destacar que en la cosecha del 2010-2011, la diferencia entre el Precio de Venta más alto y el de CoopeLibertad alrededor de $50 por fanega.

El Precio de Venta de CoopeLibertad en la última cosecha (2011-2012) estuvo por debajo del Precio Promedio de Venta de los demás beneficios por $11. Además el Precio Promedio de Venta más alto es $71más del Precio de Venta de CoopeLibertad para esa cosecha. En los siguientes gráficos se muestra lo mencionado anteriormente.

Gráfico 20: Comparación del margen de utilidad neta anual de CoopeLibertad



Fuente: ICAFE

2.3.2 Mapa Estratégico

Es importante además de saber formular estrategias, poder comunicarlas con claridad, para lo cual se tienen los mapas estratégicos. Los mapas proveen un medio visual para explicar en qué consiste la estrategia de una organización a partir de las cuatro perspectivas del BSC y formulando objetivos para cada una de ellas. Su utilidad se centra en la necesidad de dar a entender y analizar el camino estratégico que seguirá o ha seguido la organización.

Kaplan & Norton (2004), creadores de los mapas estratégicos, describen a esta herramienta como un marco visual de interrelaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización y que además integra las cuatro perspectivas del BSC.

Los mapas son comúnmente utilizados después de la formulación de estrategias, sin embargo como parte del diagnóstico del presente proyecto se hace uso de esta herramienta para analizar los objetivos estratégicos que han sido propuestos en el pasado por la cooperativa.

Objetivo

Conocer cuáles han sido los objetivos estratégicos establecidos por CoopeLibertad en los últimos 5 años y asignarlos a cada perspectiva del BSC, con el fin de identificar relaciones causa efecto entre los objetivos.

Metodología

Para la elaboración del mapa estratégico se llevan a cabo las siguientes actividades.

1. Planeamiento del Taller

En una sesión de lluvia de ideas entre las integrantes del equipo se prepara un taller a ser presentado en la empresa, el cual se estructura en 3 partes:

A. Objetivo del Taller

Se propone como objetivo lo siguiente:

- Conocer y relacionar los objetivos estratégicos de CoopeLibertad entre las cuatro perspectivas del BSC.

B. Revisión de Conceptos Teóricos

Se explican elementos teóricos relevantes que faciliten el desarrollo del taller, los cuales son:

- Definición de BSC
- Beneficios del BSC
- Relación entre estrategia y el BSC
- Definición de mapa estratégico

C. Análisis Retrospectivo de CoopeLibertad

Por cada perspectiva se incluye una serie de preguntas que guie la discusión y formulación de los objetivos estratégicos correspondientes, comenzando por la perspectiva financiera, seguida de la perspectiva clientes, procesos internos y finalmente la de aprendizaje y crecimiento.

2. Ejecución del Taller

Se convoca a participar del taller a personal clave de la cooperativa, entre ellos al gerente general Don Miguel Varela, al presidente del consejo de asociados Don Adrián Hernández y al jefe del beneficio Don Melvin Padilla. En una sesión de dos horas en las oficinas centrales de CoopeLibertad, las integrantes del equipo dirigen el taller, y documentan los resultados.

Análisis de Resultados

Del taller llevado a cabo fue posible identificar y clasificar los objetivos estratégicos establecidos por la organización en los últimos 5 años e integrarlos en un mapa estratégico. Dicha clasificación fue realizada por las autoras con base a lo propuesto por Kaplan y Norton (2004) para cada perspectiva del BSC, lo cual se menciona a continuación.

- Perspectiva Financiera: son objetivos comúnmente relacionados con el crecimiento en ventas y la reducción de costos.
- Perspectiva de Clientes: se refiere a la propuesta de valor que la empresa entrega a su mercado meta, se incluyen aquí los objetivos correspondientes al cumplimiento esta propuesta de valor.
- Perspectiva de Procesos Internos: se incluyen los objetivos estratégicos ligados a los procesos internos de la empresa que permitirán producir y entregar la propuesta de valor a los clientes. Estos se pueden agrupar bajo cuatro categorías, gestión de operaciones, gestión de clientes, gestión de la innovación y procesos regulatorios y sociales.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: se refiere a los objetivos relacionados con los activos intangibles de la empresa que son el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional.

Por cada objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se describe la trayectoria de relaciones de causa-efecto identificadas hasta llegar a la perspectiva financiera. Se forman estas relaciones con base a lo discutido durante el taller y la lógica planteada por Kaplan y Norton (2004), quienes parten del supuesto que los resultados financieros deseados solo pueden ser obtenidos si el mercado meta está satisfecho con la propuesta de valor, la cual es creada y entregada por medio de los procesos internos de la organización, los cuales se sustentan en los activos intangibles. Con tal razonamiento es posible asociar la mayoría de objetivos estratégicos del mapa, a excepción de los marcados en color gris los cuales no presentan interrelaciones con más de un objetivo o ninguno del todo.

Relaciones Causa-Efecto

Objetivo Estratégico: Capacitar a todos los productores sobre controles de calidad

CoopeLibertad ha capacitado a los recibidores de café sobre los procesos y políticas de calidad de la organización, con el objetivo de velar por la calidad del café desde el comienzo de la cadena productiva. A nivel interno ha desarrollado políticas de calidad más severas, implementado métodos de muestreo e integrado una unidad de catación al proceso de beneficiado. Tales actividades han buscado satisfacer parte de la propuesta de valor que es entregar un café de calidad y por ende aumentar las reservas de capital de la cooperativa.

Objetivo Estratégico: Atender capacitaciones técnicas dadas por el ICAFE

A raíz de la preparación de los ingenieros del departamento técnico en actividades de campo y charlas facilitadas por el ICAFE, la cooperativa ha buscado dar a los productores asistencia técnica personalizada en lo que respecta a temas de control de plagas y métodos de cultivo. A su vez se ha dispuesto de un almacén de venta de productos agrícolas y ofrecido asesoría a los productores sobre proveedores para sus compras. Su objetivo ha sido asegurar la calidad del café desde las fincas y con ello satisfacer parte de su propuesta de valor que es entregar un café de calidad. Todo esto se conecta con un aumento de las reservas de capital de la cooperativa y por ende de los excedentes para los asociados.

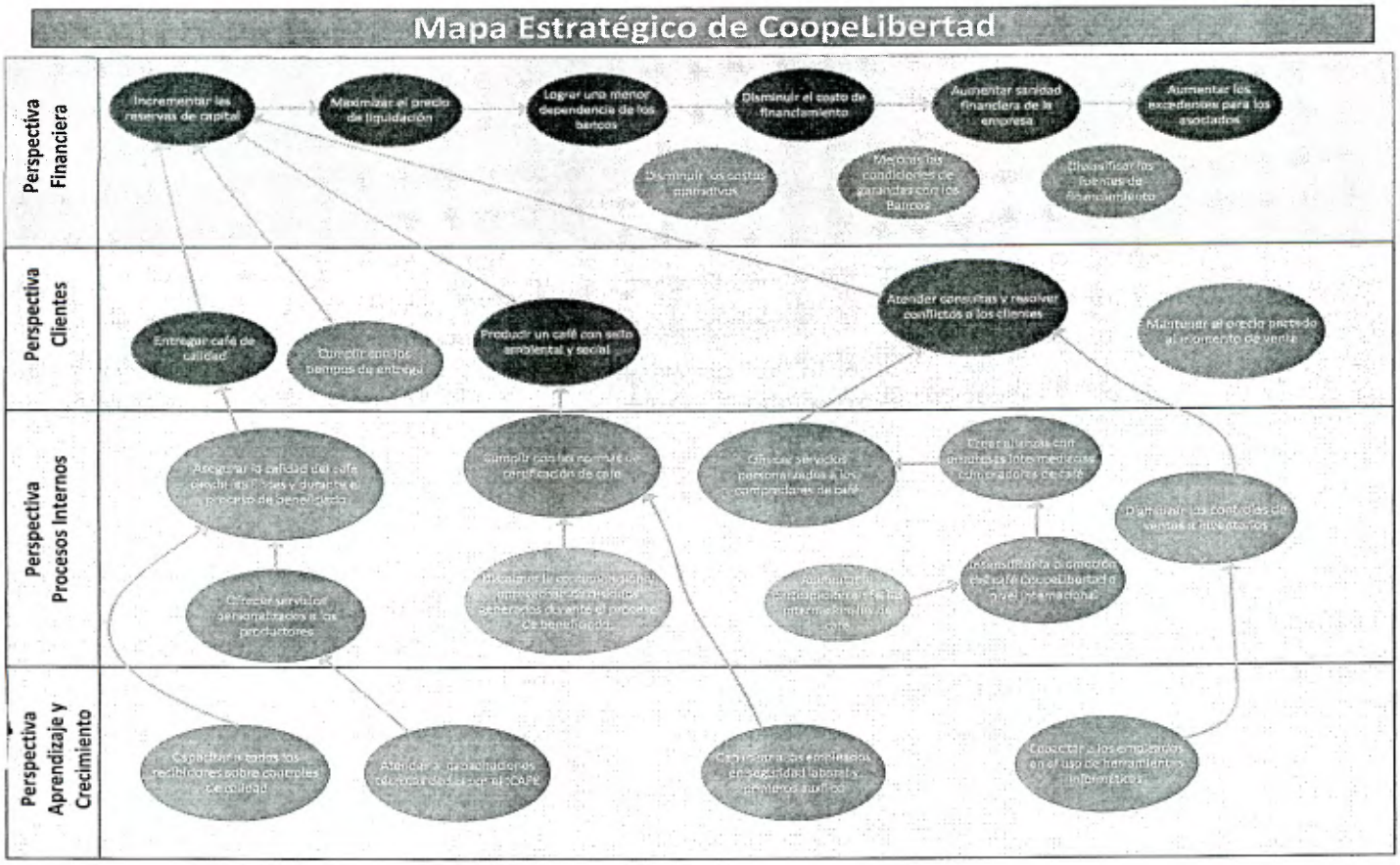
Objetivo Estratégico: Capacitar a los empleados en seguridad laboral y primeros auxilios

La cooperativa se ha enfocado en garantizar un ambiente de trabajo sano y seguro para sus colaboradores, para ello ha implementado un programa 5´s a nivel de las oficinas y realizado capacitaciones en primeros auxilios y seguridad laboral. Dichas actividades se han llevado a cabo con el objetivo de cumplir con las normas de certificación, y de esta forma producir un café con sello ambiental y social, para en su efecto generar un aumento de las reservas de capital de la cooperativa y por ende de excedentes para los asociados.

Objetivo Estratégico: Capacitar a los empleados en el uso de herramientas informáticas

Se ha capacitado a los empleados de la cooperativa en el uso de herramientas informáticas, con motivo de digitalizar los procesos de ventas e inventarios. Dichas capacitaciones han sido del tipo online dadas por el INA, específicamente en el uso del software de office. La digitalización de los procesos se ha implementado con la finalidad de poder atender consultas y resolver conflictos a los clientes. En cumplimiento con este aspecto de la propuesta de valor CoopeLibertad aumenta sus reservas de capital y por tanto los excedentes de sus asociados.

Figura 5: Mapa estratégico actual de CoopeLibertad



2.3.3 Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite a una organización agrupar, resumir y evaluar información dentro de las áreas funcionales de la misma (David, 2008).

Objetivo

- Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades más relevantes para CoopeLibertad.
- Evaluar cuáles fortalezas y debilidades son las que CoopeLibertad debe poner especial cuidado.

Metodología

1. Elaboración de un listado de los diez principales factores internos, tanto debilidades como fortalezas.

   Por medio de un taller con el Gerente General y el Gerente Financiero, representantes del Consejo de Administración y encargados de los departamentos relacionados con el proceso de beneficiado de café (en este caso el encargado de Asistencia técnica de las fincas y el supervisor de la planta de beneficiado), se procede a establecer los factores internos de CoopeLibertad. En consenso se decide si cada uno de los factores es una fortaleza o una debilidad. Luego se agrupan las fortalezas por un lado y las debilidades por otro para continuar con la evaluación interna.

2. Asignación de un peso ponderado a cada uno de los factores (entre 0,0 y 1,0). Sin importar si sea una fortaleza o una debilidad se debe asignar mayor peso a aquellos factores que tengan más importancia relativa con respecto al éxito de CoopeLibertad. La suma de estas ponderaciones debe ser 1,0. Estas ponderaciones se basan en la industria

3. Calificación de las fortalezas y debilidades dependiendo de lo que CoopeLibertad considera de lo siguiente:
   a. 1=debilidad importante
   b. 2=debilidad menor
   c. 3=fortaleza menor
   d. 4=fortaleza importante

Estas puntuaciones se basan en la Cooperativa mientras que las ponderaciones del punto 2 dependen de la industria.

4. Producto de la ponderación del punto 2 con la puntuación del punto 3 para determinar un puntaje ponderado para fortaleza o debilidad.

Las fortalezas de mayor relevancia para CoopeLibertad son la *Ubicación de las fincas de los productores en las mejores zonas* y la *Amplia red de recibidores ubicados estratégicamente* con 0,32 y 0,3 respectivamente. Una de las grandes ventajas de CoopeLibertad es que las fincas de las que recibe su café se encuentran dentro de la Zonificación de café de mayor altura en el Valle Central (café de mayor calidad), clasificado como tipo SHB[4]. En cuanto a la red de recibidores, CoopeLibertad posee más de 45 recibidores en las zonas del Valle Central, Orosí, Cachí y Turrialba (ver apéndice 8).

El recibimiento de café a través de toda la cosecha es la fortaleza menos fuerte para la Cooperativa (con un 0,015de peso ponderado), pues se han presentado muchos casos de la no fidelidad de productores de café, donde su entrega de café no se realiza en el período de pico de cosecha, sino en momentos donde su café no está en su mejor momento.

Por otro lado, las debilidades con mayores pesos ponderados son la *Capacidad Instalada que no incluye el tostado de café* (0,15) y la *Alta dependencia de un solo producto* (0,1). En el primer caso, CoopeLibertad aún no posee maquinaria, equipo ni personal capacitado para el tostado de café, proyecto que se desea implementar en un futuro cercano, pues de esta manera se tendría un mayor valor agregado al cliente y se podría vender a un precio más alto. Para la segunda variable, el depender sólo del café incrementa el riesgo de CoopeLibertad de tener pérdidas en una cosecha donde la producción de café entregado sea menor o donde se tenga que vender la fanega de café a un precio más bajo de lo esperado, entre otros causantes. Si se diversificara con otros productos agrícolas, CoopeLibertad podría ayudarse con estos cuando la cosecha no ha sido lo suficiente satisfactoria, inclusive podría ser un "colchón" para evitar posibles pérdidas.

La Cooperativa en total presenta un puntaje de 2,4 en la evaluación de los factores internos, lo que evidencia que debe mejorar hasta alcanzar por lo menos un 2,5 para que sea considerada como una organización con una posición interna fuerte (David, 2008). En el Apéndice 8 se encuentra la Matriz EFI desarrollada.

[4] Ver Zonificación Cafetalera en Anexo 5

2.4 Análisis Externo

2.4.1 Análisis PEST

La industria del café, en la cual CoopeLibertad se desarrolla, posee muchos factores externos de gran influencia que afectan o podrían llegar a afectar en un futuro, tanto positiva como negativamente. Según el efecto que estos factores posean sobre la cooperativa, se pueden identificar si estas son posibles oportunidades o amenazas, las cuales deberán ser tomadas en cuenta para la formulación de la estrategia.

Metodología

El análisis PEST al caracterizarse por contener factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos puede llegar a ser muy extenso. La industria del café en la que se encuentra la Cooperativa es sensible a muchos factores de todo tipo por lo que no se podrían incluir todos en este análisis. Por lo anterior es necesaria una priorización de aquellos factores externos más importantes, es decir los que actualmente influyen o pueden llegar a influir en esta industria y por lo tanto en CoopeLibertad como actor dentro del sistema cafetalero del país.

Con el fin de incluir en el análisis PEST solamente los factores externos más relevantes para la actividad cafetalera, se llevó a cabo una metodología válida y aceptable que permitió identificarlos de una manera sencilla pero a la vez acertada.

La metodología que se utilizó para este tipo de identificación fue:

1. Selección y contacto con expertos en la industria del café
2. Reunión y entrevista con los expertos
3. Investigación de los temas más críticos según expertos
4. Desarrollo de los temas más críticos con la industria del café
5. Análisis de posibles efectos sobre CoopeLibertad

Selección de expertos en la industria del café

La industria del café posee muchas variables, términos y procesos que la distinguen de otros tipos de actividad de producción agropecuaria que se lleva a cabo en el país, por lo que para determinar los factores externos a CoopeLibertad que pueden influir en su ejercicio, se planteó la idea de entrevistar a personas con un conocimiento exhaustivo de este gran mercado, no solamente a nivel nacional sino también internacional.

Se consiguieron dos entrevistas, la primera con el Jefe de Liquidaciones del Instituto Costarricense de Café (ICAFE) don Roy Aguilar y la segunda con Juan Vásquez, quienes poseen años de experiencia relacionándose en el entorno y por lo tanto son grandes conocedores de la actividad cafetalera. La opinión de expertos de esta calibre permite tener una visión más global de cómo está el mercado de café para visualizar qué factores se podrían incluir en el análisis.

Reuniones con expertos

Se les indicó a ambos expertos que mencionaran cuáles, según su conocimiento, experiencia y juicio, consideran son los factores más críticos (de tipo político, económico, social y tecnológico y ecológico) que poseen influencia, o pueden llegar a tenerla, sobre la actividad cafetalera. A lo anterior se mencionaron los siguientes factores externos como los que poseen mayor influencia sobre CoopeLibertad:

Figura 6: Factores prioritarios a analizar en el PEST

Análisis de Resultados

Factores políticos

Ley sobre la Actividad Cafetalera 2672

Dentro de las normativas que CoopeLibertad debe cumplir para permanecer en operación como una Cooperativa Beneficiadora de café, se encuentra la Ley de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, la cual posee un Reglamento que facilita su aplicación y cumplimiento por parte de los participantes de la industria del café.

Esta Ley posee muchas ventajas para los productores de café principalmente, pues su objetivo principal era impartir justicia para con estos y que los demás participantes dentro de la industria cafetalera (beneficiadores, tostadores y exportadores) no llegaran a perjudicarlos.

Actualmente las utilidades de los Beneficios, según la Ley 2672, es un 9% de la utilidad bruta, es decir que sólo este porcentaje se reserva como capital económico del Beneficio. El 91% restante se reparte entre los productores según la cantidad de fanegas de café entregado al Beneficio. Como se debe cumplir obligatoriamente esta normativa, las utilidades netas del Beneficio se limitan a ese 9%, monto que no puede incrementar aún si el Beneficio percibe menos ingresos durante una cosecha.

En la reunión con Roy Aguilar, se dijo que este Reglamento a la Ley va a ser modificado en un futuro cercano. Sin embargo, aún no se conoce el plazo para cuando esta nuevo Reglamento entrará en vigencia, por lo que no se puede saber a partir de cuándo CoopeLibertad tendrá que adaptarse a estas

nuevas modificaciones. Además no se dan a conocer aún los cambios que van a darse por lo que no se puede conocer su impacto sobre CoopeLibertad.

Factores económicos

Tipo de cambio

Las bandas cambiarias es un sistema donde el Banco Central de Costa Rica define un máximo y un mínimo para el valor del dólar frente al colón. El mercado, mediante la oferta y demanda, rige este valor del dólar entre el rango definido. Esto quiere decir que si el precio del dólar sube es porque hay menos dólares en circulación (escasez de dólares en el mercado nacional), por lo que el Banco debe impulsar que los clientes compren dólares y de esta manera el precio del dólar baje para que no pase del valor máximo.

El precio fijado por CoopeLibertad por fanega de café es en dólares, por lo que al existir este tipo de bandas cambiarias, puede afectar sus ingresos cuando estos se pasen a colones. Esto porque los gastos de CoopeLibertad se manejan en dólares (por ejemplo el Pago de Liquidación a los productores) y los demás costos fijos de producción. Si CoopeLibertad recibe cierto monto en dólares y compra colones cuando el valor del dólar ha bajado, se reducirían sus ingresos y por lo tanto sus utilidades. Por otro lado, si se compran colones cuando el valor del dólar está más bajo se pueden obtener mayores ventajas monetarias, lo que aumentaría las utilidades.

Precios internacionales del café

Brasil, al ser el principal productor mundial de café, posee una gran influencia sobre el precio internacional de café que se cotiza en la Bolsa de Valores. Lo anterior porque si la producción de café de Brasil aumentó, el precio en la Bolsa va a ser más bajo ya que la oferta de café es más que lo que fue la cosecha anterior. Sin embargo, el precio del café no depende solamente de la producción de Brasil, sino también de otros grandes productores mundiales como lo son Vietnam y Colombia. Estos tres países conforman entre un 52% y un 57% de la producción mundial de café.

La producción de café disminuyó en un 9,5% de la cosecha 2010-2011 a la cosecha 2011-2012, y en datos mundiales se obtuvieron 3000 sacos menos en la producción de café, lo que hizo que hubiera menos oferta y los precios promedios mundiales de café aumentaron de $194 a $273 por libra de café.

Factores sociales

Urbanización

La urbanización de las fincas de café en locales comerciales, residencias, industrias u otros, es una de las amenazas más grandes para CoopeLibertad, pues se están reduciendo los terrenos dedicados al sembrado de café. Por esta razón se limita la cantidad de oferta de café fruta por parte de los productores, y al mantenerse la demanda de café fruta por parte de los beneficios, estos se ven en una competencia más fuerte y directa, pues deben enfrentarse por el café fruta de los proveedores.

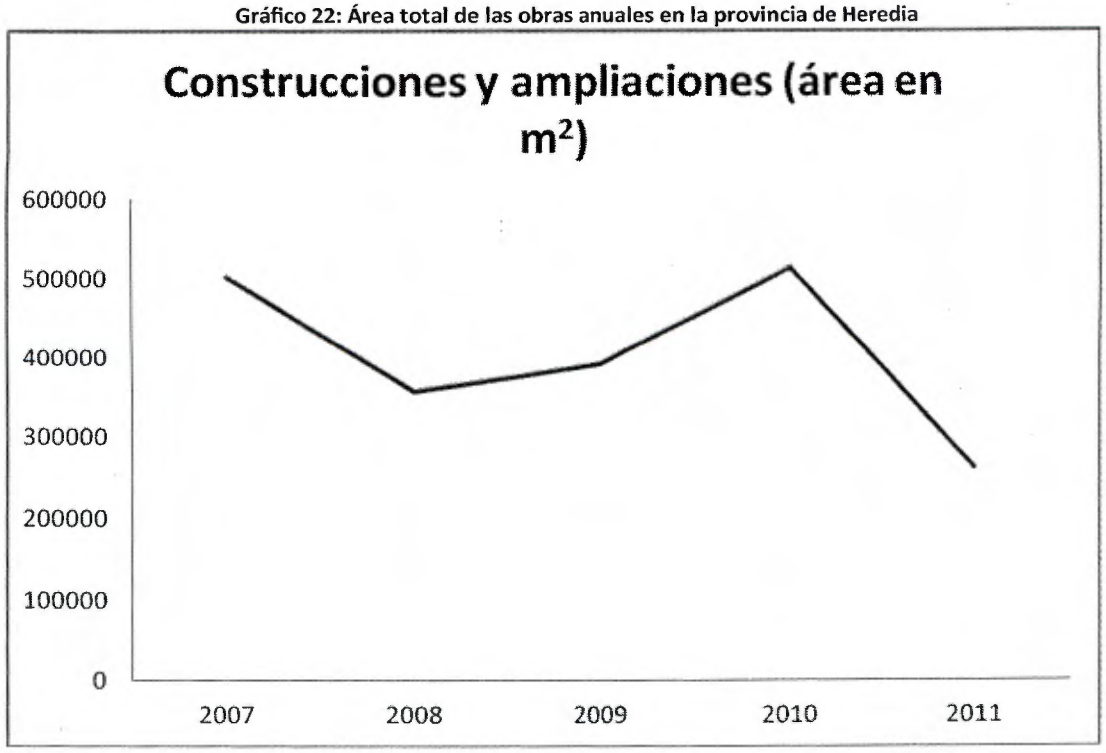
Según datos del INEC en el informe anual Estadísticas de Construcción, Heredia es una de las provincias con mayor desarrollo urbano en cantidad de construcciones, después de San José y Alajuela. Considerando del 2002 al 2011, se tiene un promedio de 3580 obras nuevas por año, tomando en cuenta construcciones y ampliaciones de edificios (ver Anexo 14). En el 2009 hubo un decrecimiento en la cantidad de obras y se mantuvo para el año 2010. Sin embargo, la tendencia es al aumento en la cantidad de obras nuevas por año. A continuación se observa un gráfico con los datos anuales:

Gráfico 21: Cantidad de obras anuales en la provincia de Heredia

Fuente: Adaptado de INEC

A partir del 2007 se tienen datos del área de dichas construcciones en la provincia de Heredia, donde se observa un promedio 400.000 m^2 por año, lo que lleva un total de 2.000.000 m^2 tomando en cuenta del 2007-2011. La cantidad m^2 por año se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 22: Área total de las obras anuales en la provincia de Heredia



Fuente: Adaptado de INEC

Si el comportamiento en la urbanización en Heredia y por ende en las zonas cercanas al beneficio sigue en aumento (incluyendo la cantidad de obras como el área de las mismas), la cooperativa se verá obligada a enfocar más esfuerzos en vista de conseguir la oferta de café disponible y evitar que esta no sea adquirida por la competencia.

Cambio generacional

Actualmente el país brinda muchas oportunidades de estudio profesional, para lo cual están optando muchos de los hijos y nietos de los dueños de las fincas cafetaleras del país. Actualmente, según datos de la Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada se tienen avaladas 52 universidades privadas las cuales poseen además muchas carreras diferentes y facilidades de financiamiento, esto influye en que las posibilidades para estudiar son mayores. Además los intereses de los jóvenes de estos días han cambiado, por lo que deciden no seguir administrando las fincas de los antecesores, sino independizarse e irse a estudiar una carrera universitaria de su gusto.

Por esta razón el cambio generacional es uno de los factores que está afectando directamente a la industria cafetalera, pues los descendientes de los actuales productores de café poseen otros intereses profesionales y de desarrollo, los cuales no incluyen los planes de quedarse cuidando y supervisando los cafetales.

Nuevos nichos de mercado

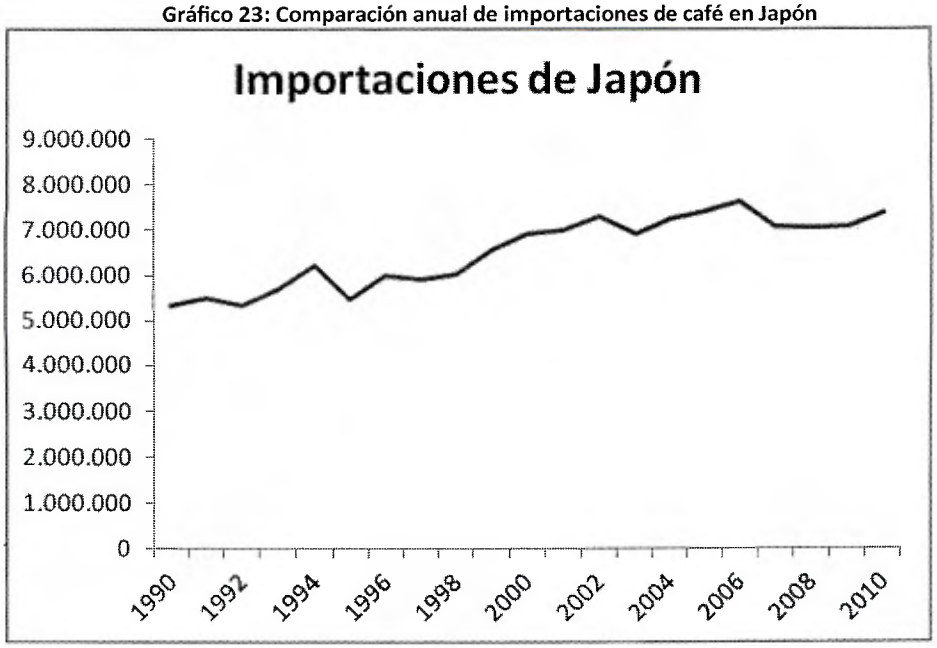
Cada vez las oportunidades de nuevos nichos de mercado para posicionar el café de CoopeLibertad son mayores, esta podría ser una oportunidad que la cooperativa podría aprovechar. Por ejemplo el aumento de importaciones de Japón desde 1990 al 2010 ha crecido en un 39%, este aumento de importaciones se traduce en que el café está siendo bien aceptado por los orientales aunque estos posean una cultura muy diferente donde se tienen otro tipo de bebidas calientes como parte de la cultura.

Cabe mencionar que no solamente están incrementando las importaciones, sino que con esto el consumo de los japoneses ha tenido un aumento de 41% desde 1990 al 2010, lo que evidencia que las importaciones en su mayoría han sido para consumo local y no para exportar a otros países o localidades.

Si se logran buenas relaciones con este tipo de clientes se podría tener muchas oportunidades de no sólo promoción del café sino de cierre de negocios donde se pueda vender el café con un precio mucho más alto por el que se ha venido vendiendo, y se aprovecharía más que es un café de calidad y con muchas ventajas sobre el café similar que otros países ofrecen. Este es sólo uno de los posibles mercados en los que se podría incursionar, pero existen más opciones que se podrían investigar como la opción de los países europeos como Italia o Francia que presentan también un aumento en sus importaciones de café (ICAFE, 2011).

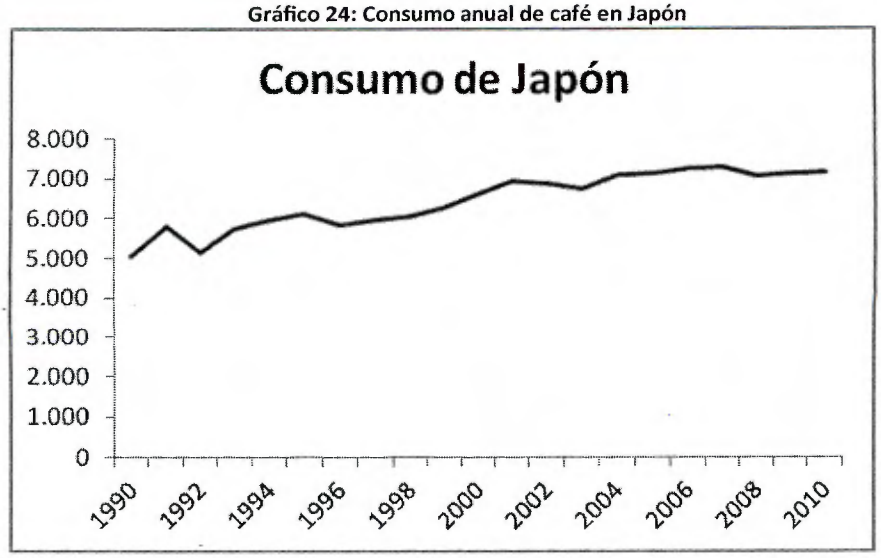
En los siguientes gráficos se muestran estas tendencias mencionadas:

Gráfico 23: Comparación anual de importaciones de café en Japón



Fuente: ICAFE

Gráfico 24: Consumo anual de café en Japón



Fuente: ICAFE

Factores ecológicos

La demanda de café con algún tipo de certificación como Rainforest Alliance, Faitrade, Orgánico, entre otros, ha venido en aumento, ya que los principales importadores de café poseen un alza en la compra de este tipo de café y un estancamiento en el convencional (café no certificado).

El café con certificación Fairtrade garantiza un precio mínimo de venta para los pequeños productores, este presentó un aumento del 11% en las ventas mundiales del 2008 al 2009 a países como EEUU, Reino Unido, Alemania, Francia y los Países Bajos (Centro de Comercio Internacional, 2011).

Por otro lado, el café de producción orgánica posee una regulación en muchos mercados y ofrece mayor credibilidad a los compradores de café. Este tipo de certificación de café tuvo un aumento de 335% en las ventas desde el año 2001 al 2009. Los principales importadores de este café son EEUU, Alemania y Suiza.

Rainforest Alliance es la certificación que lucha contra las plagas (IPM) y contiene el uso de algunos productos agroquímicos para este fin, se pretende velar principalmente por la salud de los productores cafetaleros y manipuladores del café. El aumento en la comercialización de este café fue de 41% del 2008 al 2009. Europa, EEEUU y Japón son los principales importadores de este café que lo produce América Latina.

Otro tipo de certificación es Utz Certified la cual es una de las más recientes y se basa en buenas prácticas empresariales para promover la sostenibilidad. En este caso se obtuvo un aumento del 11% del 2008 al 2009, donde la mayoría la exportan países como Brasil (38%) y Vietnam (22%).

Al haber un crecimiento en las ventas de este café con certificaciones quiere decir que está amentando la demanda de compradores de café con esta diferenciación, por lo que los beneficios de café tienen más posibilidades de incursionar en mercados que buscan café certificado.

2.4.2 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a las organizaciones agrupar, resumir y evaluar información externa relacionada con aspectos económicos, sociales, culturales, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, tecnológicos y competitivos.

Objetivo

- Identificar cuáles son las oportunidades y amenazas más relevantes para CoopeLibertad
- Evaluar cómo está respondiendo la Cooperativa a estas variables del entorno, tanto individual como colectivamente.

Metodología

1. Elaboración un listado de las diez principales oportunidades y las diez principales amenazas de CoopeLibertad.

   Por medio de un taller con el Gerente General y Financiero, representantes del Consejo de Administración y encargados de los departamentos relacionados con el proceso de beneficiado de café (en este caso el encargado de Asistencia técnica de las fincas y el supervisor de la planta de beneficiado), se procede a establecer los factores externos de CoopeLibertad. En consenso se decide si cada uno de los factores es una oportunidad o una amenaza. Luego se agrupan las oportunidades por un lado y las amenazas por otro para continuar con la evaluación externa.

2. Asignación de un peso ponderado a cada una de las oportunidades y amenazas (entre 0,0 y 1,0). La suma de estas ponderaciones debe ser 1,0.

3. Calificación de las oportunidades y amenazas dependiendo de la respuesta de CoopeLibertad a cada una:
   a. 4 = una respuesta superior
   b. 3 = una respuesta superior a la media
   c. 2 = una respuesta media
   d. 1 = una respuesta mala

Estas puntuaciones se basan en la Cooperativa mientras que las ponderaciones del punto 2 dependen de la industria.

4. Producto de la ponderación del punto 2 con la puntuación del punto 3 para obtener una calificación ponderada para cada oportunidad o amenaza.

Análisis de Resultados

La oportunidad de mayor calificación ponderada es la de *Existencia y creación de nichos de mercados internacionales para café fino (norte de Europa y países asiáticos)* con 0,225, lo que significa que es la oportunidad que mejor se está aprovechando en estos momentos. Un ejemplo de lo que está realizando CoopeLibertad es la asistencia a Ferias Internacionales de café para promocionar, contactar y cerrar contratos de venta del café a estos nuevos nichos de mercado (ver apéndice 8).

Además las oportunidades con una menor respuesta por parte de la Cooperativa, corresponden a *Diversificación de fincas para sembrar otros productos diferentes del café y El desarrollo de variedad de café de alta productividad*, con puntuación ponderada de 0,02. Estas oportunidades podrían ser mejor aprovechadas, sin embargo el esfuerzo que CoopeLibertad tendría que incurrir sería mucho mayor que otro tipo de proyectos, porque poseen mayor complejidad y requieren más estudios e investigación.

Por otro lado, la amenaza con un mayor peso ponderado es la *Variabilidad de los precios internacionales del mercado de café* (con un 0,14), puede ser perjudicial para CoopeLibertad ya que cuando los precios del café bajan, la cooperativa se ve obligada a bajar su precio. Por el contrario, si el precio internacional de café sube, CoopeLibertad puede aprovechar y subir su precio para percibir más ingresos por fanega de café.

Las amenazas que se podrían aprovechar son *Desarrollo urbanístico que rodea el Beneficio y los cafetales* (con un 0,075), ya que hay mucha evidencia de que las fincas de café se están vendiendo y convirtiendo en locales comerciales y demás. En este caso se podrían crear estrategias enfocadas a mitigar el impacto que esto tiene sobre la Cooperativa, al reducirse la cantidad de café que recibe la Cooperativa por haber menos fincas de café cercanas a los Beneficios y los recibidores.

Cabe destacar que el *Cambio generacional* (con peso ponderado de 0,13) también afecta la dedicación al sembrado de café ya que los hijos o nietos de los dueños de las fincas están dejando en abandono sus sembradíos y ya no están entregando café para ser beneficiado. CoopeLibertad deberá también invertir en proyectos que permitan el menor efecto negativo de este factor. En el Apéndice 8 se encuentra el resumen de las principales oportunidades y amenazas de la industria para CoopeLibertad en la Matriz EE.

La Cooperativa posee un puntaje total de 1,36 en la evaluación de los factores externos, en comparación al 2,5 promedio que debería tener como mínimo (David, 2008). Lo anterior evidencia que no se está respondiendo positivamente a los factores, es decir, la estrategias actuales no están aprovechando estas variables externas para mejorar su operación dentro de la industria del café. Se puede observar la matriz EFE con más detalle en el Apéndice 8.

2.5 Resultados del Diagnóstico

A continuación se presentan los hallazgos del diagnóstico de CoopeLibertad agrupados en dos partes, la primera el análisis interno y la segunda el análisis externo, en cada una de forma puntual se resumen los resultados correspondientes a las herramientas aplicadas. Por último se concluye con respecto al objetivo de diagnóstico propuesto con lo cual se deja en evidencia su cumplimiento.

Análisis Interno

- A criterio de los colaboradores de CoopeLibertad los beneficios obtenidos de las capacitaciones recibidas en su desempeño laboral han sido de poco a regular, dicha condición ha presentado una tendencia decreciente en los últimos años, ya que a menor antigüedad de los trabajadores en la organización menores son los beneficios percibidos.
- En lo principal se ha capacitado al personal en temas de seguridad laboral, dejando de lado las áreas relacionadas con el uso de software y temas contables y tributarios, áreas en las cuales un 55% de los empleados considera necesita de una mayor capacitación.
- CoopeLibertad ha realizado esfuerzos en los últimos años por digitalizar sus controles de ventas e inventario de café recibido, sin embargo un 35% de las capacitaciones dadas a los colaboradores ha sido en temas de seguridad y prevención de accidentes.
- Parte esencial de la propuesta de valor de CoopeLibertad es entregar un café de calidad a sus clientes, para ello necesita asegurar la calidad desde las fincas de los productores hasta la terminación del beneficiado, no obstante un 22% del personal de la cooperativa considera que necesita de una mayor capacitación en esta área, la cual no se le ha dado prioridad en el pasado.
- Un 77% de los costos totales de la cooperativa están ligados a las actividades primarias de la cadena de valor, donde un 60% de estos corresponden al proceso de beneficiado.
- Los costos por fanega de café vendida de la cooperativa han mostrado una tendencia creciente en las últimas 5 cosechas, presentando una baja en el 2011, no obstante la disminución alcanzada en esta cosecha supera los costos alguna vez incurridos en el 2008.
- Los costos por fanega vendida de CoopeLibertad para las cosechas 2008 a la 2011 han tendido a ser superiores con respecto al promedio de costos de beneficios similares a la cooperativa.
- Algunos de los servicios que CoopeLibertad ofrece actualmente y forman parte de su propuesta de valor (solicitud de préstamos y transporte de café) obtuvieron un alto porcentaje de no utilización (51,22 % y 58, 54% respectivamente), lo que implica que no son tan relevantes para la mayoría de los productores.
- Se hallaron diversos puntos a mejorar que son importantes para los productores como clientes internos de la cooperativa, entre los que se pueden mencionar: hacer distinciones entre los beneficios que obtienen los productores asociados de los no asociados, comunicar de forma más clara y eficiente la información referente a las gestiones que se realizan dentro de la empresa y dar a conocer todos los servicios que se brindan, ya que algunos productores desconocían sobre ellos.
- La venta y entrega de almácigo a precios bajos y la venta y entrega de suministros agrícolas para las fincas de los productores, son los servicios que obtuvieron el porcentaje más alto

con bajas calificaciones (31,71% en ambos casos), lo cual refleja la necesidad en el mejor desempeño de ambas facilidades.

- Según los productores el almacén San Bosco presenta oportunidades de mejora, específicamente en cuanto a la calidad del servicio, el trato y el precio de venta de los productos, el cual se califica como igual o más costoso que en otros almacenes.
- Más de la mitad de los clientes encuestados lo que más valora de la propuesta de valor son las entregas a tiempo, la experiencia en el beneficiado y la fidelidad en los precios pactados.
- Los clientes encuestados consideran que las oportunidades de mejora de CoopeLibertad en relación con la propuesta de valor son tener una mayor oferta de café certificado y además que se dé un mejor seguimiento a los contratos y al cliente.
- Se encontró que la tendencia en la liquidez de la cooperativa (entre el 2006 y el 2011) ha sido creciente durante los últimos 6 años, no obstante se ha mantenido con un valor promedio menor a 1, lo cual significa mayores pasivos circulantes que activos circulantes.
- Ha predominado una tendencia creciente en el endeudamiento de la cooperativa durante los últimos 6 años. Cabe destacar que en el 2011 comienza a disminuir este endeudamiento.
- El precio de Liquidación por fanega de café que paga CoopeLibertad a los proveedores de café en el último año (cosecha 2010-2011), ha sido más bajo del promedio de los beneficios competidores, lo que afecta la compra de café fruta pues los productores prefieren venderlo a los beneficios que paguen mayor cantidad de dinero por fanega.
- En el caso del precio de Venta, en las últimas dos cosechas analizadas (2011-2012 y 2011-2010), la cooperativa está por debajo del promedio los demás beneficios similares, lo que cuestiona la manera de realizar la venta de café, pues su precio podría ser mucho más cerca del beneficio que vende su café al precio más alto, cuya diferencia es aproximadamente $50.
- La Cooperativa debe mejorar internamente hasta alcanzar por lo menos un 2,5 en su evaluación interna con el fin de ser considerada como una organización con una posición interna fuerte.

Análisis Externo

- Según el análisis PEST, la ley 2672 se considera el factor político más relevante para CoopeLibertad, pues regula muchas de las acciones y prácticas de la industria donde se desarrolla la cooperativa. Esta será modificada por lo que la cooperativa tendrá que ajustarse a sus modificaciones de manera provechosa.
- Los factores económicos que han influido e influyen actualmente en la cooperativa son el tipo de cambio y los precios internacionales del café. El primero porque el precio que CoopeLibertad fija para la venta del café beneficiado es en dólares y cuando este baja con respecto al colón, los ingresos vendrán a ser menores. El segundo porque según la oferta (especialmente la producción Brasil) y demanda del café a nivel mundial, así se fijan los precios mínimos en la Bolsa de Valores, y la cooperativa debe basarse en este precio mínimo.

- En cuanto a los factores sociales, el aumento en la urbanización de las fincas de café está reduciendo la oferta de café fruta pues cada vez hay menos fincas dedicadas a ello. El cambio generacional también está afectando de manera negativa a la cooperativa pues la oferta de estudios universitarios es muy grande y los hijos de los productores están optando por estudiar y formarse profesionalmente en vez de administrar las fincas de café de sus padres. Por otro lado, un factor positivo para CoopeLibertad es el de la oportunidad de incursionar en nuevos mercados, países importadores de café los cuales presentan un crecimiento en sus importaciones y consumo.
- Las certificaciones para el café es uno de los factores ecológicos más importantes para la industria del café, pues corresponde una oportunidad para CoopeLibertad ya que están aumentando las ventas del mismo en países europeos, EEUU y Japón.
- El análisis de las 5 Fuerzas de Porter permite encontrar que las fuerzas negativas para CoopeLibertad son el gran poder que poseen los compradores y proveedores de café, lo que influye en la gran rivalidad de los competidores. En cuanto a las fuerzas positivas, se tiene una baja amenaza de nuevos competidores para la cooperativa así como una baja amenaza de productos que sustituyan el café.
- La cooperativa posee un puntaje de 1,36 en la matriz EFE, donde debería tener como mínimo un 2,5, lo que pone en evidencia que CoopeLibertad puede mejorar su respuesta a los factores externos que la rodean.

En resumen, la débil posición interna de la cooperativa y las deficiencias encontradas en cada una de sus perspectivas se reflejan en los resultados financieros actuales. Tal condición evidencia la necesidad de reformular y mejorar la dirección estratégica de CoopeLibertad con el fin de responder a los factores externos que la rodean y enfrentar el mercado competitivo al que pertenece.

Diseño

3.1 Objetivo general de diseño

Crear una metodología de planificación estratégica para CoopeLibertad que le permita aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades.

3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las partes interesadas de CoopeLibertad
2. Formular los elementos del marco estratégico
3. Crear un cuadro de Mando Integral para CoopeLibertad

3.3 Metodología de diseño

El procedimiento para elaborar la metodología de Planificación Estratégica para CoopeLibertad se divide en los objetivos específicos mencionados anteriormente, cada uno de estos posee una serie de actividades y herramientas aplicadas en talleres con el personal de CoopeLibertad. A continuación se muestra la metodología general utilizada para elaborar el diseño del proyecto:

Cuadro 10 : Metodología general de diseño

Objetivos	***Herramientas utilizadas***
Objetivo 1. Identificar las partes interesadas de CoopeLibertad	-Grupos Focales inter funcionales
-Realizar la Matriz de Influencia y Dependencia	-Matriz de Influencia y Dependencia
Objetivo 2. Formular los elementos del marco estratégico	-Grupos Focales inter funcionales
-Revisar los elementos del Marco Estratégico actual	-Matrices DAFO, PEYEA, MPEC
-Realizar la Matriz DAFO	-Mapa estratégico
-Realizar la Matriz PEYEA	
-Realizar la Matriz MPEC	
-Construir el mapa estratégico	

Objetivo 3. Crear un cuadro de Mando Integral para CoopeLibertad -Aplicar la teoría del cuadro de mando integral -Elaborar el cuadro de mando integral -Crear una herramienta programada	- Teoría del cuadro de Mando Integral -Herramienta en MS Excel

Desarrollo del diseño por objetivo específico.

Objetivo 1: Identificar y priorizar las partes interesadas de CoopeLibertad

3.3.1 Análisis de Partes Interesadas

Esta matriz consiste en identificar a las partes interesadas que tendrán el mayor impacto en el logro de los objetivos estratégicos así como los que se verán más afectados (Krick, T.) De esta manera CoopeLibertad puede enfocarse en aquellas partes interesadas más importantes, formulando objetivos estratégicos tomando en cuenta los intereses de estos.

Objetivo

Identificar y priorizar las partes interesadas de la cooperativa con el fin de formular objetivos estratégicos que incluyan las partes interesadas más importantes y por lo tanto a las cuales se les debe brindar mayor satisfacción.

Metodología

Se realiza un taller con los colaboradores que podrían aportar la mayor cantidad de información requerida, en este caso se reúne al Gerente General, Gerente Financiero, Encargado de la Asistencia Técnica a los productores de café, Presidente del Consejo de Administración y otro miembro del Consejo de Administración. Antes de la elaboración de la Matriz de Influencia y Dependencia, en dicho taller se realiza lo siguiente:

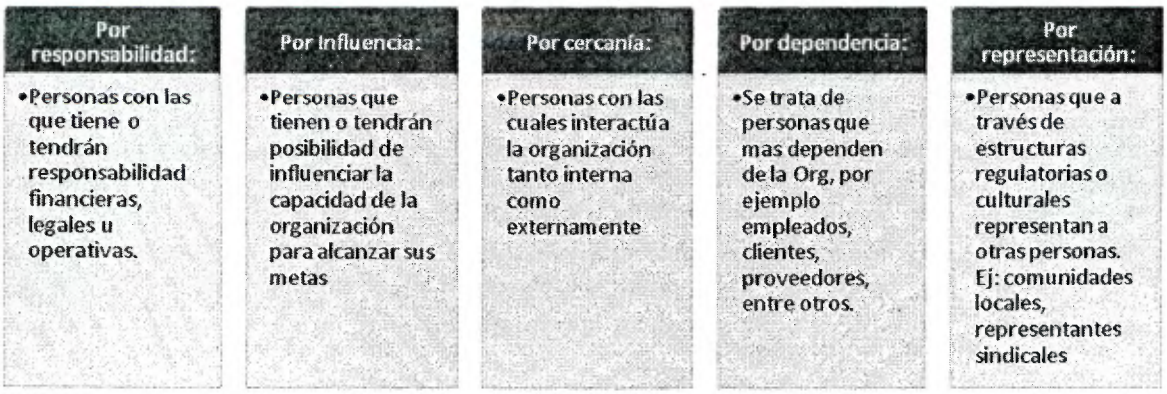
1. Identificación de las partes interesadas de CoopeLibertad

    a. Se indica la definición de partes interesadas: "aquellas personas u organizaciones que se ven afectados o afectan las operaciones de una organización o empresa".

    b. Se muestra un ejemplo de las partes interesadas de una empresa: Proveedores, Clientes, Empleados, Gobierno, Competidores, Medios de Comunicación, Comunidades locales, entre otros.

c. Se genera una lista de las posibles partes interesadas de la cooperativa según la relación que tienen con la misma (Krick, T.):

Figura 7: Tipos de partes interesadas



Fuente: El compromiso con los Stakeholders

2. Elaboración de la Matriz de Influencia y Dependencia (priorización de las partes interesadas de CoopeLibertad)

   a. Se presentan los conceptos de nivel de influencia (alto o bajo) de las partes interesadas en la cooperativa y el grado de dependencia (alto o bajo) de las partes interesadas respecto de la organización.

   b. Se colocan las partes interesadas identificadas en el punto 1 dentro de uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, según el nivel de influencia y el grado de dependencia.

Análisis de Resultados

De acuerdo con la Matriz de Influencia y Dependencia elaborada (Ver Apéndice 9) se encontraron como las partes interesadas más relevantes para CoopeLibertad (cuyo nivel de influencia sobre la Cooperativa es alto y cuyo grado de dependencia respecto de la misma es alto) las siguientes:

- Colaboradores de CoopeLibertad
- Recibidores (Medidores)
- Productores asociados a la Cooperativa
- Productores no asociados

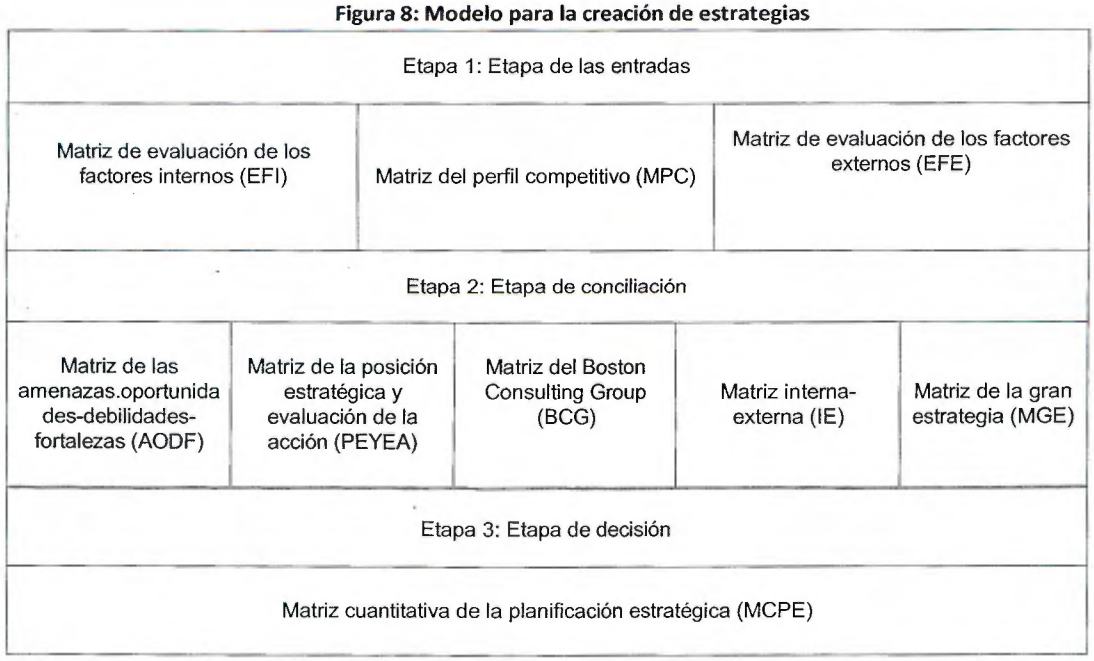
- Principales clientes en EEUU
- Volcafé

Lo anterior significa que la cooperativa debe conocer y tomar en cuenta estas partes interesadas a la hora de formular sus objetivos estratégicos para los próximos años, pues estos no deberían estar en contradicción con dichas necesidades y expectativas de dichas partes interesadas (Krick, T. et al).

Objetivo 2. Formular los objetivos estratégicos y posibles estrategias

Para la realización de este objetivo, se sigue el modelo de creación de estrategias propuesto por el autor Fred David, el cual consta de tres etapas: la etapa de las entradas donde se presenta la información que servirá como insumo para la creación de estrategias; la etapa de conciliación en la que se generan las posibles estrategias y en la etapa de la de decisión, se priorizan las estrategias definidas previamente. Estas 3 etapas, están conformadas por varias matrices, como puede observarse en la siguiente imagen:

Figura 8: Modelo para la creación de estrategias



Fuente: Conceptos de administración estratégica, Fred David

Es importante mencionar, que solamente se utilizan las matrices aplicables para CoopeLibertad y el alcance de este proyecto, las cuales son necesarias para la formular los objetivos estratégicos. De la etapa 1 se utilizan las matrices realizadas en la etapa de diagnóstico del proyecto; de la etapa 2 se elaboran las matrices AODF y PEYEA para el caso de la etapa 3 se elabora la MCPE.

3.3.2 Revisión de los elementos del marco estratégico actual

Los elementos del marco estratégico, son de gran importancia para la creación del rumbo que desea tomar una empresa (Francés, 2008) y por ende, la estrategia que se debe seguir para lograrlo. Estos elementos son:

-Misión: "*es una expresión general del fin global de la organización que, en principio debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización*" (Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2006)

-Visión: "*es el estado futuro deseado para la organización*" (Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2006)

-Valores corporativos: "*definen la forma en que funciona la organización*" (Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2006)

-Políticas: "son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales" (David, 2008)

Objetivo

Revisar los elementos del marco estratégico actuales de la cooperativa, con el fin de verificar que se encuentren bien definidos, y en caso contrario, realizar su debida formulación.

Metodología

Se realiza mediante un taller con los principales colaboradores de la empresa (Gerente General, Gerente Financiero, Encargado de la Asistencia Técnica a los productores de café, Presidente del Consejo de Administración) en el cual se revisan los elementos actuales del marco estratégico. Según dichas personas, la empresa está conforme con sus actuales elementos, por lo que no existe interés (por el momento) en modificarlos. Sin embargo; como se puede observar más adelante, la misión y visión presentaron bajos porcentajes de cumplimiento, con respecto a su declaración actual. Por lo que seguidamente se presenta la metodología de revisión para que sea tomada en cuenta cuando se desee realizar algún cambio.

Misión:

La misión[5] actual de la empresa es la siguiente:

"Somos una empresa cooperativa en la industria del café, que ofrece al mercado nacional e internacional productos y servicios de alta calidad, comprometida con el crecimiento integral de sus asociadas y asociados productores del café del VALLE CENTRAL, y el bienestar de sus colaboradores a partir de un trabajo productivo, honesto y proactivo."

Las declaraciones de misión, de acuerdo a la teoría, deben incluir 9 componentes, por lo que para efectuar una modificación de la misión, la empresa puede basarse en los siguientes pasos:

1. Verificar que se tomen en cuenta los siguientes 9 elementos de la misión:

[5] Tomado del plan estratégico actual de CoopeLibertad

Cuadro 11: Elementos de la misión

Elemento a evaluar	Interogante
1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Porductos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados	¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa trata de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas principales de la empresa?
7. Concepto de sí misma	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los trabajadores	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Fuente: Solano, M., Fernández, Y. Antología Evaluación y desempeño

Como puede notarse en la misión actual existen algunos elementos de la tabla anterior que no se toman en cuenta en su declaración, los cuáles son clientes, tecnología, interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad y además el interés por la imagen pública. Lo anterior, sugiere que de ser re definida la misión actual, se incluya en la misma los elementos faltantes mencionados.

2. Efectuar calificaciones a la misión actual

Se debe responder a la pregunta: ¿existe una buena declaración de la misión? y se efectúa la calificación descrita para cada elemento que se encuentra en la siguiente tabla, la cual debe tomar en cuenta la siguiente escala[6]:

Escala de puntuación

- Sí =2
- Hasta cierto punto = 1
- No = 0

En la siguiente tabla, se presenta las calificaciones dadas por los presentes en el taller, según la declaración de la misión actual de la empresa. Se alcanzan 14 de los 18 puntos disponibles, por lo que se obtiene un porcentaje de 77% de cumplimiento, el cual es relativamente bajo, y evidencia una oportunidad de mejora en su definición.

[6]Solano, M., Fernández, Y. Antología Evaluación y desempeño

Cuadro 12: Evaluación de la misión

Elemento a evaluar	Cuestión	Calificación
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas de los partícipes: presidente, clientes, empleados, proveedores?	2
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la Dirección hacia sus partícipes?	0
	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	1
Estrategia	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	1
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2
Normas de conducta	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2
	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	2
	¿Es fácil de leer la declaración?	2

Fuente: Solano, M., Fernández, Y. Antología Evaluación y desempeño

Visión:

La visión[7] actual de la cooperativa es:

"En el ámbito externo:

- *COOPELIBERTAD posicionado con café de alta calidad, producido con responsabilidad social y ambiental.*
- *COOPELIBERTAD: comprometida con una actividad cafetalera económicamente sostenible.*
- *COOPELIBERTAD: cooperativa líder en Costa Rica en calidad en servicio al cliente."*

"En el ámbito interno:

- *Una cooperativa financieramente sólida.*
- *Una cooperativa con asociados muy bien informados y con gran sentimiento de pertenencia.*
- *Con un equipo de trabajo comprometido con una cultura de calidad en el servicio y elevada productividad."*

[7] Ídem

Para realizar la revisión de la visión actual, se hace uso de la siguiente tabla, mediante la cual es posible evaluarla, basándose en la escala de puntuación que se muestra a continuación, y contestando a la pregunta: ¿existe una buena declaración de la visión?

-Escala de puntuación[8]

- Sí =2
- Hasta cierto punto = 1
- No = 0

Se efectúa dicha calificación, mediante un taller con las personas anteriormente citadas, quienes se encargan de asignar las puntuaciones que se muestran en la siguiente tabla:

Cuadro 13: Evaluación de la visión

Factor	Pregunta	Calificación
Imagen	¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la dirección?	1
Responsabilidad	¿Expone la declaración la responsabilidad de la dirección hacia sus partícipes?	1
Claridad	¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2
Facilidad de lectura	¿Es fácil de leer y entender la declaración?	2
Plazo	¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	0
Factibilidad	¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2
Motivante	¿La visión es reconocida como motivante?	1

Fuente: Solano, M., Fernández, Y. Antología Evaluación y desempeño

Debido a que se logran 9 puntos de los 14 posibles, se consigue un 64% de cumplimiento de la declaración actual de la visión, lo que al igual que la misión, requiere ser modificada para lograr una mejor definición y por lo tanto un mayor porcentaje de cumplimiento en la misma.

Es importante mencionar, que para una posterior revisión y redacción de los dos elementos mencionados anteriormente, será necesario que mediante un taller con los colaboradores clave de la empresa, así como representantes del consejo administrativo, se encarguen de redactarlos nuevamente y revisarlos de acuerdo a la metodología que se presentó para cada una de ellas.

Valores[9]:

Los valores corporativos de la empresa se detallan a continuación:

- Solidaridad
- Responsabilidad

[8]Solano, M., Fernández, Y. Antología Evaluación y desempeño

[9] Tomado del Plan estratégico actual de CoopeLibertad.

- Disciplina
- Tolerancia
- Creatividad
- Compañerismo
- Compromiso
- Honestidad
- Dedicación
- Puntualidad
- Respeto
- Libertad de opinión
- Equidad

Políticas:

CoopeLibertad cuenta actualmente con políticas de calidad[10] las cuales son:

- No se recibe café revuelto con palos, piedras, hojas ni tierra.
- No se recibe café verde (Máximo 2%) antes de la repela.
- Se muestreará el café para determinar flotes, los que se castigaran al 50% (Chasparreá, vanos etc.).
- Se muestreará el café para determinar broca (probeta de 250 ml), y se castigará de acuerdo a la tabla del I.C.A.F.E.
- En repela se recibe un máximo del 10% como café verde (No se hace recibo sobre el exceso).
- El café verde no debe estar cele.

Para una posterior revisión y re formulación de sus políticas, se recomienda que se realice mediante un taller, con los principales trabajadores de la empresa, quienes se encarguen de crearlas.

[10] Ídem

3.3.3 Análisis AODF

La matriz AODF, permite la creación de objetivos estratégicos para una organización, los cuales posteriormente definen las estrategias que se adecuen a la situación interna y externa de la misma. Dicha objetivos se generan a través de 4 cuadrantes: FO (mediante las fortalezas internas aprovechan las oportunidades externas), DO (pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas), FA (aprovechar las fortalezas internas para evitar amenazas externas) y DA (disminuir las debilidades internas al mismo tiempo que las amenazas externas). (David, 2008).

Objetivo

Formular los objetivos estratégicos y posibles estrategias que debe seguir CoopeLibertad con el fin de crear nuevas alternativas que le permitan mantenerse y crecer en el mercado.

Metodología

Se utiliza un taller con los principales colaboradores de la empresa (Gerente General, Gerente Financiero, Encargado de la Asistencia Técnica a los productores de café, Presidente del Consejo de Administración) quienes se encargarán de crear los objetivos estratégicos. Lo anterior se efectúa de la siguiente manera:

1. En un primer taller con los principales colaboradores de la empresa, se definen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta, influyen o afectan a la empresa.

2. El grupo de trabajo, confecciona una plantilla tomando en cuenta los factores del punto anterior, la cual servirá para formar los objetivos estratégicos que se generan en la matriz DAFO. (Ver apéndice 10)

3. En un segundo taller con los principales colaboradores, se les facilita la plantilla creada, y se les solicita que generen los objetivos estratégicos en los 4 cuadrantes.

4. Por último, el equipo de trabajo se encarga de revisar todos los objetivos creados anteriormente, para eliminar aquellos que se encuentren repetidos o sean muy similares entre sí. Además se relacionan los aspectos que se utilizaron para crear las estrategias en cada cuadrante.

Análisis de resultados

A continuación se presentan todos los objetivos estratégicos derivados luego de realizar la metodología mencionada con anterioridad, los cuales representan posibles alternativas que podrá utilizar la empresa, sin embargo, en la matriz MPEC que se detalla más adelante, serán priorizados de acuerdo a las estrategias que se obtuvieron a partir de ellos.

Cuadro 14: Estrategias FO-DO

Estrategias FO	Estrategias DO
Producir café de alta calidad y en características diferenciadas para atender una demanda creciente de café especializada (F3-O3)	Realizar los ajustes necesarios en el beneficio y en los recibidores para poder diferenciar cafés por orígenes y por tipo de certificación (O11-D1)
Consolidar y aumentar el café que producen sus asociados suministrando asistencia técnica y nuevos materiales de insumos agrícolas (F4-f5-O1)	Consolidar alianzas de largo plazo con instituciones financieras que nos garanticen los recursos financieros necesarios para acopiar las cosechas (O13-D5)
Garantizar a los productores buenos precios de liquidación, buen procesamiento de sus cosechas y recibirles la totalidad del café que producen (F9-O13)	Convertir a CoopeLibertad en una buena opción (buenas liquidaciones, transparencia y servicios) para los productores de manera que se sientan motivados a entregar sus cosechas (O13-D5)
Analizar cuáles fincas pontenciales se encuentran en estado de abandono de tal forma que la cooperativa las pueda administrar para obtener mayor acopio y un ingreso adicional (F12-O7)	Diseñar y ejecutar un programa de administración de fincas que genere ingresos frescos a la cooperativa y asegure una mayor cantidad de café (O8-D12)
Realizar visitas a productores de zonas altas de Alajuela de tal forma que atraigamos más café de zonas de alta calidad (F3-03)	Determinar la opción de adquirir una tostadora de café para colocar el producto en diferentes supermercados del país (O2-D2)
Gestionar con más productores la posibilidad de certificarse de tal forma que podamos obtener un mejor diferencial (F11-O11)	Expandir el área de operación de acopio a zonas de Alajuela y Heredia en dónde no se opera actalmente (O6-D11)
Aprovechar el prestigio por calidad de café de la cooperativa ofreciendo microlotes de café diferenciado en nichos de mercado internacional (F2-O10)	Aprovechar insfraestructura del beneficio para instalar planta tostadora (02-D2)
Aprovechar la instalación del beneficio, maquinaria y la experiencia de la cooperativa y su fuerza laboral para ofrecer café tostado y molido a nivel nacional e internacional (F8-O2)	Hacer cambios en el beneficio que permitan una mayor diferenciación del café y el manejo de microlotes (O10-D1)
Incrementar el número de asociados de las partes altas de la cooperativa para garantizar el acopio de café de muy buena calidad y así aumentar la oferta a nuevos nichos (F2-O1-O6)	
Promover la compra de fincas de tal forma que los productores actuales no dejen perder sus cafetales y los vendan para urbanismo (F12-O13)	
Aumentar la productividad de las fincas de los asociados (F1-O9)	
Posicionar al almacén de suministros como líder en calidad y servicio a los agricultores del Valle Central (F5-O12)	
Posicionar marcas propias de café tostado y molido en el mercado nacional e internacional (F2-O2)	
Establecer incentivos que permitan a los no asociados, ser asociados a la cooperativa y así garantizar un mayor acopio (F12-O13)	

Cuadro 15: Estrategias FA-DA

Estrategias FA	Estrategias DA
Continuar promoviendo los créditos a los productores de tal forma que puedan atender sus cafetales, dando como beneficio el mantener el futuro del almacén ofreciendo insumos (F5-A7)	Incursionar paulatinamente en otras actividades como los bienes inmuebles (venta, alquiler, intermediación) (D12-A4)
Analizar la posibilidad para que la cooperativa lleve a cabo una campaña para que los hijos de los productores no vendan sus propiedades y las mantengan produciendo café (F3-A10)	Crear cooperativa de ahorro y crédito que permita financiar el acopio de CoopeLibertad (D3-A2)
Lograr que a través de asistencia técnica los productores hagan conciencia de la importancia de presar atención al cambio climático para tomar las prevenciones del caso (F4-A1)	Aplicar modernas técnicas de ingeniería para transformar el beneficio de café en una planta altamente eficiente y versátil (D1-D2-A6)
Mediante el servicio de asistencia técnica del almacén así como lazos con otras instituciones ICAFE, MAG, etc; y aprovechando la tecnología existente en combinación informar y capacitar a productores sobre los efectos del cambio climático y sus efectos sobre la productividad (roya) (F4-A1)	Establecer medidas en el acopio que permitan garantizar que el café que llega a los recibidores y beneficio sea realmente de fincas de productores y no producto del robo (D13-A8)
Mantener el acopio durante toda la cosecha es un estímulo importante para los productores que en su mayoría se ven obligados a entregar el café a la Cooperativa y así podemos de alguna manera sacar provecho ante las transnacionales que no realizan esta labor (F9-A7)	Definir alternativas para promotores de café, de tal forma que logren atraer más productores (D10-A7)
Aprovechar la infraestructura administrativa para manejar nuestra propia cuenta en bolsa que permita proteger o asegurar los precios del café (F8-A2)	Estimular mediante ofertas de trabajo para nuevos medidores de café que se puedan capacitar y así tener un mayor registro de posibles candidatos y así no depender de un grupo (D4-A11)
Incrementar los servicios de asesoría técnica para atender mejor los retos de las enfermedades y el clima (F4-A1)	Mejorar la capacidad instalada para procesar café tostado y molido de manera que por lo menos una parte del café de consumo nacional se pueda vender a mejores precios y así disminuir un poco los efectos del precio del mercado internacional (D2-A2)
Ofrecer al productor paquetes tecnológicos que aumenten la productividad a los mismos costos posibles, de manera que la producción del café siga siendo una actividad rentable (F5-A10)	Establecer estrategias de estimulo y capacitación para que hijos de productores tomen las riendas de los cafetales y así garantizar que buena parte de las fincas se mantengan en la actividad (D8-A10)

3.3.4 PEYEA

La matriz PEYEA, permite determinar el tipo de estrategia que debe seguir una organización, basándose en su posición estratégica interna y externa. Dicha matriz, toma en cuenta una dimensión interna (ventaja competitiva y fortaleza financiera), así como una externa (fortaleza de la industria y estabilidad ambiental). De acuerdo a sus cuadrantes, los tipos de estrategia a seguir son: agresiva, conservadora, competitiva y defensiva.

Objetivo

Determinar el tipo de estrategia que debe seguir CoopeLibertad, de acuerdo a su situación interna y externa actual.

Metodología

Se efectúa un taller con algunos colaboradores de la empresa, para asignar las calificaciones que requiere dicha matriz.

1. Selección de los aspectos a tomar en cuenta en los 4 factores

Se toma como insumo, algunos de los aspectos obtenidos en las matrices EFE y EFI, los cuales serán parte de los 4 factores con que cuenta esta matriz (fortaleza de la industria, ventaja competitiva, fortaleza financiera y estabilidad ambiental)

2. Preparación de las plantillas para elaborar dicha matriz

Se elabora una plantilla, la cual cuenta con todos los aspectos mencionados en el punto anterior, además su diseño permite efectuar las puntuaciones que según la teoría (David, 2008), se realiza de la siguiente manera, para cada factor:

-Para la fortaleza de la industria: asignar una puntuación entre +1 (peor) a +6 (mejor), comparándolo con la competencia

-Para la fortaleza financiera: asignar una puntuación entre +1 (peor) a +6 (mejor), comparándolo con otras industrias

-Para la ventaja competitiva: asignar una puntuación entre -1 (mejor) a -6 (peor), comparándolo con la competencia

-Para la estabilidad ambiental: asignar una puntuación entre -1 (mejor) a -6 (peor), comparándolo con otras industrias

Es importante mencionar, que se definieron escalas, con la lógica anterior mencionada, pero con rangos que se adaptaran a cada aspecto estudiado, esto puede observarse en la plantilla del apéndice 11

3. Asignación de las calificaciones

Para asignar las calificaciones a los 4 factores ya mencionados, se realiza un taller en conjunto con personal administrativo de la empresa, quienes individualmente darían su calificación, para posteriormente obtener un promedio y así otorgar un valor a cada aspecto que componen los dichos factores.

4. Obtención de la estrategia

Luego de obtener la puntuación para cada aspecto, se procede a calcular un vector, el cual indicará el cuadrante que representa el tipo de estrategia que debe seguir la empresa. Se realiza de la siguiente manera:

A. Se calcula el promedio para cada uno de los factores, tomando en cuenta todos los aspectos que componen a cada uno de ellos

B. Para obtener el valor del eje x: se suman los valores obtenidos en el punto anterior correspondiente a VC y FI. Mientras que para el eje y, de igual manera se suman los promedios anteriores, pero en este caso de FF y EA.

C. Se grafica el vector obtenido anteriormente que identificará la estrategia a seguir.

Análisis de Resultados

Al graficar el vector obtenido, el cual fue (1.75, 1.25), ubicado en el cuadrante superior derecho, se identifica que la estrategia que debe perseguir la empresa es intensiva, lo que de acuerdo a la teoría (David, 2008), sugiere que CoopeLibertad debe utilizar sus fortalezas internas, para desarrollar estrategias como desarrollo de mercados, desarrollo de productos, penetración de mercados, con lo que se generan diversas opciones que puede adoptar la cooperativa para conseguir más consolidación en el mercado.

3.3.5 Matriz MPEC

Esta herramienta permite que se evalúen, de manera cuantitativa, las estrategias alternativas formuladas (David, 2008). Utiliza la información de las matrices EFE y EFI elaboradas en la etapa de Diagnóstico de este proyecto así como la matriz DAFO y PEYEA de la etapa de Diseño.

Objetivo

Priorizar las estrategias formuladas de manera objetiva de tal forma que se conozcan cuáles son las mejores estrategias que permitan utilizar las fortalezas y disminuir las debilidades internas así como aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas.

Metodología

Se realiza un taller con los colaboradores que podrían aportar la mayor cantidad de información requerida, en este caso se reúne al Gerente General, Gerente Financiero, Encargado de la Asistencia Técnica a los productores de café y el Presidente del Consejo de Administración. En dicho taller se lleva a cabo lo siguiente:

1. Elaboración de una lista de los factores clave (las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas de CoopeLibertad).

2. Asignación ponderaciones a cada factor interno y externo, las cuales provienen de las matrices EFE y EFI.

3. Agrupación de los objetivos estratégicos obtenidos de la Matriz DAFO en 5 ó 6 estrategias principales con el fin de facilitar la aplicación de la matriz MPEC.

4. Determinación de las calificaciones de grado de atractivo (PA), valores numéricos que indican qué tan bien responde cada estrategia a cada uno de los factores claves de la lista del punto 1.
    a. Se pregunta si dicho factor clave afecta de alguna manera la elección de cada una de las estrategias.
    b. Si la respuesta es sí, se asigna una puntuación del grado de atractivo con la siguiente escala: 1=no atractiva, 2=poco atractiva, 3=razonablemente atractiva, 4=muy atractiva.
    c. Si la respuesta es no, no se asigna ninguna puntuación ya que no hay relación entre dicha estrategia y el factor clave.

5. Cálculo de puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) por medio de la multiplicación las ponderaciones del paso 2 con las puntuaciones del paso 4. Estas puntuaciones indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa en relación con cada uno de los factores clave relacionados con dicha estrategia.

6. Cálculo de suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (SPTA) para cada estrategia. Esta es la adición de todas las PTA de una estrategia, el total revela cuál es la estrategia más atractiva sobre todas las demás.

Análisis de Resultados

La agrupación de los objetivos estratégicos permite obtener las siguientes 6 principales estrategias generales de CoopeLibertad:

Cuadro 16: Principales estrategias de CoopeLibertad

	Principales Estrategias de CoopeLibertad
1	Producir mayor cantidad de café de alta calidad con características diferenciadas
2	Garantizar buenas condiciones para los asociados a la cooperativa (buenos precios de liquidación, recibimiento de café durante toda la cosecha, servicios, insumos agrícolas, asistencia técnica)
3	Aprovechar las fincas que han sido abandonadas que se encuentran dentro de la zona del Valle Central
4	Ofrecer café tostado y molido para los mercados nacional e internacional
5	Mejorar la productividad de las plantaciones de café de los productores
6	Aumentar el número de clientes de la cooperativa y consolidar relaciones con los ya existentes

Después de obtener la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (Ver Apéndice 12), se encuentra que la estrategia con mayor puntaje de atracción es la de *Producir mayor cantidad de café de alta calidad con características diferenciada,* por el contrario la estrategia que presenta el menor puntaje de atracción es la de *Mejorar la productividad de las plantaciones de café de los productores*. Se muestran a continuación una tabla que resume las estrategias con sus puntuaciones totales en orden descendente.

Cuadro 17: Priorización de estrategias

Estrategias Principales de CoopeLibertad	STPA
Producir mayor cantidad de café de alta calidad con características diferenciadas	4,275
Aumentar el número de clientes de la cooperativa y consolidar relaciones con los ya existentes	3,315
Garantizar buenas condiciones para los asociados a la cooperativa (buenos precios de liquidación, recibimiento de café durante toda la cosecha, servicios, insumos agrícolas, asistencia técnica)	3,19
Ofrecer café tostado y molido para los mercados nacional e internacional	3,075
Aprovechar las fincas que han sido abandonadas que se encuentran dentro de la zona del Valle Central	2,91
Mejorar la productividad de las plantaciones de café de los productores	2,375

3.3.6Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta por medio de la cual se plasma el camino a seguir en el cumplimiento de la estrategia de la organización. Se estructura en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y se compone de los objetivos estratégicos correspondientes a cada una de estas, los cuales se vinculan entre sí mediante un diagrama de causa-efecto (Francés, 2006).

Objetivo

Formular y relacionar los objetivos estratégicos de la estrategia principal de la cooperativa en cada una de las perspectivas del mapa.

Metodología

Se llevan a cabo las siguientes etapas en la elaboración del mapa estratégico.

1. Revisión de los objetivos estratégicos

Se revisan los objetivos estratégicos de la matriz DAFO ligados a la estrategia principal de la cooperativa que es *producir mayor cantidad de café de alta calidad con características diferenciadas,* dicha revisión se centra en evaluar la forma de los objetivos, para lo cual se consideran los criterios mencionados en Francés (2006), que se muestran en el cuadro 20.

Cuadro 18: Revisión de objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	
Formulación de objetivos estratégicos	Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica
Componentes	▪ Verbo en infinitivo (Incrementar, reducir) ▪ Sujeto (Unidad estratégica de negocio, departamento, etc) generalmente queda implícito ▪ Variable estratégica (rentabilidad, calidad del producto) ▪ Tiempo (generalmente mediano plazo de 3 a 5 años)
Verificación del cumplimiento	Indirecta, mediante indicadores

Fuente: Francés, A. Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral

En el Apéndice 13 se presenta la evaluación de cada objetivo estratégico, donde es posible observar que los mismos cumplen con los criterios mencionados por Francés (2006), a excepción del factor tiempo el cual no se define para ningún objetivo. En ciertos casos para un mismo un mismo objetivo DAFO se determina más de un objetivo estratégico tal y como se puede ver en este apéndice.

2. Clasificación de los objetivos estratégicos

Se procede a clasificar los objetivos estratégicos con base a las perspectivas del cuadro de mando integral, a partir de esto se encuentran faltantes en algunas perspectivas por tal razón surge la necesidad de complementar con más objetivos para solucionarlo.

Se realiza una reunión con el Gerente General y Gerente Financiero de CoopeLibertad en la que se presentan, para cada perspectiva, los objetivos estratégicos obtenidos del taller 1. Se les indica a los gerentes que en el momento de colocar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, se encuentra que hay objetivos faltantes para ciertas perspectivas, pues se requiere que haya relaciones causa-efecto entre todos los objetivos estratégicos obtenidos y en algunas ocasiones un objetivo estratégico no se relaciona con ningún otro. En este taller 3 se repasan en cuáles perspectivas hacen falta objetivos y de esa manera se les solicita formular nuevos objetivos estratégicos.

Finalmente se clasifican todos los objetivos y se crean dos subcategorías A y B donde más de un objetivo responde a un objetivo superior, esto se puede ver en la columna marcada en color verde del Apéndice 14: Clasificación de objetivos estratégicos.

3. Relaciones causa-efecto los objetivos

Una vez que se tienen todos los objetivos estratégicos correctamente formulados y categorizados se procede a colocarlos en el mapa estratégico. Se agrupan en cada perspectiva y relacionan a manera de causa-efecto. Los resultados se muestran en el Apéndice 15

Objetivo 3. Crear un cuadro de Mando Integral para CoopeLibertad

3.3.7Cuadro de mando integral

Para evaluar la estrategia que debe seguir la empresa, mediante cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, se desarrolla una tabla que contiene los aspectos fundamentales para poder plasmarla, los cuales son: objetivos, indicadores, metas, responsables, entre otros. (Francés, 2008).

Objetivo

Desarrollar un cuadro de mando integral para CoopeLibertad que permita evaluar y monitorear la estrategia definida.

Metodología

Para la elaboración del cuadro de mando integral, se siguen los pasos que se describen a continuación:

1. Se toman los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico para la estrategia seleccionada.

2. Se definen indicadores para cada uno de esos objetivos estratégicos, por medio de los cuales será posible evaluar y monitorear el desempeño logrado (ver Apéndice 16):

3. Se desarrolla una herramienta en Microsoft Excel que permitirá aplicar la metodología de planeación estratégica diseñada: la misma contiene los elementos del marco estratégico, así como todas las matrices que fueron aplicadas en dicha metodología, el mapa estratégico elaborado y finalmente el cuadro de mando integral, en el cual para cada una de las cuatro perspectivas, se define una tabla estándar que muestra los objetivos estratégicos previamente definidos, así como indicadores (con la descripción de su cálculo) para medir el desempeño de cada uno de ellos. Pero además, se incluyen varias columnas que deberán ser completadas por los encargados de guiar la implementación del plan estratégico antes de iniciar con la misma, y son:

    - Meta: se refiere a la meta que la empresa desea alcanzar en el indicador
    - Ponderación: es una ponderación que permite identificar la importancia que tiene cada uno de los indicadores pertenecientes a una misma perspectiva.
    - Rango de alertas: se definen 3 estados: verde (cuando el indicador alcanza un valor esperado), amarillo (si el valor obtenido está en un rango bajo pero aceptable) y rojo (cuando el valor del indicador está por debajo de lo aceptable).
    - Valor actual: es el valor actual que presenta el indicador.
    - Frecuencia: con la que debe calcularse el indicador
    - Acciones y proyectos: mediante los cuales será posible alcanzar la meta propuesta
    - Responsable: persona encargada de medir el indicador correspondiente.

Para una mayor facilidad en el uso de la herramienta diseñada, se elabora un manual de usuario que describe los pasos que se deben seguir para cumplir este fin. (Ver apéndice 17)

3.4 Diagrama de herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico y diseño:

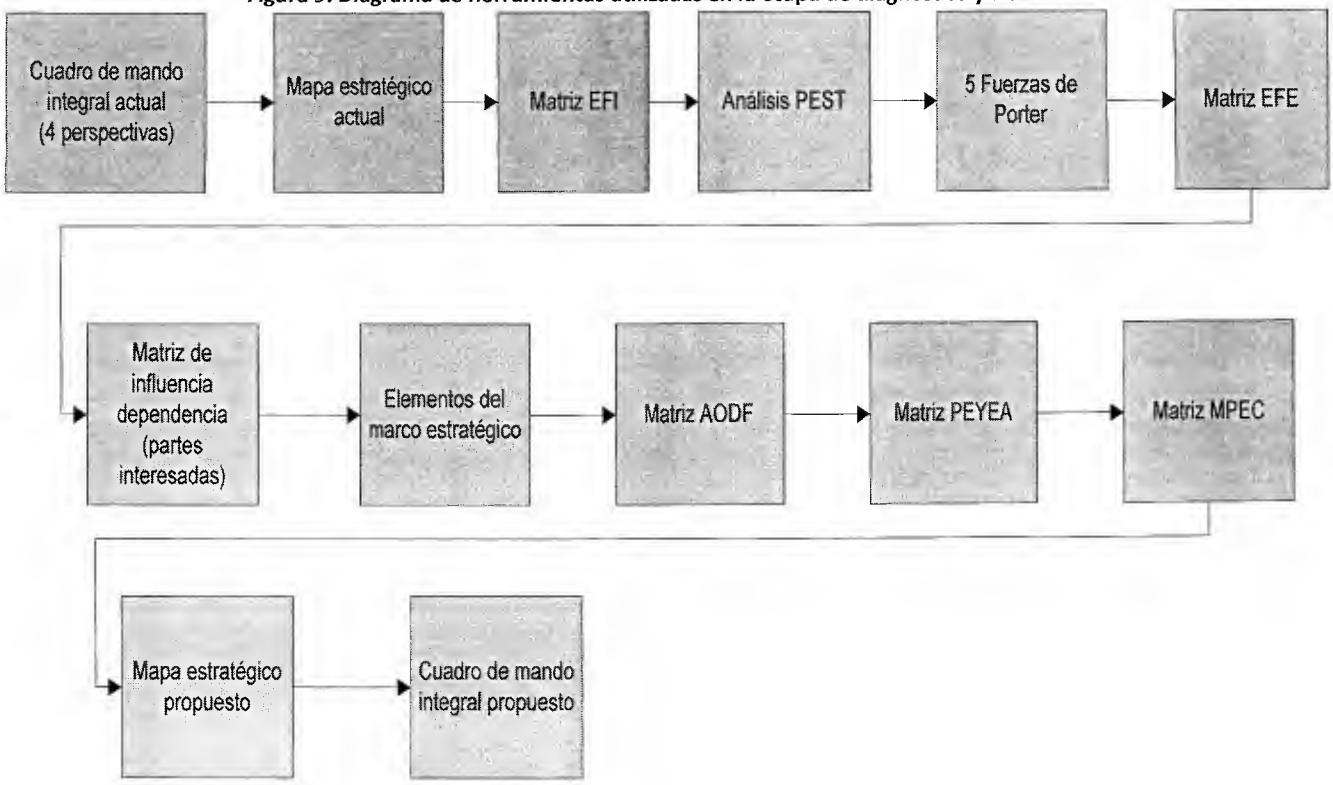
En el siguiente diagrama, se muestran todas las herramientas utilizadas a lo largo de las 2 primeras etapas: diagnóstico y diseño. La etapa de diagnóstico se divide en un análisis interno y externo. El análisis interno consiste en la evaluación de la condición actual de la cooperativa en cada una de las 4 perspectivas del cuadro de mando integral (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera), con lo que posteriormente se realiza un mapa estratégico que a manera de causa efecto permite analizar los objetivos estratégicos que ha perseguido o persigue la organización. Para finalizar el análisis interno, se desarrolla una matriz EFI, con la que es posible identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Por otra parte el análisis externo comienza con un PEST, mediante el que se muestran los principales factores políticos, económicos, sociales y ecológicos que están afectando o influyendo en el funcionar de la empresa. Además, se prosigue con un análisis de Porter para identificar

cuáles de las 5 fuerzas representan una ventaja o desventaja para CoopeLibertad, y por último se efectúa una matriz EFE para identificar las amenazas y oportunidades que presenta el mercado.

Con respecto a la etapa de diseño, se inicia con la identificación de influencia y dependencia que tienen las partes interesadas de la cooperativa. Asimismo, para desarrollar el marco estratégico, se realiza una metodología de revisión de los elementos del mismo, y seguidamente se aplican 3 matrices que permiten identificar, y priorizar las estrategia que debe seguir la empresa, con sus respectivos objetivos estratégicos, las cuales son: Matriz AODF, matriz PEYEA y matriz MPEC. Esta etapa culmina, con la elaboración de un mapa estratégico de acuerdo a la nueva estrategia seleccionada, finalizando con una herramienta en EXCEL, en la cual queda plasmada toda la etapa de diseño propuesta, la cual servirá de gran apoyo como parte de la metodología propuesta en el desarrollo del presente proyecto.

A continuación se presenta el diagrama que permite visualizar de una mejor manera todo lo mencionado con anterioridad, los colores en los que se presenta cada herramienta, son según la etapa que representan: análisis interno (azul), análisis externo (verde) y diseño (mostaza).

Figura 9: Diagrama de herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico y diseño



Validación

La validación se realizó en paralelo durante la etapa de diseño dado que cada uno de los talleres incorporaba la metodología de planificación estratégica propuesta. A raíz de lo anterior, la validación consiste en dos fases, la primera donde se entrena en la herramienta al personal de la cooperativa y la segunda donde se evalúa el éxito de los talleres por parte de aquellos colaboradores que estuvieron presentes.

4.1 Objetivo general

Instruir al personal de la cooperativa en el uso de la metodología de planificación diseñada, con el fin de lograr una óptima comprensión de la misma.

4.2 Metodología

Para lograr el objetivo definido, se efectúa la siguiente metodología:

Cuadro 19: Metodología de validación

Actividad	Herramienta	Cronograma
Dar a conocer la metodología de planificación estratégica diseñada a los representantes de la empresa.	Taller con Gerente General, Gerente Financiero, Asistente Técnico y Jefe del Departamento de Informática.	Martes 9 de abril de 2013 Lunes 15 de abril de 2013
Evaluar el grado de comprensión y satisfacción por parte de la empresa con respecto a la metodología diseñada.	Encuestas de comprensión y satisfacción sobre el proyecto realizado	Aplicadas posterior a la realización de los talleres

Actividad 1: Dar a conocer la metodología de planificación estratégica diseñada a representantes de la empresa.

Como se observa en la tabla anterior, primero se desarrollan dos talleres en conjunto con los principales colaboradores de la cooperativa, quienes además son los que estuvieron más involucrados a lo largo del desarrollo de este proyecto. Siguiendo la numeración de los talleres de diseño, estos corresponden a los talleres 5 y 6.

- Taller 5:Presentación de la metodología de diseño y herramienta en MS Excel

Se realiza un primer taller con el Gerente Financiero y Asistente Técnico, a quienes se les presenta la metodología de planificación estratégica junto con la herramienta elaborada.

1. Se muestra paso a paso la metodología diseñada, con las matrices aplicadas, así como los resultados que se obtuvieron en cada una de ellas.
2. También de manera general, se presenta la herramienta diseñada en MS Excel.
3. Se aclaran dudas por parte de los presentes en dicho taller con respecto a ambos productos finales.
4. Por último, se recibe retroalimentación por parte de ellos; por ejemplo, los colaboradores sugieren recomendaciones sobre la frecuencia con que debe realizarse la metodología, cuantas personas deben encargarse de la herramienta diseñada y quien deberá dirigirla. Estas son tomadas en cuenta y se agregan en el presente documento.

- Taller 6: Capacitación en el uso de la herramienta

  Se efectúa un segundo taller, con el Gerente Financiero y el Jefe del Departamento de Informática de la cooperativa.

  1. Se explica con más detalle el uso de la herramienta "Modelo de planeación estratégica", indicando el orden de los pasos que deben seguirse para utilizarla, así como la alineación que tiene con el documento escrito, el cual es indispensable disponer cuando ésta sea usada para lograr un mejor uso.
  2. Se muestra el manual de herramienta elaborado, el cual es un facilitador para el uso de dicha herramienta.
  3. Finalmente se presentan las modificaciones realizadas como parte de la retroalimentación recibida en el taller anterior.

Actividad 2: Evaluar el grado de satisfacción por parte de la empresa con respecto a la metodología diseñada.

Se aplican encuestas con el fin de evaluar el nivel de comprensión y satisfacción que genera la metodología de planeación estratégica elaborada, en los principales colaboradores de la empresa. Las mismas son diseñadas de acuerdo con cada uno de los 6 talleres que se efectuaron, tanto en la etapa de diseño como en la de validación. A continuación se detallan los resultados obtenidos luego de aplicar dichas encuestas.

- Taller 1: Partes interesadas

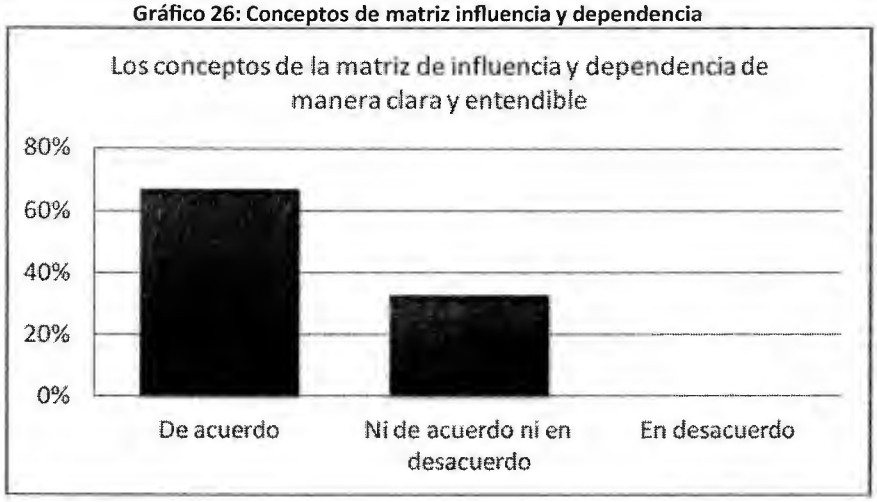
Se aplica una encuesta, la cual puede observarse en el apéndice 18, y se obtienen los siguientes resultados:

- ✓ El 100% de los entrevistados opina que la definición de las partes interesadas fue clara y entendible. Esto se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 25: Definición de partes interesadas

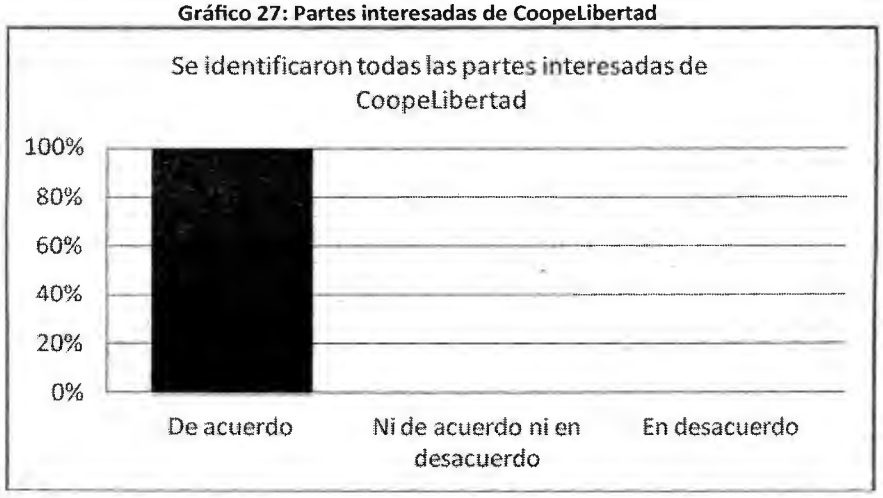
✓ El 67% de los encuestados considera que los conceptos de matriz influencia y dependencia se presentaron de manera clara y entendible, lo cual se puede ver en el gráfico que se presenta a continuación.

Gráfico 26: Conceptos de matriz influencia y dependencia



✓ El 100 % de los encuestados opina que se identificaron todas las partes interesadas de CoopeLibertad. Ver siguiente gráfico.

Gráfico 27: Partes interesadas de CoopeLibertad

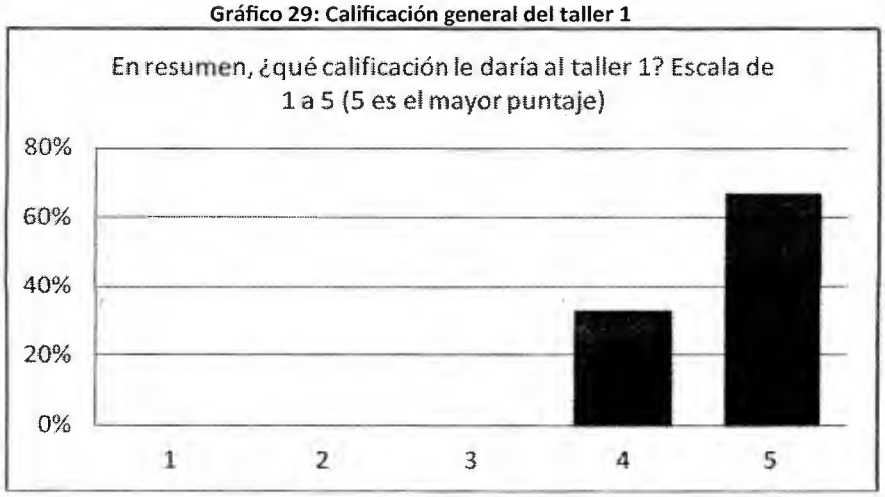


✓ El 100 % de los encuestados opina que se clasificaron debidamente todas las partes interesadas identificadas, lo cual se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 28: Clasificación de partes interesadas

✓ De manera general, el 67% de los encuestados calificó como excelente el desempeño de este taller, mientras que el otro 33% lo puntuó como muy bueno. Esto se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 29: Calificación general del taller 1



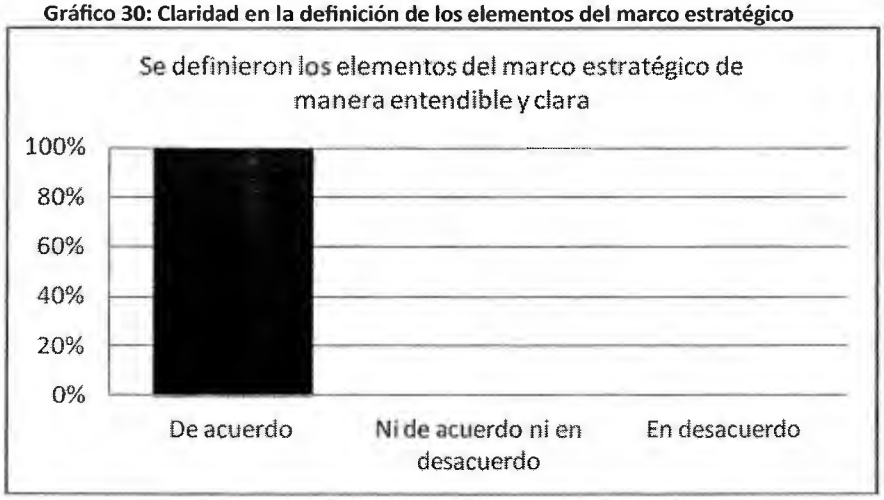
- ✓ Como oportunidades de mejora para el taller 1 se menciona involucrar a más participantes.

- Taller 2: Elementos del marco estratégico

La encuesta efectuada según lo visto en el taller 2, puede observarse en el apéndice 19. De la misma se obtiene los siguientes resultados:

- ✓ El 100% de los encuestados opina que se definieron de forma clara y entendible los elementos del marco estratégico, lo que se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 30: Claridad en la definición de los elementos del marco estratégico

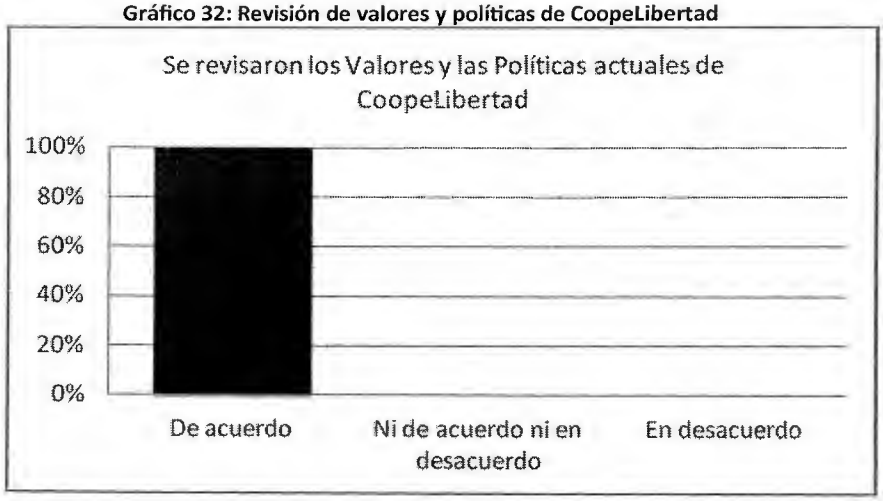


✓ El 100% de los encuestados está de acuerdo con que se definieron las declaraciones de misión y visión, lo cual se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 31: Calificación de las misiones y visiones actuales

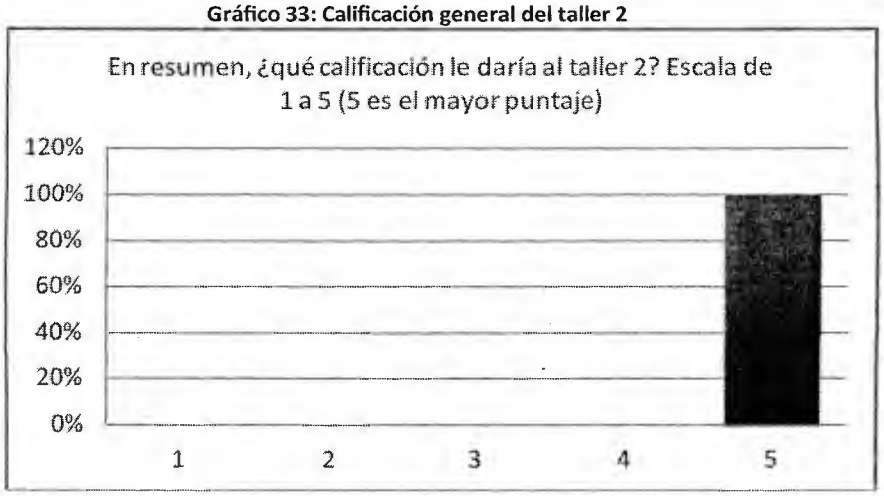
✓ El 100% de los encuestados está de acuerdo con que se revisaron los valores y políticas de la empresa. Ver el siguiente gráfico.

Gráfico 32: Revisión de valores y políticas de CoopeLibertad



✓ El 100% de los encuestados califica como excelente el desempeño del taller 2. Ver el siguiente gráfico.

Gráfico 33: Calificación general del taller 2



- ✓ No se mencionan oportunidades de mejora, quedaron completamente satisfechos con lo evaluado en dicho taller.

- Taller 3: Insumos para matrices DAFO, PEYEA

La encuesta efectuada según lo visto en el taller 3, puede observarse en el apéndice 20, y se generan los siguientes resultados luego de su aplicación:

- ✓ La totalidad de encuestados (100%) está de acuerdo en que se definieron las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa, lo cual se observa en el siguiente gráfico.

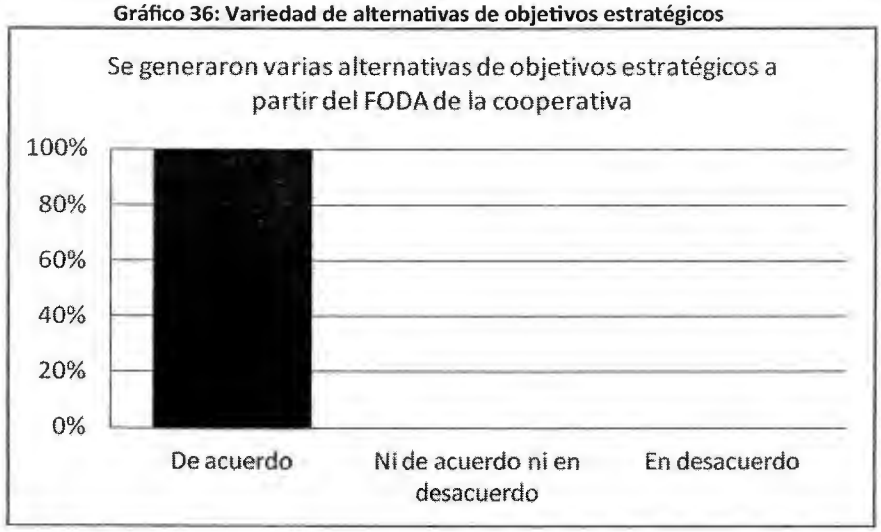
Gráfico 34: Definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

✓ La totalidad de los encuestados (100%) opina que los aportes de todos los participantes fueron tomados en cuenta durante la sesión del taller. Ver el siguiente gráfico.

Gráfico 35: Aporte de los presentes en el taller

✓ Todos los encuestados están de acuerdo en que se generaron diversas alternativas para la creación de objetivos estratégicos, lo cual puede observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 36: Variedad de alternativas de objetivos estratégicos

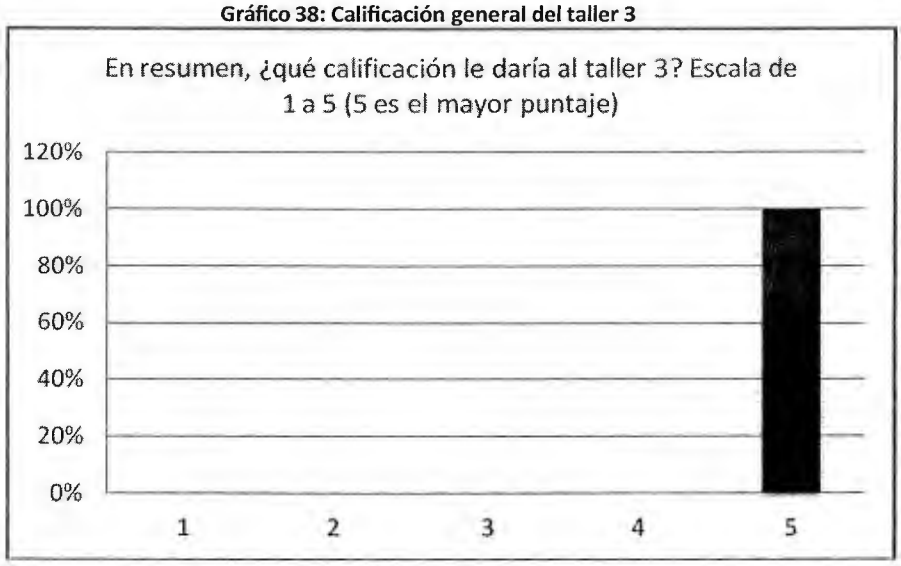


✓ Todos los encuestados están de acuerdo en que se evaluaron cada uno de los factores de la matriz PEYEA, esto se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 37: Evaluación de los factores de la matriz PEYEA

- ✓ En general, el 100% de los encuestados calificaron de manera excelente el desempeño en el desarrollo de este taller. Ver siguiente gráfico.

Gráfico 38: Calificación general del taller 3



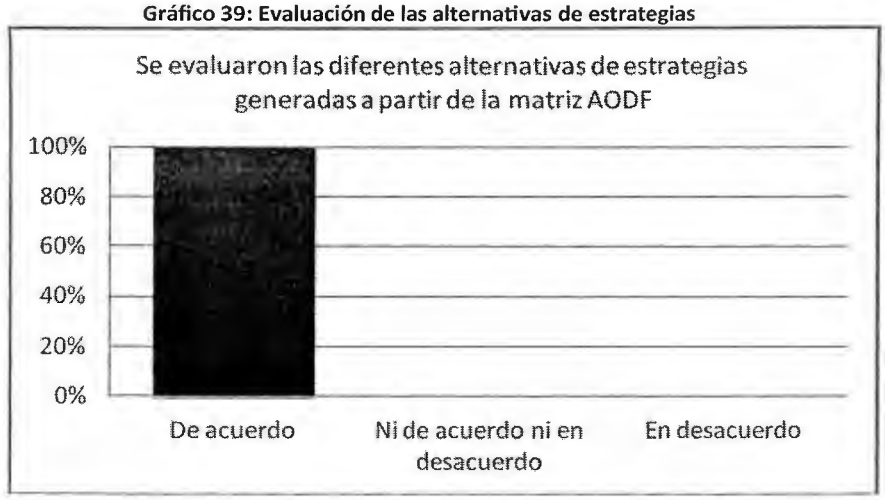
- ✓ Según los colaboradores de la empresa encuestados, están completamente conformes con la realización de este taller, por lo que no mencionaron oportunidades de mejora sobre el mismo.

- Taller 4: Matriz MPEC

La encuesta elaborada para el taller 4 se muestra en el apéndice 21, se muestran a continuación los resultados obtenidos al aplicarla:

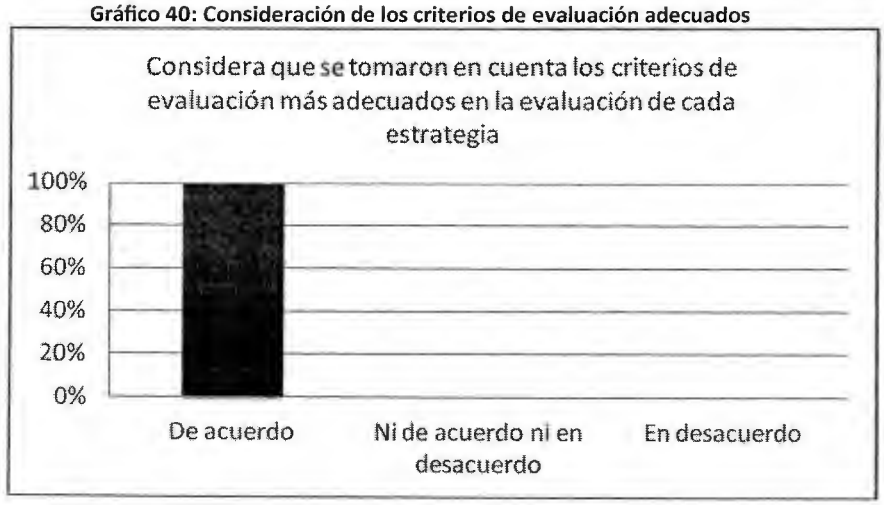
- ✓ La totalidad de los encuestados está de acuerdo con que se evaluaron las diferentes alternativas de estrategias generadas a partir de la matriz AODF, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 39: Evaluación de las alternativas de estrategias



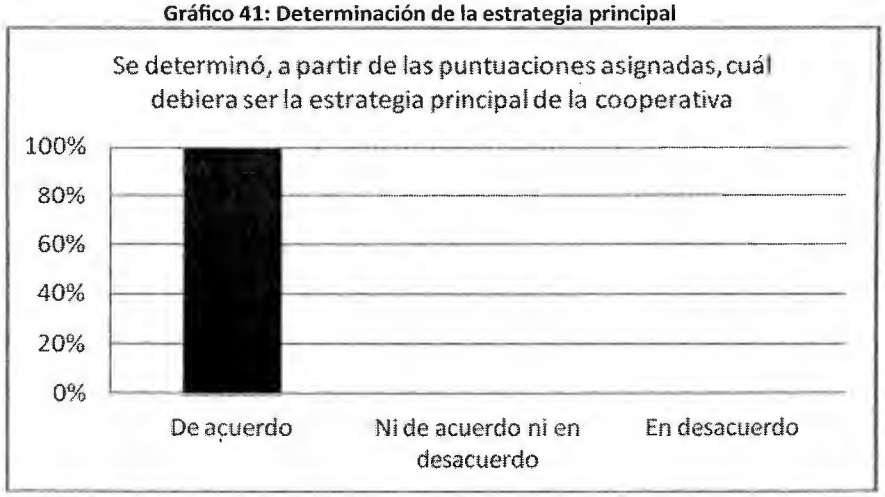
- ✓ En cuanto a los criterios de evaluación, los encuestados consideran que se tomaron en los más adecuados en la evaluación de cada estrategia. Lo anterior se puede observar a continuación:

Gráfico 40: Consideración de los criterios de evaluación adecuados



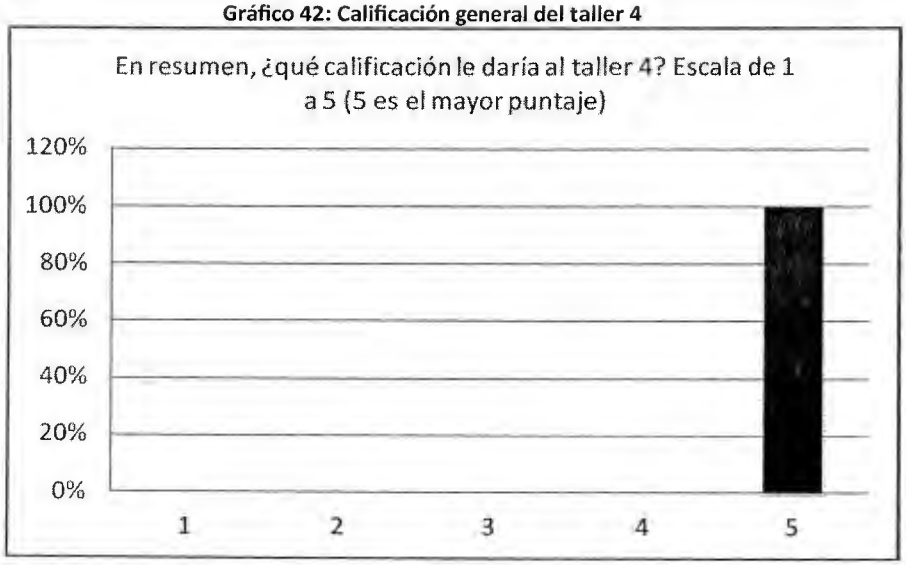
✓ Como se muestra en el siguiente gráfico, todos los encuestados están de acuerdo en que se logró determinar cuál debería ser la estrategia principal de la cooperativa:

Gráfico 41: Determinación de la estrategia principal



✓ Los encuestados califican el taller con el puntaje mayor, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 42: Calificación general del taller 4



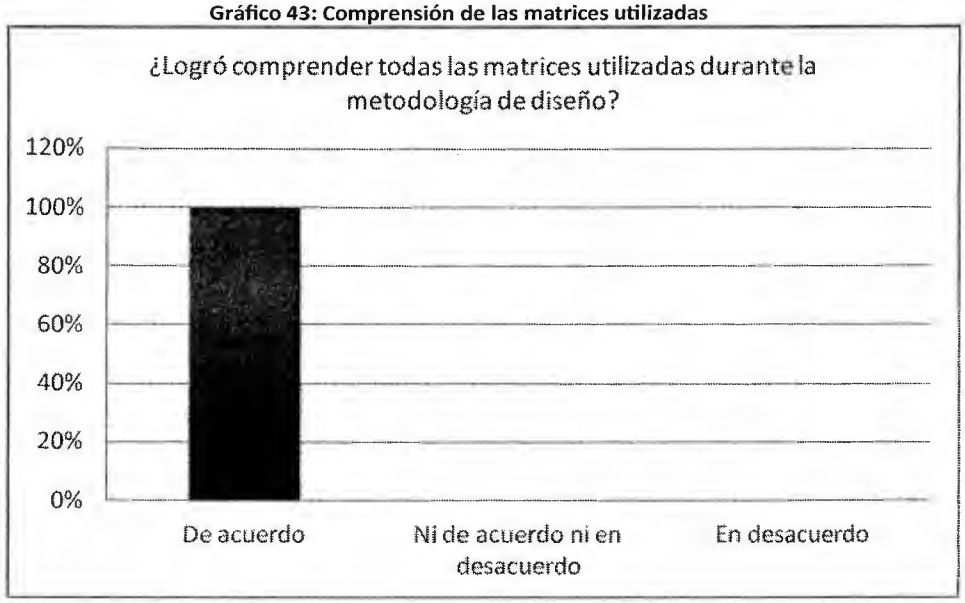
✓ Para finalizar la evaluación, no se mencionan oportunidades de mejora para la realización del taller 4.

- Taller 5: Presentación de la metodología y herramienta diseñadas

  Para el taller 5 se utilizó la encuesta adjuntada en el apéndice 22. Como resultados de su aplicación se pueden mencionar los siguientes:

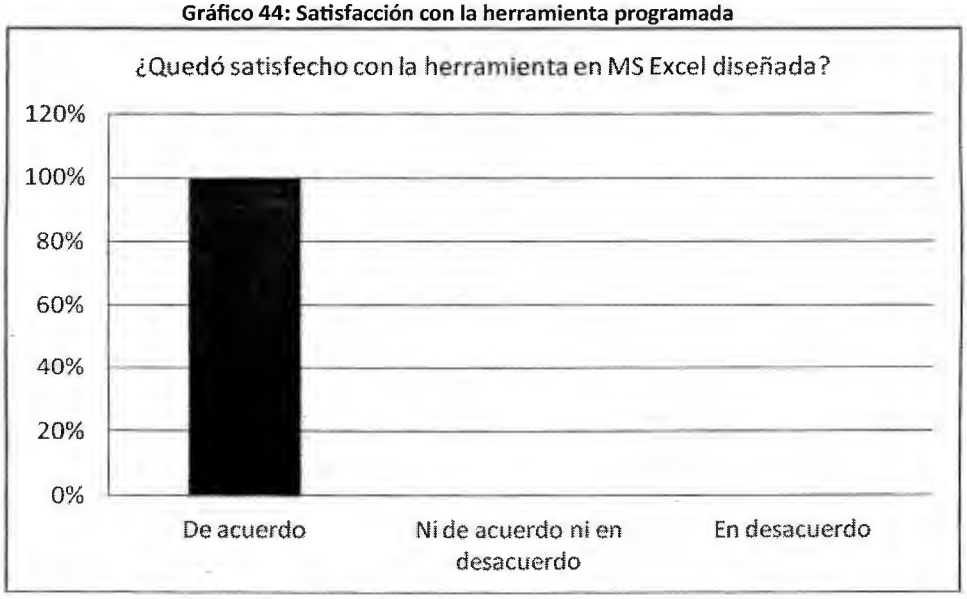
  ✓ El 100% de los encuestados comprendió todas las matrices utilizadas durante la metodología de diseño, así como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 43: Comprensión de las matrices utilizadas



  ✓ Todos los encuestados están satisfechos con la herramienta en Excel elaborada para apoyo de la metodología de planificación estratégica, se puede observar a continuación:

Gráfico 44: Satisfacción con la herramienta programada

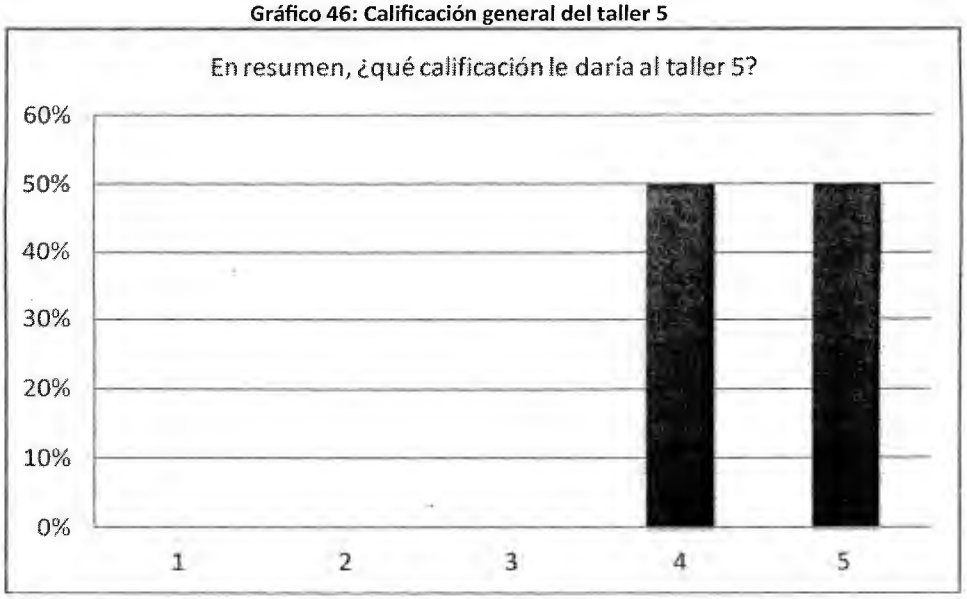


- ✓ La totalidad de los encuestados considera que la implementación de la metodología diseñada es posible de llevar a cabo, de esta manera se muestra en la siguiente ilustración:

Gráfico 45: Implementación de metodología posible

- ✓ El 50% de los encuestados califica el taller con un 5 y el restante 50% lo califica con un 4, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 46: Calificación general del taller 5

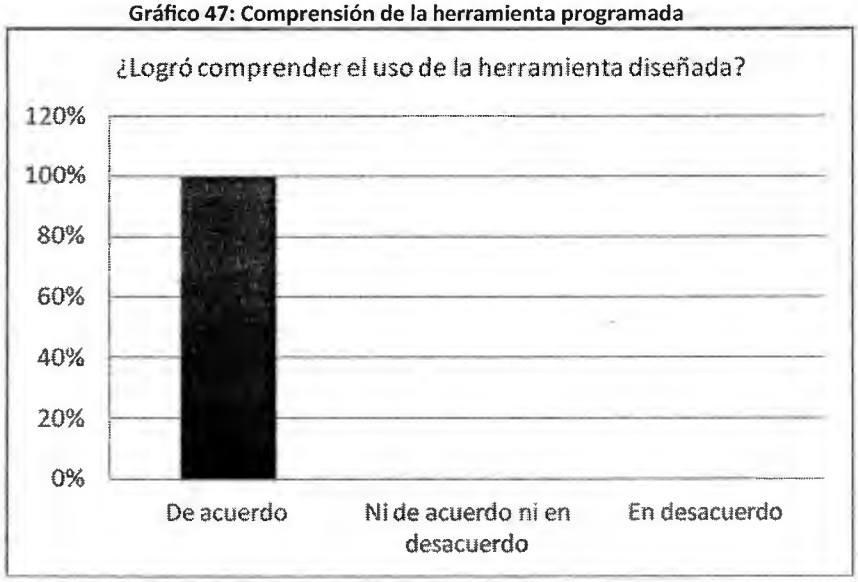


- Taller 6: Inducción de la herramienta programada

  La encuesta elaborada y aplicada para el taller 6 se encuentra en el apéndice 23. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

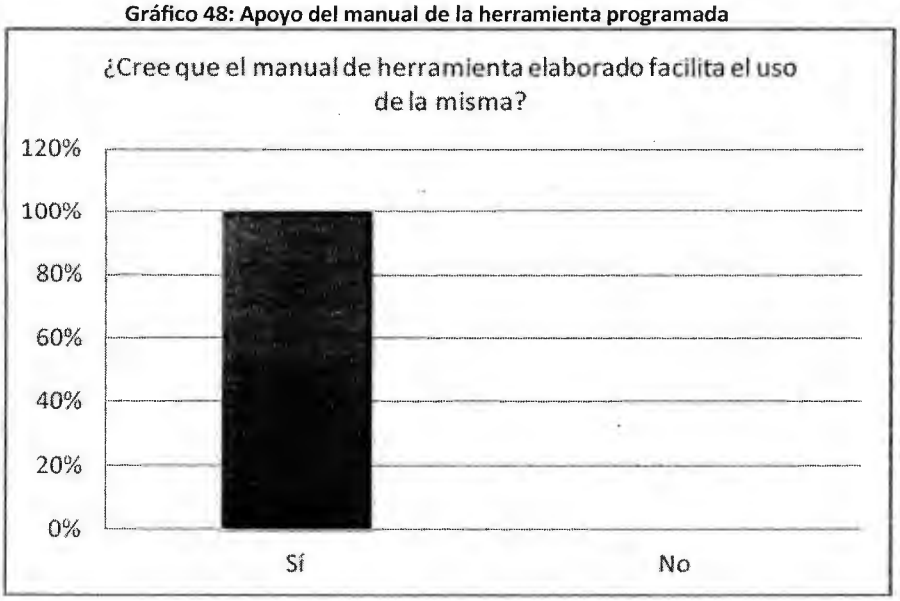
  ✓ El 100% de los encuestados logró comprender el uso de la herramienta, tal como se ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico 47: Comprensión de la herramienta programada



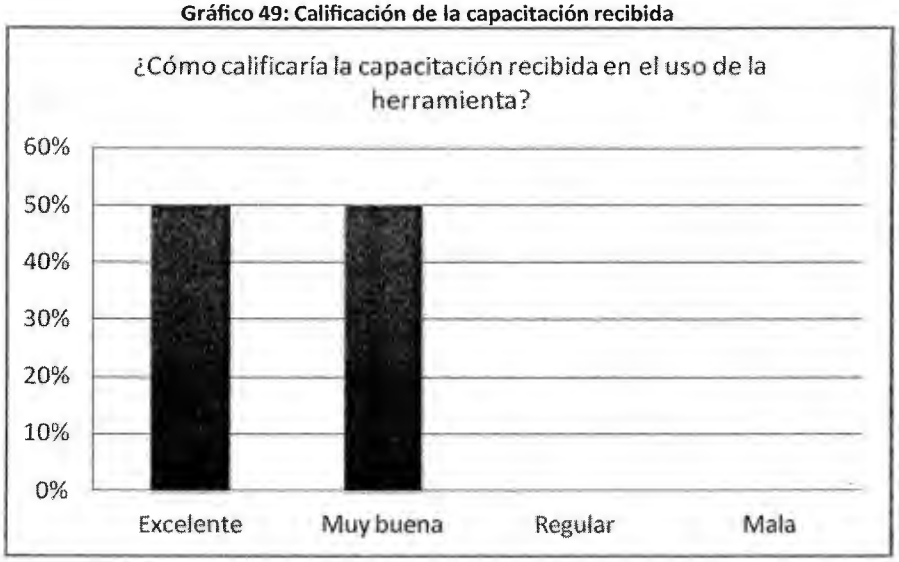
✓ La totalidad de los encuestados considera que el manual de herramienta elaborado facilita la aplicación de la metodología de planificación estratégica desarrollada, lo cual se puede observar a continuación:

Gráfico 48: Apoyo del manual de la herramienta programada



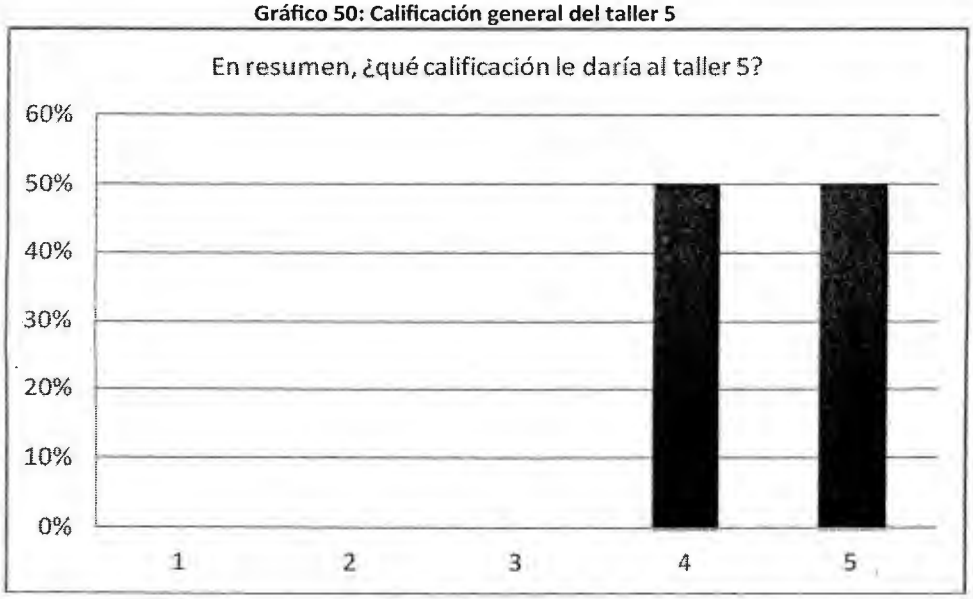
✓ El 50% de los encuestados considera que la capacitación de la herramienta es excelente, mientras que el otro 50% opina que es muy buena. Esto se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 49: Calificación de la capacitación recibida



✓ Se califica el taller con un 5 por el 50% de los encuestados y con un 4 por el restante 50%. Lo anterior se puede observar a continuación:

Gráfico 50: Calificación general del taller 5



Después de realizados los talleres 5 y 6 de validación, el grupo de trabajo recibe la aprobación del diseño de la metodología de planificación estratégica propuesto, por parte de los representantes de la empresa con los que se trabajó a lo largo del proyecto, estos mostraron gran satisfacción por el producto final entregado a ellos. Además, la contraparte del proyecto redacta una carta para demostrar la aceptación del proyecto desarrollado (Apéndice 24).

Conclusiones

- El tener un margen de utilidad tan variable aumenta la inestabilidad económica lo que podría llegar a limitar los recursos de CoopeLibertad, de manera que no se pueda invertir en todo lo que se necesita y se tenga que depender cada vez más de las entidades financieras.
- CoopeLibertad no posee una ventaja marcada en comparación con los demás beneficios en términos de Precio de Liquidación y Precio de Venta. En cuanto al primero, se obtuvo un precio menor al promedio de los demás beneficios similares en la última cosecha, lo que indica que los productores pueden estar escogiendo otros beneficios para venderles su café, lo que reduce la cantidad de café entregado a la cooperativa.
- En relación con el precio de Venta, la cooperativa en las últimas dos cosechas vendió su café más barato que los demás beneficios, lo cual indica que se está desaprovechando la oportunidad de ganar más dinero por fanega de café y además que hay beneficios similares que están enfocando esfuerzos en el área de ventas que les permite obtener un mayor ventaja sobre el precio de la cooperativa.
- CoopeLibertad ha des priorizado la disminución de costos operativos, esto ha repercutido en costos por fanega procesada superiores a los del promedio nacional, dejando en evidencia que se requiere efectuar acciones a nivel de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para cumplir con este propósito.
- La cooperativa debe trabajar en cómo generar una mayor fidelidad y satisfacción de sus clientes a través del servicio post venta, ya que según ellos a pesar de ser un factor esencial de la propuesta de valor, la empresa no lo brinda de la manera esperada.
- Se propone una metodología de planificación estratégica para CoopeLibertad con el fin de facilitar la elaboración de planes estratégicos futuros, los cuales le permitirán a la cooperativa tener una dirección estratégica más definida y aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno y minimizando el impacto de las amenazas.
- La metodología de planificación estratégica desarrollada es una guía para formular planes estratégicos para CoopeLibertad en los próximos años. Para dicha metodología se involucró a los colaboradores de la cooperativa con mayor interés e influencia en este tema, por lo que se ajusta a la realidad interna y externa de la misma.
- La estrategia a seguir seleccionada permitirá mitigar el efecto negativo que producen el cambio generacional y el urbanismo en las zonas donde se cultiva café, situación que amenaza con los volúmenes de producción. Mediante esta estrategia la cooperativa podrá diferenciarse en el mercado por vender un café de calidad superior y que además cuente con el valor agregado de ser certificado.
- Se considera de valor agregado para este proyecto lo que fue la aplicación total de la metodología diseñada, ya que se lograron mejores insumos en cada fase gracias a la interacción entre los mandatarios de más alto nivel de la organización y el conocimiento en la materia por parte de las autoras. A su vez dicha relación permitió una mayor comprensión y aceptación de la metodología por parte de la cooperativa al ver como se obtenían los resultados, asegurando así un mayor éxito en su futura re aplicación.

Recomendaciones

- Para evitar los problemas presentados en la aplicación de las encuestas hechas a los clientes internos, se recomienda efectuarlas en las asambleas distritales, y así obtener mayor cantidad de respuestas de manera más sencilla.
- Es importante, que la empresa actualice los datos de todos sus productores, ya es necesario contar con esta información para diferentes trámites que se realizan y al mismo tiempo agiliza la búsqueda de información referente a ellos. Dicha recomendación se puede efectuar de igual manera aprovechando las asambleas distritales, también cuando entregan el café en los recibidores o cuando acudan a la plataforma de servicios.
- Al llevar a cabo un proceso de planificación estratégica, se recomienda una sola persona encargada de actualizar y dar seguimiento a la herramienta proporcionada, además de un suplente que posea los conocimientos necesarios.
- Según los planes de acción y proyectos que se tengan por objetivo estratégico, se deberá asignar un responsable que vele por el cumplimiento del objetivo y se encargue de llevar los indicadores apropiados.
- Si la cooperativa no posee un colaborador asignado para dirigir el proceso de planificación estratégica, se recomienda contratar un consultor externo que utilice la metodología propuesta, sin dejar de lado las partes más relevantes en el tema de planificación estratégica.
- Las encuestas de satisfacción para los talleres de diseño y validación se deben realizar inmediatamente después de cada taller, pues de esta manera los participantes tienen más presente lo realizado durante el taller.
- Se recomienda una frecuencia de 3 años para aplicar la metodología de planificación estratégica y formular un nuevo plan estratégico.

Bibliografía

- Accountability. (abril del 2012). *El compromiso con los stakeholders: Manual para la practica de las relaciones con los grupos de interés*. Obtenido de http://www.accountability.org/
- Camacho, D. (16 de mayo de 2012). Jefe del Almacén. (P. Villalobos, & M. Gamboa, Entrevistadores)
- Centro de Comercio Internacional. (2011). Tendencias del Comercio Internacional: Tendencias del comercio de café certificado. Obtenido dehttp://www.expocafeperu.com/archivos/Rainforest_Alliance_Tendencias_de_cafes_certificados.pdf
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Education.
- Francés, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral.* México: Pearson.
- Gómez, M. (2004). *Elementos de estadística descriptiva.* Costa Rica: EUNED.
- ICAFE. (diciembre del 2011). *Informe de Actividad cafetalera 2011.*Obtenido de http://www.icafe.go.cr/sector_cafetalero/estadsticas/informacion_actividad_cafetalera.html
- ICAFE. (junio del 2011). Zonificación cafetalera actualizada.
- ICAFE. (21 de junio de 1961). *Ley 2762 sobre Régimen de Relaciones Entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café.* Obtenido de http://www.icafe.go.cr/icafe/leyes_reglamentos.html
- ICAFE. (21 de junio de 1961). *Ley 2762 sobre Régimen de Relaciones Entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café.* Obtenido de http://www.icafe.go.cr/icafe/leyes_reglamentos.html
- INEC. Boletín Estadísticas de Construcción. Obtenido de http://www.inec.go.cr/A/MT/Econ%C3%B3micos/Estad%C3%ADstica%20de%20la%20Construcci%C3%B3n/Publicaciones/C0/2012/Bolet%C3%ADn%20Anual%20Estad%C3%ADstica%20de%20la%20Construcci%C3%B3n.pdf
- Johnson, G. S. (2006). *Dirección Estratégica.* Madrid: Pearson Education.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004).*Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- *La guía del café*. (s.f.). Recuperado en abril del 2012, de http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/los-mercados-del-cafe/Estados-Unidos/
- *La guía del café*. (s.f.). Recuperado en abril de 2012, de http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/los-mercados-del-cafe/Estados-Unidos/
- Oses, G. (18 de mayo de 2012). Jefe de Transportes. (C. Camacho, Entrevistador)

- Padilla, M. (18 de junio de 2012). Jefe Operaciones y Exportaciones. (P. Villalobos, Entrevistador)
- Ramírez, H. (20 de junio de 2012). Jefe de Mantenimiento. (M. Gamboa, Entrevistador)
- Sanabria, E. (16 de mayo de 2012). Jefa Recursos Humanos. (P. Villalobos, & M. Gamboa, Entrevistadores)
- Soto, R. (18 de mayo de 2012). Informática. (C. Camacho, Entrevistador)
- Universidad de Jaén. (s.f). Recuperado el 8 de Julio de 2012, de Universidad de Jaén: http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf
- Varela, M. (11 de mayo de 2012). Gerente General. (P. Villalobos, M. Gamboa, & C. Camacho, Entrevistadores)
- Villalobos, D. (mayo de 16 de 2012). Gerente Financiero. (P. Villalobos, & M. Gamboa, Entrevistadores)

Glosario

- BSC: El Balanced Scorecard o cuadro de mando integra (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.
- Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) contribuye con el desarrollo de la actividad cafetalera y la diversificación agrícola en el país, apoya todo el proceso de beneficiado, exportación y comercialización del café, promociona el café de Costa Rica dentro y fuera del país, investiga y desarrolla tecnología agrícola e industrial y aprueba el precio mínimo de liquidación final que le debe pagar cada beneficio de café al productor
- Instituto nacional de estadística y censo (INEC) es el ente rector técnico del Sistema Estadístico Nacional de Costa Rica.

Anexos

Anexo 1: Marcas de café del Beneficio CoopeLibertad

Anexo 2: Exportación de café en Costa Rica

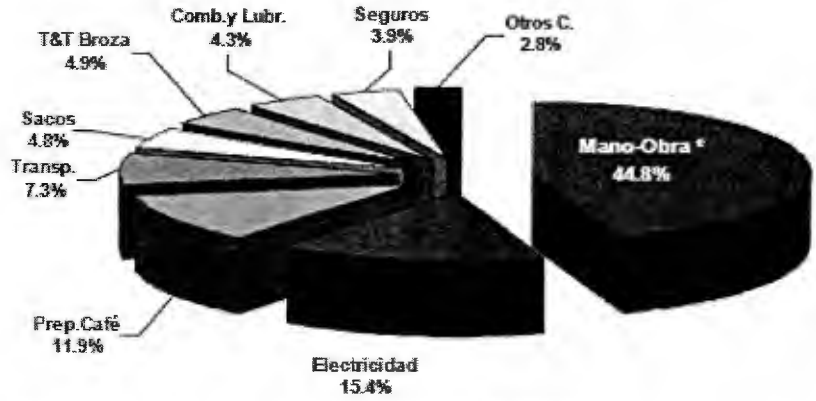
Tabla 2-6. Producción y Comercialización de Café [a]
Sacos 46 kg - Cosechas 2008-2009 a 2010-2011

	Cosecha		
Concepto	2008-2009	2009-2010	2010-2011 [b]
Producción	2 061 265	1 887 812	2 062 384
Exportación	1 741 377	1 588 060	1 694 698
Porcent.	84.48%	84.12%	82.17%
Cons.Nal.	319 888	299 161	367 617
Porcent.	15.52%	15.85%	17.82%

a/ Puede no haber coincidencia en las sumas. La diferencia corresponde a estimaciones de café oro para Beneficios que no declararon ventas.
b/ Cifras sujetas a ajuste.
Fuente: Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE).

Anexo 3: Estructura de costos Beneficios de café en Costa Rica

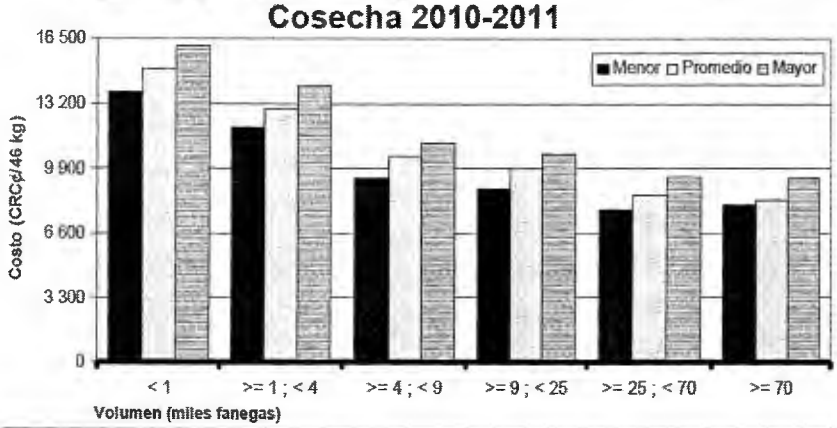
Gráfico 1. Costo Promedio Nacional de Beneficiado de Café
Participación por Rubro de Costo
Cosecha 2010-2011



*/ Incluye las cargas sociales patronales y el seguro de riesgos profesionales.
Fuente: Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE).

Anexo 4: Costos totales contra la cantidad de fanegas procesadas

Gráfico 2. Costos Extremos * y Promedios Asignados por
Estrato de Volumen de Café (CRC¢/46 kg)
Cosecha 2010-2011



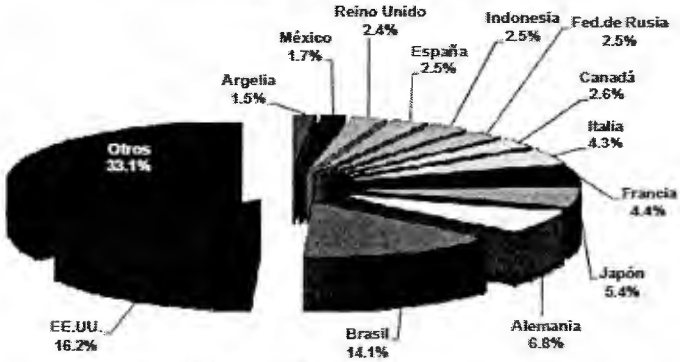
*/ Los costos extremos indicados no son el resultado del cálculo de mínimos y máximos estadísticos, sino representan el valor extremo obtenido mediante la asignación con base en las características presentadas por una determinada planta de Beneficio, de los valores promedio calculados para cada elemento constitutivo de la estructura de costo.
Fuente: Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE).

Anexo 5: Zonificación Cafetalera

Tipo de café	Subtipos de café	Zona	Altitud (m.s.n.m)
Strictly Hard Bean	SHB NORTE	Alajuela y Heredia (Por semejanza Coto Brus y el General)	1200-1600
	SHB CENTRAL	Moravia, Tres Ríos	1200-1650
	SHB SUR	Sur de San José y Cartago (Aserrí, Dota, Tarrazú)	1200-1700
Good Hard Bean	GHB	Naranjo, Palmares y San Ramón	1000-1200
Hard Bean	HB ZONA ALTA	Franja inmediata inferior a la SHB EN San José, Heredia y Alajuela	1000-1200
	HB ZONA BAJA	Zonas cálidas de Alajuela, Puriscal, Acosta y Greca	800-1000
Medium Hard Bean	MHB Coto Brus	Sabalito a Río Negro y zonas adyacentes	800-1200
	MHB El General	Valle de El General y montañas adyacentes	400-1200
High Grown Atlantic	HGA	Orosi, Palomo, Ujarrás, Cachí, Santiago, Juan Viñas	900-1200
Medium Grown Atlantic	MGA	Valle de Turrialba y montañas adyacentes, Zona de Sarapiquí	600-900
	MGA LLUVIOSO	Zona de Cimarrón de Peralta con más altos niveles de precipitación	
Low Grown Atlantic	LGA ZONA ALTA	San Carlos y zona atlántica inferior a MGA	350-600
	LGA ZONA BAJA	San Carlos, Sarapiquí de menor altitud	200-350
Pacific	P	Puntarenas, Guanacaste y Alajuela	300-1000

Anexo 6: Compradores de café en el Mundo

Gráfico 1-12. Principales Países Consumidores de Café
Participación en el Consumo Mundial
Años Civiles 2009 y 2010



Fuente: Organización Internacional del Café (OIC).

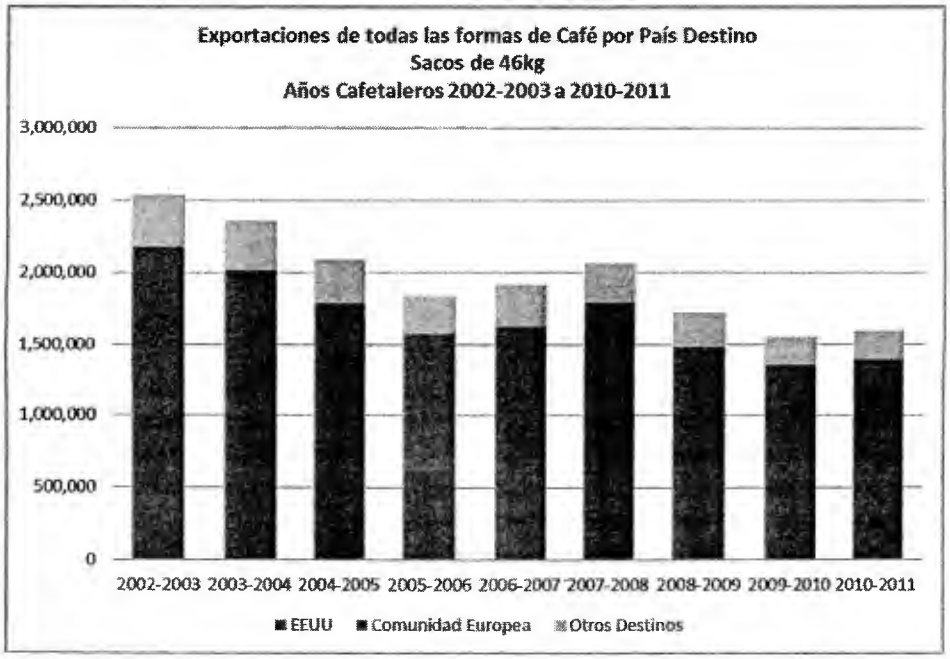
Anexo 7: Producción de café Arábica

Gráfico 1-7. Produción Mundial de Café por Especie
Cosechas 2009-10 y 2010-11

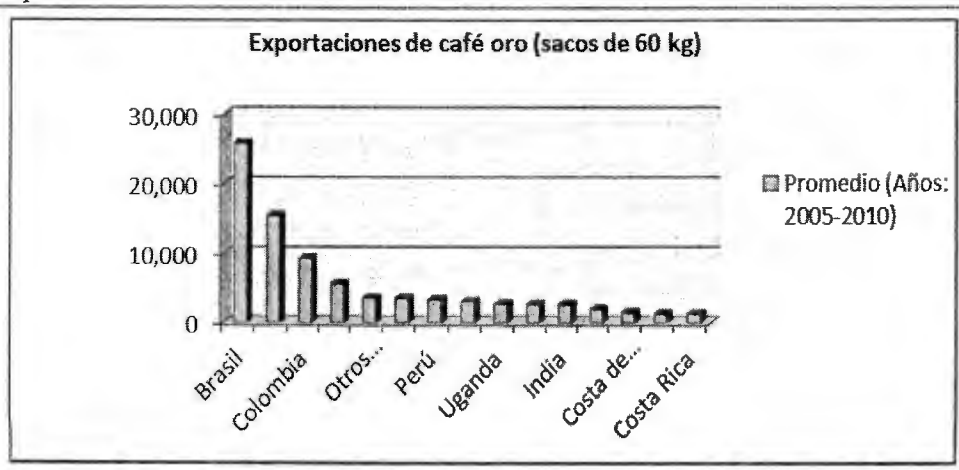
Millones de Sacos 60 kg		
Especie	2009-10	2010-11
Arábica	72.93	83.16
Robusta	50.01	50.01
Mundial	122.94	133.18

Fuente: Organización Internacional del Café (OIC).

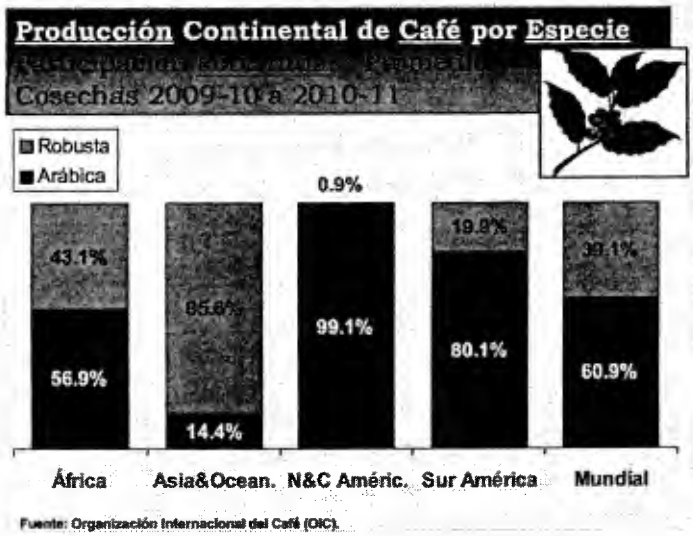
Anexo 8: Exportaciones históricas del café en Costa Rica



Anexo 9: Exportaciones Mundiales de café oro

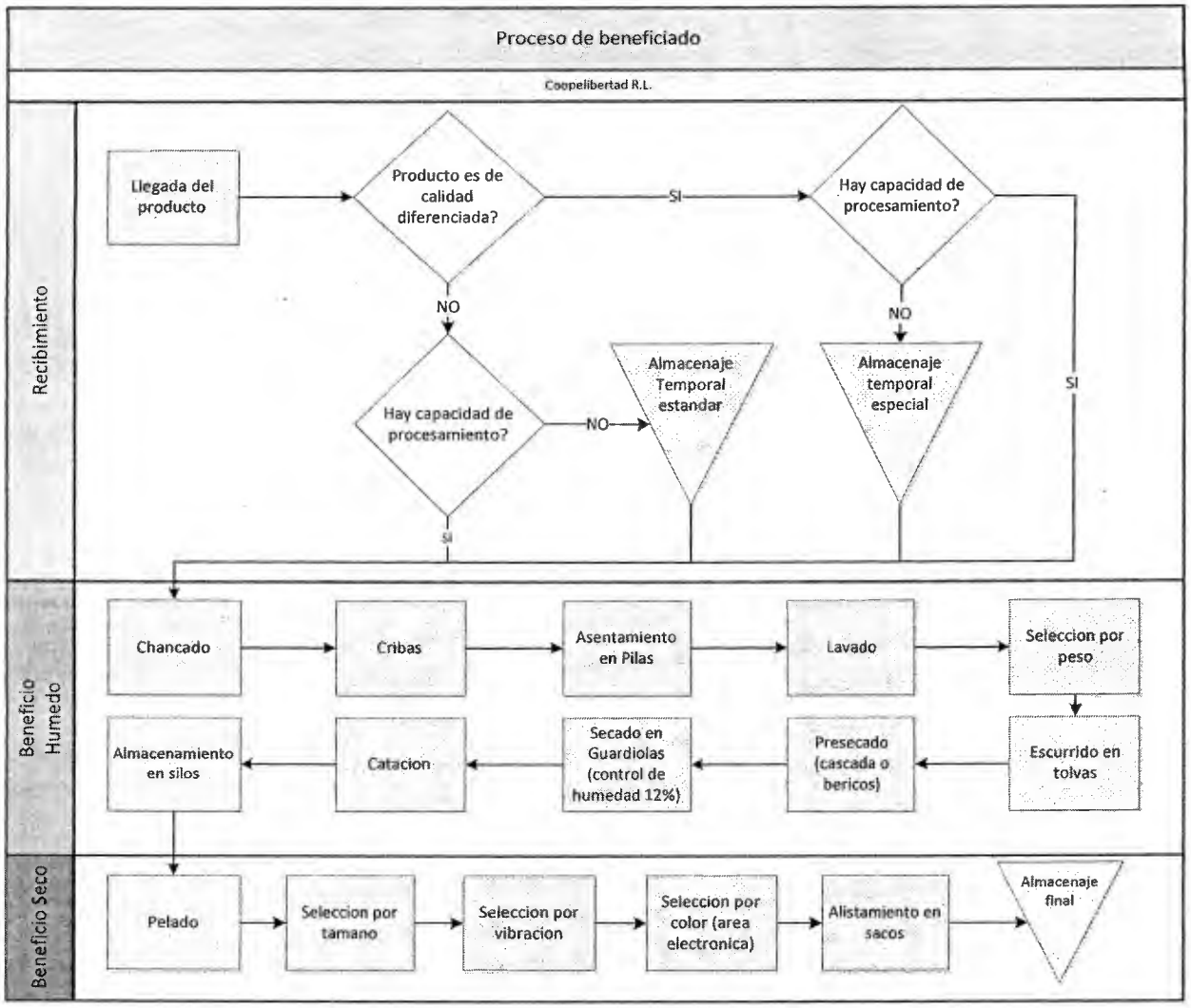


Anexo 10: Producción continental de Café por Especie



Fuente: Organización Internacional del Café (OIC).

Anexo 11. Mapeo de proceso del beneficiado de café



Fuente: Mervin Alvarez

Anexo 12. Información para cálculo de indicadores financieros

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Activo Circulante (AC)	*₡1.569.853*	*₡1.381.687*	*₡1.957.125*	*₡2.586.228*	*₡2.993.951*	*₡3.302.772*
Variación	-	-12%	42%	32%	16%	10%
Pasivo Circulante (PC)	*₡2.144.878*	*₡1.982.580*	*₡2.523.710*	*₡3.199.770*	*₡3.484.825*	*₡3.508.460*
Variación	-	-8%	27%	27%	9%	1%

Activo Total (AT)	*₡3.456.149*	*₡3.303.739*	*₡3.939.625*	*₡4.642.773*	*₡5.020.201*	*₡5.319.867*
Variación	-	-4%	19%	18%	8%	6%
Pasivo Total (PT)	*₡2.144.878*	*₡1.982.580*	*₡2.523.710*	*₡3.199.770*	*₡3.484.825*	*₡3.508.460*
Variación	-	-8%	27%	27%	9%	1%
Patrimonio	*₡1.311.271*	*₡1.321.158*	*₡1.415.915*	*₡1.443.004*	*₡1.535.376*	*₡1.811.407*
Variación	-	1%	7%	2%	6%	18%
Utilidad Neta	*₡18.531*	*₡8.002*	*₡52.014*	*₡24.357*	*₡57.427*	*₡87.083*
Variación	-	-57%	550%	-53%	136%	52%
Ventas	*₡5.293.209*	*₡6.048.336*	*₡8.818.180*	*₡8.231.396*	*₡9.418.340*	*₡13.524.910*
Variación	-	14%	46%	-7%	14%	44%
Crecimiento (Decrecimiento) en ventas		*₡755.127*	*₡2.769.845*	*-₡586.785*	*₡1.186.945*	*₡4.106.570*

*La variación corresponde a la diferencia porcentual entre el año actual y el año anterior para cada rubro.

Anexo 13. Proceso del Pago de Liquidación

Fuente: ICAFE

Anexo 14. Obras de construcción y ampliación en Heredia

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cantidad de obras	3193	3326	3562	3738	3853	3865	3843	4101	2982	3012	3905
Variación	-	4,17%	7,10%	4,94%	3,08%	0,31%	-0,57%	6,71%	-27,29%	1,01%	29,65%
Área (m2)	-	-	-	-	-	-	503597	356381	392289	514911	262798

*La variación corresponde a la diferencia porcentual entre el año actual y el año anterior

Fuente: Adaptado de INEC

Apéndices

Apéndice 1: Resumen de entrevistas realizadas a la Gerencia y Jefaturas de CoopeLibertad

Departamento	Preguntas	
	¿Qué proyectos se han podido desarrollar en el departamento en el pasado?	**¿Se tienen planes de proyectos a futuro en el departamento?**
Almacén	Feria con descuentos especiales, compra de nueva maquinaria.	Crear línea ferretera, renovar oferta de maquinaria.
Recursos Humanos	Capacitaciones, actividades para integración de personal, reciclaje.	Sistema efectivo de control del café (ventas, producción)
Mantenimiento	Construir el equipo de mantenimiento que tiene el Beneficio y estructuras para la misma cooperativa.	Construcción de una tostadora
Exportaciones y operaciones	Cambiar alrededores de lastre a asfalto, tratamiento de la pulpa, híbrido para ahorrar agua	Montar una tostadora y sembrar máximo de árboles en los alrededores
Informática	Red virtual, sistema de alistado del Beneficio, sistema de facturación del almacén	Aplicación para administrar el inventario del beneficio.
Transporte	Los departamentos les cierran las puertas. Por lo que los proyectos no se desarrollan.	Poner góndolas a los camiones. Se dan limitaciones para hacer proyectos
Gerencia Financiera	Mayor control de las operaciones y procedimientos y sistema de contabilidad	La apertura de un centro comercial.
Gerencia General	Página web, mecanismo de comunicación con los asociados: sistema de información, boletín trimestral para informar de actividades.	Apertura de un centro comercial, ferretería, bienes raíces, cafetería cerca al Beneficio, adquisición de una tostadora
Asistencia Técnica	El proyecto de certificación de las fincas del Beneficio	No se tienen planes a futuro, por falta de tiempo y presupuesto.

Apéndice 2. Cuestionario para los colaboradores de CoopeLibertad

Cuestionario para los colaboradores de CoopeLibertad. Octubre del 2012

De antemano le agradecemos por el tiempo dedicado a responder esta encuesta. Le pedimos que por favor conteste con toda sinceridad y le aseguramos que los resultados se manejaran con absoluta confidencialidad. Bajo ningún termino queda registrado el nombre de la persona que la respondió.
* Required

¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la cooperativa? *

- ○ Menos de 1 año
- ○ Entre 1 y 5 años
- ○ Entre 6 y 10 años
- ○ Mas de 10 años

¿A qué departamento pertenece? *

- ○ Gerencia General
- ○ Departamento Financiero
- ○ Departamento de Asistencia Técnica
- ○ Departamento de Recursos Humanos/Tesorería/ Ventas
- ○ Departamento de Contabilidad
- ○ Transportes
- ○ Beneficio
- ○ Almacén
- ○ Consejo de administración
- ○ Departamento de Informática
- ○ Departamento Ambiental
- ○ Other:

¿En el tiempo que tiene de laborar para la cooperativa cuantas capacitaciones, charlas, o inducciones ha recibido? *

- ○ Entre 1 y 3
- ○ Entre 4 y 5
- ○ Más de 5
- ○ Ninguna

Los temas vistos en estas podría decir se trataron de:

Puede seleccionar más de uno. Si no esta en la lista, porfavor usar la casilla de otros y especificar el tema(s) vistos.

- ☐ Seguridad y Prevención de accidentes (Ejem. Primeros Auxilios)
- ☐ Procesos de calidad
- ☐ Salud y Medio Ambiente (Ejem. Reciclaje, Orden y limpieza en el centro de trabajo etc.)
- ☐ Uso de software (Excel, Power Point, Word u otros)
- ☐ El proceso de beneficiado y calidades de café
- ☐ Administración del personal
- ☐ Motivación
- ☐ Other:

¿En una escala del 1 al 5, cuanto cree usted que su desempeño laboral ha mejorado gracias a dichas capacitaciones?

	1	2	3	4	5	
Nada	○	○	○	○	○	Bastante

¿Por favor mencione al menos una área o tema en el que usted considera debería recibir mayor capacitación? ¿Porqué? *

Apéndice 3. Encuesta a Clientes Externos

Somos estudiantes de la Universidad de Costa Rica realizando el proyecto de graduación en el Beneficio Coopelibertad para el grado de Lic. en Ingeniería Industrial. Como cliente de Coopelibertad, su opinión es muy importante para este proyecto. Agradecemos mucho su ayuda completando este formulario.

* Required

¿Cuál es el tipo su tipo de negocio?

- ○ Exportadora de café
- ○ Tostadora nacional de café
- ○ Tostadora extranjera de café
- ○ Exportadora y tostadora de café
- ○ Importadora internacional

¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de Coopelibertad? *

- ○ Menos de un año
- ○ Entre 1 y 2 años
- ○ Entre 3 y 5 años
- ○ Más de 5 años

¿Qué es lo que más valora de Coopelibertad? *

Puede seleccionar más de una opción

- ☐ Entregas a tiempo
- ☐ Relación calidad-precio
- ☐ Atención y resolución de conflictos
- ☐ Experiencia en el beneficiado de café
- ☐ Responsabilidad social y ambiental
- ☐ Atención al cliente y seguimiento de solicitudes (información técnica, cotizaciones, sugerencias)
- ☐ Oferta de café certificado
- ☐ Fidelidad en los precios pactados al momento de la venta

¿Cuál otro aspecto de Coopelibertad que no se menciona en la pregunta anterior es importante para ud? *

Puede mencionar varios

¿Cuáles de los principales elementos considera Cooelibertad podría mejorar? *

Puede mencionar más de uno

- ☐ Entregas a tiempo
- ☐ Relación calidad-precio
- ☐ Atención y resolución de conflictos
- ☐ Experiencia en el beneficiado de café
- ☐ Prácticas sociales y ambiental responsables
- ☐ Recepción y seguimiento de solicitudes (información técnica, cotizaciones, sugerencuas)
- ☐ Oferta de café certificado

¿Por qué piensa que Coopelibertad debe mejorar en esos puntos anteriores que marcó? *

En una escala del 1-5, qué tanto valora ud. lo siguiente?

	1	2	3	4	5
Solicitud de préstamos	○	○	○	○	○
Pago del adelante y liquidación por cheque o a una cuenta bancaria	○	○	○	○	○
Asesoría técnica personalizada	○	○	○	○	○
Variedad de medios de comunicación (msjs texto, boletines, asambleas distritales)	○	○	○	○	○
Venta y entrega de suministros agrícolas para las fincas	○	○	○	○	○
Producción y entrega de abono orgánico gratis	○	○	○	○	○
Servicio de transporte para el café desde su finca hasta el Beneficio	○	○	○	○	○
Distancia de los Recibidores a su finca	○	○	○	○	○
Trato y atención en los Recibidores	○	○	○	○	○
Trato y atención en las oficinas centrales de Coopelibertad en Heredia	○	○	○	○	○
Soporte técnico en el cumplimiento de certificaciones (Rainforest Alliance, C.A.F.E Practices, Comercio Justo)	○	○	○	○	○
Venta y entrega de almácigo a precios bajos	○	○	○	○	○

Cómo calificaría a Coopelibertad en cuanto a...?
Leerla con la pregunta anterior

	1	2	3	4	5
Solicitud de préstamos	○	○	○	○	○
Pago del adelanto y liquidación por cheque o a una cuenta bancaria	○	○	○	○	○
Asesoría técnica personalizada	○	○	○	○	○
Variedad de medios de comunicación (msjs de texto, boletines, asambleas distritales)	○	○	○	○	○
Venta y entrega de suministros agrícolas para su finca	○	○	○	○	○
Producción y entrega de abono orgánico gratis	○	○	○	○	○
Servicio de transporte para el café desde su finca hasta el Beneficio	○	○	○	○	○
Distancia de los Recibidores a su finca	○	○	○	○	○
Trato y atención en los Recibidores	○	○	○	○	○
Trato y atención en las oficinas centrales de Coopelibertad en Heredia	○	○	○	○	○
Soporte técnico en el cumplimiento de certificaciones (Rainforest Alliance, CAFE Practices,	○	○	○	○	○

¿Por qué considera que Coopelibertad debe mejorar...?
Cuando la respuesta de una opción de las anteriores es 1 ó 2, hacer esta pregunta antes de continuar con la siguiente opción.

¿Qué otro aspecto considera que Coopelibertad debería mejorar?

Edad
Por ultimo, para fines demográficos de la encuesta, me podría decir su edad?

Código del productor encuestado

Sexo

- ○ F
- ○ M

Tipo de grupo familiar

- ○ Sin grupo familiar
- ○ Matrimonio o pareja sin hijos
- ○ Matrimonio o pareja con hijos
- ○ Padre con hijos
- ○ Madre con hijos

Indique su último nivel de estudio aprobado

- ○ Primaria completa
- ○ Secundaria completa
- ○ Educación Superior (Bach, Lic, Maestría)
- ○ Ninguno de los anteriores

Sexo	Total
Femenino	15
Masculino	26

Último nivel de escolaridad aprobado	Total
Primaria completa	16
Secundaria completa	7
Educación Superior (Bach, Lic, Maestría)	18

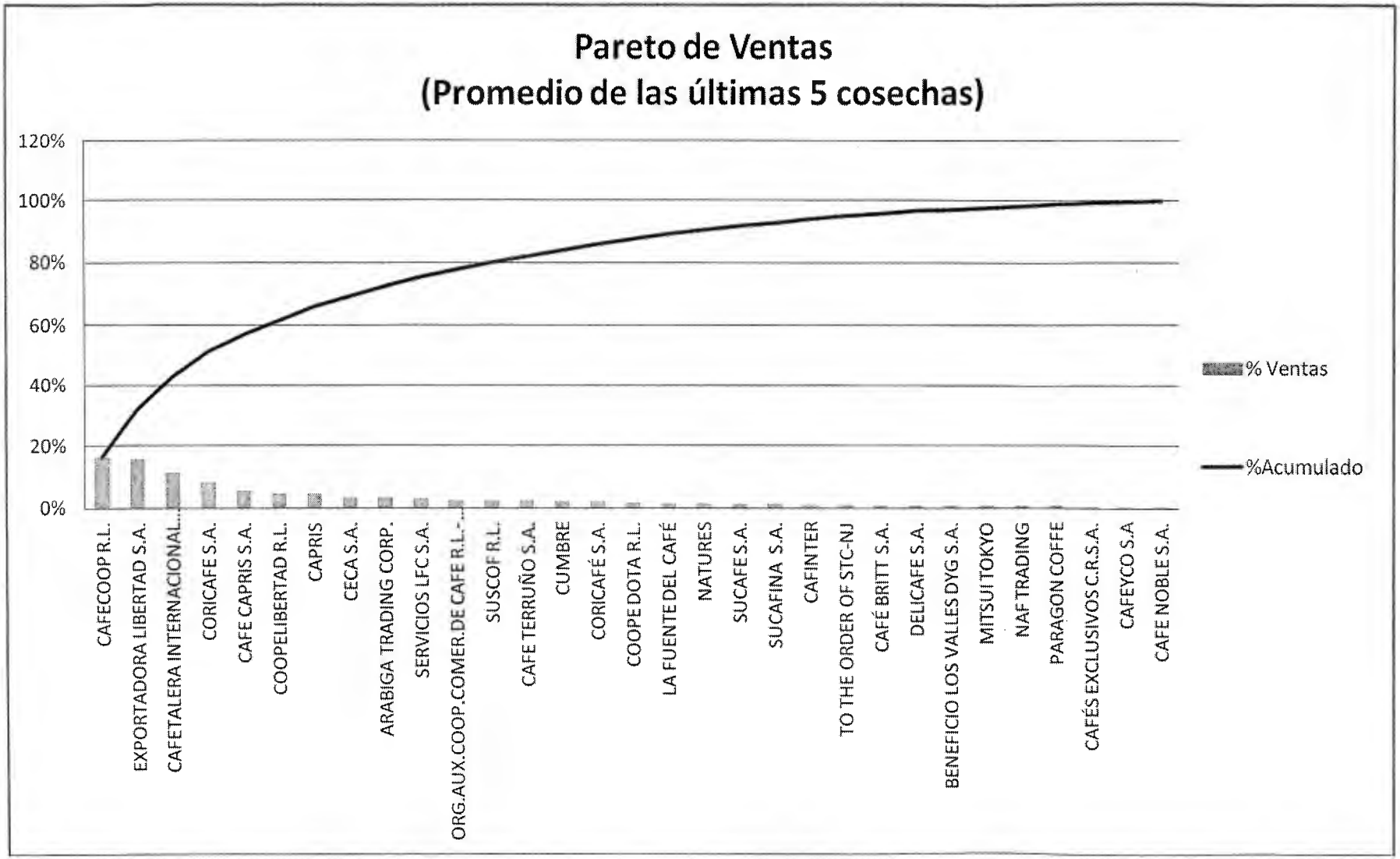
Último nivel de escolaridad aprobado	Total
Primaria completa	16
Secundaria completa	7
Educación Superior (Bach, Lic, Maestría)	18

	¿Qué tanto valora usted lo siguientes servicios y facilidades que brinda la				
	2	3	4	5	No lo utiliza
Solicitud de préstamos	1	2	2	14	21
Pago del adelante y liquidación por cheque o a una cuenta bancaria	0	2	7	27	4
Asesoría técnica personalizada	0	1	6	28	5
Variedad de medios de comunicación (msjs texto, boletines, asambleas distritales	1	2	9	25	4
Venta y entrega de suministros agrícolas para las fincas	1	2	6	32	0
Producción y entrega de abono orgánico gratis	2	1	2	17	16
Servicio de transporte para el café desde su finca hasta el Beneficio	2	1	3	8	24
Distancia de los Recibidores a su finca	0	0	7	34	0
Trato y atención en los Recibidores	0	1	2	38	0
Trato y atención en las oficinas centrales de Coopelibertad en Heredia	0	2	3	36	0
Soporte técnico en el cumplimiento de certificaciones (Rainforest Alliance, C.A.F.E Practices, Comercio Justo	1	0	10	14	16
Venta y entrega de almácigo a precios bajos	0	1	15	13	11

	¿Cómo calificaría a CoopeLibertad en cuanto a los siguientes servicios y facilidades que brinda actualmente?				
	2	3	4	5	No aplica
Solicitud de préstamos	2	2	8	7	21
Pago del adelante y liquidación por cheque o a una cuenta bancaria	0	3	9	23	4
Asesoría técnica personalizada	2	3	8	21	5
Variedad de medios de comunicación (msjs texto, boletines, asambleas distritales	2	6	10	19	4
Venta y entrega de suministros agrícolas para las fincas	3	10	8	20	0
Producción y entrega de abono orgánico gratis	5	1	4	11	16
Servicio de transporte para el café desde su finca hasta el Beneficio	0	3	3	5	24
Distancia de los Recibidores a su finca	0	0	12	29	0
Trato y atención en los Recibidores	1	1	6	28	0
Trato y atención en las oficinas centrales de Coopelibertad en Heredia	0	1	2	37	0
Soporte técnico en el cumplimiento de certificaciones (Rainforest Alliance, C.A.F.E Practices, Comercio Justo	4	2	15	4	16
Venta y entrega de almácigo a precios bajos	4	8	9	8	11

¿Qué otro aspecto considera la empresa debe mejorar?	Cantidad
No responde	16
Mejorar precios y calidad en el servicio del almacén	8
Mejorar la información sobre servicios que brindan	8
Distinguir beneficios entre los productores asociados y no asociados	7
Facilitar el trámite de préstamos	2
Distinguir el café según sea su calidad	4
Mejorar mantenimiento en el centro de recibo	2
Servicio de transporte con precios altos	3
Almácigo tiene precio alto	2
Tener mayor involucramiento con los productores	3
Dar otros servicios (odontología, tostado del café	2

Apéndice 6. Pareto de ventas de CoopeLibertad



Sexo
36,59%
63,41%
Femenino
Masculino

Tipo de grupo familiar
12,20%
7,32%
9,76%
0,00%
Matrimonio o pareja con hijos
Matrimonio o pareja sin hijos
Padre con hijos
Madre con hijos
Sin grupo familiar

Último nivel de escolaridad aprobado
43,90%
Primaria completa
Secundaria completa
Educación Superior (Bach, Lic, Maestría)

Apéndice 8. Matriz EFE y EFI

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
	Oportunidades	**Peso**	**Puntuación**	**Peso Ponderado**
1	La demanda de café a nivel mundial y nacional sigue en crecimiento	0,07	2	0,14
2	Posibilidad de posicionar café tostado con marcas registradas (Café Libertad y Heredia)	0,08	1	0,08
3	Existencia y creación de nichos de mercado internacionales para café muy fino (norte de Europa y países asiáticos)	0,085	3	0,255
4	Maquinaria para resideño de proceso de beneficiado	0,05	2	0,1
5	Disponibilidad de tecnología en comunicaciones y logística para atención de nuevos nichos	0,08	1	0,08
6	Muchas zonas altas de Heredia y Alajuela están protegidas del desarrollo inmobiliario por leyes	0,02	1	0,02
7	Fincas cercanas al beneficio abandonadas por dueños y antiguos productores de café	0,04	1	0,04
8	Diversificación de fincas para sembrar otros productos: tomate, plátano, aguacate, higuerilla	0,02	1	0,02
9	Desarrollo de variedades de café de alta productividad (más fanegas por hectárea)	0,02	1	0,02
10	Microlotes de plantas de café diferenciado	0,015	1	0,015
	Amenazas	**Peso**	**Puntuación**	**Peso Ponderado**
1	Cambios climáticos que afectan la productividad de las cosechas	0,05	1	0,05
2	Precios internacionales del mercado	0,07	2	0,14
3	Tipo de cambio	0,04	1	0,04
4	Ley 2762	0,025	1	0,025
5	Desarrollo urbanístico que rodea el beneficio y los cafetales	0,075	1	0,075
6	Oferta de café tostado por parte de otros beneficios que da mayor valor agregado	0,07	1	0,07
7	Existencia de empresas transnacionales como VOLCAFÉ	0,07	1	0,07
8	Robo de café fruta y oro	0,02	1	0,02
9	Importaciones de café que saturan el mercado nacional	0,035	1	0,035
10	Cambio generacional donde los hijos ya no se dedican a las plantaciones de café	0,065	1	0,065
		1		1,36

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
	Fortalezas	**Peso**	**Puntuación**	**Peso Ponderado**
1	Los asociados representan un grupo fijo de productores que entrega su café	0,05	3	0,15
2	Gran prestigio por calidad de café	0,09	3	0,27
3	Fincas de los productores en las mejores zonas para el sembrado de café de altura	0,075	4	0,3
4	Asistencia técnica a los productores	0,035	3	0,105
5	Almacén de insumos agrícolas para aprovechamiento de los productores	0,02	3	0,06
6	Cercanía geográfica del beneficio y las oficinas de Coopelibertad con los productores	0,065	4	0,26
7	Amplia red de recibidores ubicados estratégicamente a lo largo del Valle Central	0,08	4	0,32
8	Activos propios de la empresa (instalaciones del beneficio, oficinas administrativas)	0,065	3	0,195
9	Recibimiento de café a través de toda la cosecha	0,005	3	0,015
10	Amplia cartera de clientes en el exterior	0,05	3	0,15
	Debilidades	**Peso**	**Puntuación**	**Peso Ponderado**
11	Falta de capacidad para diferenciar cafés a nivel productivo del beneficiado ya que se encuentra diseñado para beneficiar un solo tipo de café	0,03	2	0,06
12	Capacidad instalada no permite el tostado de café	0,075	2	0,15
13	Alta necesidad de financiamiento para iniciar cada cosecha así como durante la misma, hasta que se reciban los pagos del café vendido	0,085	1	0,085
14	Gran dependencia de un grupo de medidores temporales	0,035	1	0,035
15	Alta dependencia de los productores no asociados a Coopelibertad	0,035	1	0,035
16	Volumen alto de café vendido para alcanzar el punto de equilibrio por los elevados costos de beneficiar el café	0,04	1	0,04
17	Bajo nivel de estudios profesionales en mandos medios administrativos	0,045	1	0,045
18	Alta dependencia de un solo producto	0,05	2	0,1
19	Resistencia al cambio de políticas, normas y prácticas dentro de la Cooperativa	0,015	1	0,015
20	Ausencia de promotores del café	0,055	1	0,055
		1		2,445

Dependencia de las partes interesadas respecto de CoopeLibertad	Influencia de CoopeLibertad sobre partes interesadas: Baja	Influencia de CoopeLibertad sobre partes interesadas: Alta
Alta	**A** STC (cliente)	**B** Empleados de CoopeLibertad, Recibidores (Medidores), Asociados a la Cooperativa, Clientes en EEUU, Productores no asociados, Volcafé
Baja	**C** Familiares de los Asociados Clientes en Japón Cafeyco Café Rey Café Britt MAG Ministerio de Hacienda	**D** Clientes de Coopelibertad: Cafínter, Coricafe, Capris, Suscof, Ceca Clientes en Europa Proveedores de Insumos de agua y energía Proveedores de maquinaria y repuestos Servicios de Mantenimiento Electrónico (P) Transportistas (P) Banco Nacional, Improsa, Intercredit Bank, Banco Popular (P) Intelcomp(Servicios de Software) (P) Países exportadores de café: Guatemala, Colombia, El Salvador, Nicaragua ICAFE Ministerio de Salud Municipalidades Asociación de vecinos de Moravia y Tibás Empresas Certificadoras (Comercio Justo, FairtradeFlo, Rainforest Alliance ,UTZCertified,CAFÉ Practices)

Apéndice 10. Plantilla matriz AODF

	Oportunidades	Amenazas
	O1. La demanda de café a nivel mundial y nacional sigue en crecimiento **O2.**Posibilidad de posicionar café tostado con marcas registradas (Café Libertad y Heredia) **O.3**Existencia y creación de nichos de mercado internacionales para café muy fino (norte de Europa y países asiáticos) **O.4**Maquinaria para rediseño de proceso de beneficiado **O.5**Disponibilidad de tecnología en comunicaciones y logística para atención de nuevos nichos **O.6**Muchas zonas altas de Heredia y Alajuela están protegidas del desarrollo inmobiliario por leyes **O.7**Fincas cercanas al beneficio abandonadas por dueños y antiguos productores de café **O.8**Diversificación de fincas para sembrar otros productos: tomate, plátano, aguacate, higuerilla **O.9**Desarrollo de variedades de café de alta productividad (más fanegas por hectárea) **O.10**Microlotes de plantas de café diferenciado 0.11 Aumento en demanda de café certificado 0.12 Aumento en demanda de insumos agrícolas de calidad a buen precio 0.13 Mejora de ofertas en precios y calidad del servicio para atraer mayor cantidad de productores	**A1.** Cambios climáticos que afectan la productividad de las cosechas **A2.**Precios internacionales del mercado **A3.**Tipo de cambio **A4.**Ley 2762 **A5.**Desarrollo urbanístico que rodea el beneficio y los cafetales **A6.**Oferta de café tostado por parte de otros beneficios que da mayor valor agregado **A7.**Existencia de empresas transnacionales como VOLCAFÉ **A8.**Robo de café fruta y oro **A9.**Importaciones de café que saturan el mercado nacional **A10.**Cambio generacional donde los hijos ya no se dedican a las plantaciones de café A11. Gran rotación de eprsonal en los recibidores
Fortalezas	**Estrategias FO**	**Estrategias FA**
F1. Los asociados representan un grupo fijo de productores que entrega su café **F2.**Gran prestigio por calidad de café **F3.**Fincas de los productores en las mejores zonas para el sembrado de café de altura **F4.**Asistencia técnica a los productores **F5.**Almacén de insumos agrícolas para aprovechamiento de los productores **F6.**Cercanía geográfica del beneficio y las oficinas de Coopelibertad con los productores **F7.**Amplia red de recibidores ubicados estratégicamente a lo largo del Valle Central **F8.** Activos propios de la empresa (instalaciones del beneficio, oficinas administrativas) **F9.** Recibimiento de café a través de toda la cosecha **F10.** Amplia cartera de clientes en el exterior **F.11** Oferta de café certificado **F12.** Gran capacidad de acopio		
Debilidades	**Estrategias DO**	**Estrategias DA**
D1. Falta de capacidad para diferenciar cafés a nivel productivo del beneficiado ya que se encuentra diseñado para beneficiar un solo tipo de café **D2.**Capacidad instalada no permite el tostado de café **D3.**Alta necesidad de financiamiento para iniciar cada cosecha así como durante la misma, hasta que se reciban los pagos del café vendido **D4.**Gran dependencia de un grupo de medidores temporales **D5.**Alta dependencia de los productores no asociados a Coopelibertad **D6.**Volumen alto de café vendido para alcanzar el punto de equilibrio por los elevados costos de beneficiar el café **D7.**Bajo nivel de estudios profesionales en mandos medios administrativos **D8.**Alta dependencia de un solo producto **D9.**Resistencia al cambio de políticas, normas y prácticas dentro de la Cooperativa **D10.**Ausencia de promotores del café		

Apéndice 11. Plantilla matriz PEYEA

FF		Puntuaciones						
Activos propios de la empresa han aumentado en un 12,23% en los últimos 5 años	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
Liquidez de 0,94 en la cosecha de 2011	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
En 2 de las últimas 3 cosechas, el precio de venta de Coopelibertad ha estado por debajo del promedio de la competencia	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior
En 4 de las útimas 7 cosechas, el precio de Liquidación (café maduro) ha estado por debajo del promedio de la competencia	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior
El costos por fanega de CoopeLibertad en las ultimas 4 cosechas, ha sido mayor al del promedio nacional.	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior

VC		Puntuaciones						
Gran prestigio por calidad de café	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo
Fincas de los productores en las mejores zonas para sembrado de café	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior
Amplia red de recibidores ubicados estratégicamente a lo largo del VC	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo
Recibimiento de café a lo largo de toda la cosecha	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior
Amplia cartera de clientes exterior	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo
Cooperativa con más de 50 años en el mercado	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior

EA		Puntuaciones						
Cambios climáticos que afectan la productividad de las cosechas de café	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo
Precios internacionales del mercado	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo
Desarrollo urbanístico que rodea el beneficio y los cafetales	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior
Barreras para entrar en el mercado de café	Difícil	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Fácil
Presión de la competencia (soft drinks)	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo

FI		Puntuaciones						
Disponibilidad de tecnología en comunicaciones y logística para atención de nuevos nichos	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil
Desarrollo de variedades de café de alta productividad (más fanegas por hectárea)	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil
Microlotes de plantas de café diferenciado	Complejo	1	2	3	4	5	6	Simple
La demanda de café a nivel mundial y nacional sigue en crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
Existencia y creación de nichos de mercado internacionales para café muy fino (norte de Europa y países asiáticos)	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
Existencia de empresas transnacionales como VOLCAFÉ	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto

Apéndice 12. Matriz MPEC

Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativas Estratégicas											
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		PA	TPA	CA	TPA	CA	TPA	CA	TPA	CA	TPA	CA	TPA
Oportunidades													
La demanda de café a nivel mundial y nacional sigue en crecimiento	0,07	3	0,21			3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Posibilidad de posicionar café tostado con marcas registradas (Café Libertad y Heredia)	0,08	2	0,16					3	0,24			3	0,24
Existencia y creación de nichos de mercado internacionales para café muy fino (norte de Europa y países asiáticos)	0,085	4	0,34					3	0,255			3	0,255
Maquinaria para resideño de proceso de beneficiado	0,05	3	0,15										
Disponibilidad de tecnología en comunicaciones y logística para atención de nuevos nichos	0,08							3	0,24			3	0,24
Muchas zonas altas de Heredia y Alajuela están protegidas del desarrollo inmobiliario por leyes	0,02	4	0,08			3	0,06						
Fincas cercanas al beneficio abandonadas por dueños y antiguos productores de café	0,04			3	0,12	3	0,12						
Diversificación de fincas para sembrar otros productos: tomate, plátano, aguacate, higuerilla	0,02			2	0,04	2	0,04						
Desarrollo de variedades de café de alta productividad (más fanegas por hectárea)	0,02					3	0,06	2	0,04	4	0,08	3	0,06
Amenazas													
Cambios climáticos que afectan la productividad de las cosechas	0,05	4	0,2			3	0,15	3	0,15	4	0,2		
Precios internacionales del mercado	0,07	4	0,28					3	0,21			4	0,28
Tipo de cambio	0,04	3	0,12										
Ley 2762	0,025	2	0,05										
Desarrollo urbanístico que rodea el beneficio y los cafetales	0,075	4	0,3	4	0,3	3	0,225						
Oferta de café tostado por parte de otros beneficios	0,07							3	0,21			4	0,28
Existencia de empresas transnacionales como VOLCAFÉ	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21			4	0,21	4	0,21
Robo de café fruta y oro	0,035												
Importaciones de café que saturan el mercado nacional	0,035	2	0,07					4	0,14			3	0,105
Cambio generacional donde los hijos ya no se dedican a las plantaciones de café	0,065			4	0,26								

Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativas Estratégicas											
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		PA	TPA	CA	TPA	CA	TPA	CA	TPA	CA	TPA	CA	TPA
Fortalezas													
Los asociados representan un grupo fijo de productores que entrega su café	0,05	4	0,2	4	0,2					4	0,2		
Gran prestigio por calidad de café	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36			4	0,36
Fincas de los productores en las mejores zonas para el sembrado de café de altura	0,075	4	0,3	3	0,225	2	0,15			4	0,3		
Asistencia técnica a los productores	0,035	4	0,14	4	0,14					4	0,14		
Almacén de insumos agrícolas para aprovechamiento de los productores	0,02	3	0,06	4	0,08					4	0,08		
Cercanía geográfica del beneficio y las oficinas de Coopelibertad con los productores	0,065			3	0,195	3	0,195						
Amplia red de recibidores ubicados estratégicamente a lo largo del Valle Central	0,08			4	0,32	4	0,32						
Activos propios de la empresa (instalaciones del beneficio, oficinas administrativas)	0,065	3	0,195	4	0,26	3	0,195					3	0,195
Recibimiento de café a través de toda la cosecha	0,005	2	0,01	4	0,02								
Amplia cartera de clientes en el exterior	0,05	4	0,2					3	0,15			4	0,2
Debilidades													
Falta de capacidad para diferenciar café a nivel productivo del beneficiado ya que se encuentra diseñado para beneficiar un solo tipo de café	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06			3	0,09		
Capacidad instalada no permite el tostado de café	0,075							4	0,3				
Alta necesidad de financiamiento para iniciar cada cosecha así como durante la misma, hasta que se reciban los pagos del café vendido	0,085	2	0,17							2	0,17	3	0,255
Gran dependencia de un grupo de medidores temporales	0,035												
Alta dependencia de los productores no asociados a Coopelibertad	0,035	4	0,14	4	0,14	4	0,14			4	0,14		
Volumen alto de café vendido para alcanzar el punto de equilibrio por los elevados costos de beneficiar el café	0,04	4	0,16			4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Bajo nivel de estudios profesionales en mandos medios administrativos	0,045												
Alta dependencia de un solo producto (café oro)	0,05			2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1		
Resistencia al cambio de políticas, normas y prácticas dentro de la Cooperativa	0,015			4	0,06	3	0,045	2	0,03	4	0,06	2	0,03
Ausencia de promotores del café para los clientes externos	0,055	2	0,11			2	0,11	2	0,11	3	0,165	3	0,165
STPA		80	**4,275**	64	**3,19**	56	**2,91**	51	**3,08**	54	**2,38**	54	**3,32**

Apéndice 13. Revisión de objetivos estratégicos

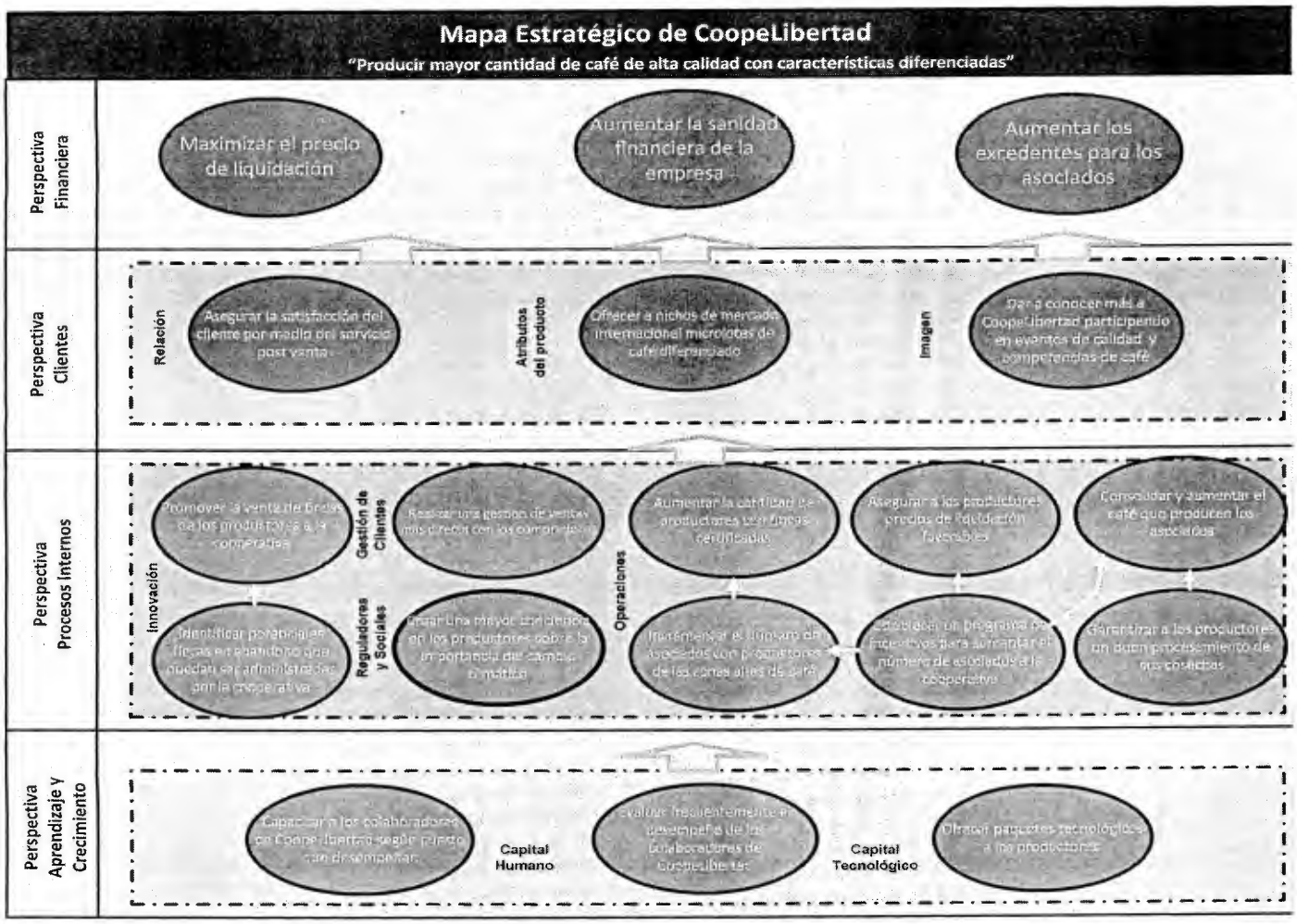
Objetivo estrategico DAFO		Componentes				Objetivo de mapa estrategico
		Verbo en infinitivo	Sujeto	Variable estratégica	Tiempo	
FO2	Consolidar y aumentar el café que producen sus asociados suministrando asistencia técnica y nuevos materiales de insumos agricolas	✔	✔	✔	x	FO2-1 Consolidar y aumentar el café que producen los asociados FO2-2 Suministrar asistencia técnica y nuevos materiales de insumos agricolas a los productores
FO3	Garantizar a los productores buenos precios de liquidación, buen procesamiento de sus cosechas y recibirles la totalidad del café que producen	✔	✔	✔	x	FO3-1 Garantizar a los productores un buen procesamiento de sus cosechas FO3-2 Asegurar a los productores buenos precios de liquidación
FO4	Analizar cuáles fincas potenciales se encuentran en estado de abandono de tal forma que la cooperativa las pueda administrar para obtener mayor acopio y un ingreso adicional	✔	✔	✔	x	FO4-1 Identificar potenciales fincas en abandono que puedan ser administradas por la cooperativa
FO6	Gestionar con más productores la posibilidad de certificarse de tal forma que podamos obtener un mejor diferencial	✔	✔	✔	x	-FO6-1 Aumentar la cantidad de productores con fincas certificadas
FO7	Aprovechar el prestigio por calidad de café de la cooperativa ofreciendo microlotes de café diferenciado en nichos de mercado internacional	✔	✔	✔	x	FO7-1 Ofrecer a nichos de mercado internacional microlotes de café diferenciado
FO9	Incrementar el número de asociados de las partes altas de la cooperativa para garantizar el acopio de café de muy buena calidad y así aumentar la oferta a nuevos nichos	✔	✔	✔	x	FO9-1 Incrementar el número de asociados de las zonas altas de café
FO10	Promover la compra de fincas de tal forma que los productores actuales no dejen perder sus cafetales y los vendan para urbanismo	✔	✔	✔	x	FO10-1 Promover la venta de fincas de los productores a la cooperativa
FO14	Establecer incentivos que permitan a los no asociados, ser asociados a la cooperativa y así garantizar un mayor acopio	✔	✔	✔	x	FO14-1 Establecer un programa de incentivos para aumentar el número de asociados a la cooperativa
FA1	Continuar promoviendo los créditos a los productores de tal forma que puedan atender sus cafetales, dando como beneficio el mantener el futuro del almacén ofreciendo insumos	✔	✔	✔	x	FA1-1 Incrementar el uso de créditos en los productores
FA5	Mantener el acopio durante toda la cosecha es un estimulo importante para los productores que en su mayoría se ven obligados a entregar el café a la Cooperativa y así podemos de alguna manera sacar provecho ante las transnacionales que no realizan esta labor	✔	✔	✔	x	FA1-5 Mantener el acopio de café durante toda la cosecha
FA4	Mediante el servicio de asistencia técnica del almacén así como lazos con otras instituciones ICAFE, MAG, etc, y aprovechando la tecnología existente en combinación informar y capacitar a productores sobre los efectos del cambio climático y sus efectos sobre la productividad (roya)	✔	✔	✔	x	FA4-1 Crear una mayor conciencia en los productores sobre la importancia del cambio climático
FA8	Ofrecer al productor paquetes tecnológicos que aumenten la productividad a los mismos costos posibles, de manera que la producción del café siga siendo una actividad rentable	✔	✔	✔	x	FA8-1 Ofrecer paquetes tecnológicos a los productores
DO1	Realizar los ajustes necesarios en el beneficio y en los recibidores para poder diferenciar cafés por orígenes y por tipo de certificación	✔	✔	✔	x	DO1- Diferenciar desde los recibidores café por origen y tipo de certificación
DO2	Consolidar alianzas de largo plazo con instituciones financieras que nos garanticen los recursos financieros necesarios para acopiar las cosechas	✔	✔	✔	x	DO2-1 Consolidar alianzas a largo plazo con instituciones financieras
DO6	Expandir el área de operación de acopio a zonas de Alajuela y Heredia en dónde no se opera actualmente	✔	✔	✔	x	DO6-1 Expandir la operación de acopio a zonas donde no se tiene actualmente

T1	Asegurar la satisfacción del cliente por medio del servicio post venta	✔	✔	✔	x	T1 Asegurar la satisfacción del cliente por medio del servicio post venta
T2	Dar a conocer más a CoopeLibertad participando en los eventos de calidad de café y competencias	✔	✔	✔	x	T2 Dar a conocer más a CoopeLibertad participando en los eventos de calidad de café y competencias
T3	Realizar una gestión de ventas más directa con los compradores	✔	✔	✔	x	T3 Realizar una gestión de ventas más directa con los compradores
T5	Capacitar a los colaboradores de CoopeLibertad según las necesidades actuales (personal de recibidores, beneficio, almacén y administrativo)	✔	✔	✔	x	T5 Capacitar a los colaboradores de CoopeLibertad según las necesidades actuales (personal de recibidores, beneficio, almacén y administrativo)
T6	Evaluar frecuentemente el desempeño de los colaboradores de CoopeLibertad	✔	✔	✔	x	T6 Evaluar frecuentemente el desempeño de los colaboradores de CoopeLibertad
T7	Maximizar el precio de liquidación	✔	✔	✔	x	T7 Maximizar el precio de liquidación
T8	Aumentar la sanidad financiera de la empresa	✔	✔	✔	x	T8 Aumentar la sanidad financiera de la empresa
T9	Aumentar los excedentes para los asociados	✔	✔	✔	x	T9 Aumentar los excedentes para los asociados

Apéndice 14. Clasificación de objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos/Mapa Estratégico		Perspectiva	Subclasificación	Indicador	Cálculo
FO2-1	Consolidar y aumentar el café que producen los asociados	Procesos Internos/Operaciones	A	% de café entregado por los asociados	[(Total de fanegas entregadas por asociados)/ (Total de fanegas recibidas)] *100
FO2-2	Suministrar asistencia técnica y nuevos materiales de insumos agrícolas a los productores	Procesos Internos/Operaciones	B1	NA	NA
FO3-1	Garantizar a los productores un buen procesamiento de sus cosechas	Procesos Internos/Operaciones	B	-Rendimiento del café	-Formula rendimiento del café
FO3-2	Asegurar a los productores precios de liquidación favorables	Procesos Internos/Operaciones	NA	-Precio de liquidación	-Formula del precio de liquidación
FO3-3	Recibir la totalidad del café que entregan los productores	Procesos Internos/Operaciones	A1	NA	NA
FO4-1	Identificar potenciales fincas en abandono que puedan ser administradas por la cooperativa	Procesos Internos/Innovación	NA	Potenciales fincas identificadas	Total de fincas identificadas
FO6-1	Aumentar la cantidad de productores con fincas certificadas	Procesos Internos / Gestión de Clientes	NA	% de productores con fincas certificadas	[(Total de productores con fincas certificadas)/ (Total de productores)] *100
FO7-1	Ofrecer a nichos de mercado internacional microlotes de café diferenciado	Clientes/ Atributos	NA	Ingresos por café diferenciado proveniente de microlotes	Total de fanegas vendidas producidas en microlotes
FO9-1	Incrementar el número de asociados con productores de las zonas altas de café	Procesos Internos / Operaciones	NA	% de Nuevos asociados pertenecientes a las zonas alta de café	[(Total de nuevos asociados de las zonas altas)/ (Total de nuevos asociados)] *100
FO10-1	Promover la venta de fincas de los productores a la cooperativa	Procesos Internos/Innovación	NA	Fincas adquiridas a los productores	Total de fincas adquiridas a los productores
FO14-1	Establecer un programa de incentivos para aumentar el número de asociados a la cooperativa	Procesos Internos/Operaciones	NA	Nuevos asociados a la cooperativa	Total de nuevos asociados a la cooperativa
FA1-1	Incrementar el uso de créditos en los productores	Procesos Internos/Operaciones	B2	NA	NA
FA3-5	Mantener el acopio de café durante toda la cosecha	Procesos Internos/Operaciones	A2	NA	NA
FA4-1	Crear una mayor conciencia en los productores sobre la importancia del cambio climático	Procesos Internos/Reguladores y Sociales	NA	Charlas y capacitaciones impartidas a los productores	Cantidad de charlas y capacitaciones impartidas a los asociados
FA8-1	Ofrecer paquetes tecnológicos a los productores	Aprendizaje y Crecimiento/Capital Tecnológico	NA	Productores capacitados en paquetes tecnológicos	Cantidad de productores capacitados en paquetes tecnológicos
DO1	Diferenciar desde los recibidores café por origen y tipo de certificación	Procesos Internos/Operaciones	B3	NA	NA
DO6-1	Expandir la operación de acopio a zonas donde no se tiene actualmente	Procesos Internos/Operaciones	A3	NA	NA
T7	Maximizar el precio de liquidación	Financiera	NA	Incremento del precio de liquidaciónn	[Precio de liquidación (n) -Precio de liquidación (n-1)]/ [Precio de liquidación (n-1)] %
T8	Aumentar la sanidad financiera de la empresa	Financiera	NA	-Liquidez -Endeudamiento total -Margen de utilidad neta	-Liquidez -Endeudamiento total -Margen de utilidad neta
T9	Aumentar los excedentes para los asociados	Financiera	NA	Crecimiento en ventas de café	[Ventas año (n) -Ventas año (n-1)]/ [Ventas año (n-1)] %
T1	Asegurar la satisfacción del cliente por medio del servicio post venta	Clientes/Relación	NA	Satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente
T2	Dar a conocer más a CoopeLibertad participando en los eventos de calidad de café y competencias	Clientes/Imagen	NA	Nuevos clientes	-Total de nuevos clientes
T3	Realizar una gestión de ventas más directa con los compradores	Procesos Internos /Clientes	NA	Tiempo dedicado a atender los compradores de café	-Total de horas dedicadas a atender a los compradores de café
T5	Capacitar a los colaboradores de CoopeLibertad según las necesidades actuales (personal de recibidores, beneficio, almacén y administrativo)	Aprendizaje y Crecimiento/Capital Humano	NA	% de Colaboradores capacitados	[(Total de colaboradores capacitados)/ (Total de colaboradores de la cooperativa)] *100
T6	Evaluar frecuentemente el desempeño de los colaboradores de CoopeLibertad	Aprendizaje y Crecimiento/Capital Humano	NA	Evaluación del desempeño de los colaboradores	-Calificaciones de las evaluaciones

Apéndice 15. Mapa estratégico de CoopeLibertad



Apéndice 16: Indicadores Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Estratégico Mapa Estratégico		Perspectiva	Categoría	Indicador	Cálculo
FO2-1	Consolidar y aumentar el café que producen los asociados	Procesos Internos/Operaciones	A	% de café entregado por los asociados	[(Total de fanegas entregadas por asociados)/ (Total de fanegas recibidas)] *100
FO2-2	Suministrar asistencia técnica y nuevos materiales de insumos agrícolas a los productores	Procesos Internos/Operaciones	B1	NA	NA
FO3-1	Garantizar a los productores un buen procesamiento de sus cosechas	Procesos Internos/Operaciones	B	-Rendimiento del café	-Formula rendimiento del café
FO3-2	Asegurar a los productores precios de liquidación favorables	Procesos Internos/Operaciones	NA	-Precio de liquidación	-Formula del precio de liquidación
FO3-3	Recibir la totalidad del café que entregan los productores	Procesos Internos/Operaciones	A1	NA	NA
FO4-1	Identificar potenciales fincas en alrededores que puedan ser administradas por la cooperativa	Procesos Internos/Innovación	NA	Potenciales fincas identificadas	Total de fincas identificadas
FO6-1	Aumentar la cantidad de productores con fincas certificadas	Procesos Internos / Gestión de Clientes	NA	% de productores con fincas certificadas	[(Total de productores con fincas certificadas)/ (Total de productores)] *100
FO9-1	Incrementar el número de asociados con productores de las zonas altas de café	Procesos Internos / Operaciones	NA	% de Nuevos asociados pertenecientes a las zonas alta de café	[(Total de nuevos asociados de las zonas altas)/ (Total de nuevos asociados)] *100
FO10-1	Promover la venta de fincas de los productores a la cooperativa	Procesos Internos/Innovación	NA	Fincas adquiridas a los productores	Total de fincas adquiridas a los productores
FO14-1	Establecer un programa de incentivos para aumentar el número de asociados a la cooperativa	Procesos Internos/Operaciones	NA	Nuevos asociados a la cooperativa	Total de nuevos asociados a la cooperativa
FA1-1	Incrementar el uso de créditos en los productores	Procesos Internos/Operaciones	B2	NA	NA
FA1-5	Mantener el acopio de café durante toda la cosecha	Procesos Internos/Operaciones	A2	NA	NA
FA4-1	Crear una mayor conciencia en los productores sobre la importancia del cambio climático	Procesos Internos/Reguladores y Sociales	NA	Charlas y capacitaciones impartidas a los productores	Cantidad de charlas y capacitaciones impartidas a los asociados
DO1	Diferenciar desde los recibidores café por origen y tipo de certificación	Procesos Internos/Operaciones	B3	NA	NA
DO6-1	Expandir la operación de acopio a zonas donde no se tiene actualmente	Procesos Internos/Operaciones	A3	NA	NA
T3	Realizar una gestión de ventas más directa con los compradores	Procesos Internos /Clientes	NA	Tiempo dedicado a atender los compradores de café	-Total de horas dedicadas a atender a los compradores de café

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

	Objetivo Estratégico Mapa Estratégico	Perspectiva	Categoría	Indicador	Cálculo
FA8-1	Ofrecer paquetes tecnológicos a los productores	Aprendizaje y Crecimiento/Capital Tecnológico	NA	Productores capacitados en paquetes tecnológicos	Cantidad de productores capacitados en paquetes tecnológicos
T5	Capacitar a los colaboradores de CoopeLibertad según las necesidades actuales (personal de recibidores, beneficio, almacén y administrativo)	Aprendizaje y Crecimiento/Capital Humano	NA	% de Colaboradores capacitados	[(Total de colaboradores capacitados)/ (Total de colaboradores de la cooperativa)] *100
T6	Evaluar frecuentemente el desempeño de los colaboradores de CoopeLibertad	Aprendizaje y Crecimiento/Capital Humano	NA	Evaluación del desempeño de los colaboradores	-Calificaciones de las evaluaciones

Perspectiva Clientes

	Objetivo Estratégico Mapa Estratégico	Perspectiva	Categoría	Indicador	Cálculo
FO7-1	Ofrecer a nichos de mercado internacional microlotes de café diferenciado	Clientes/ Atributos	NA	Ingresos por café diferenciado proveniente de microlotes	Total de fanegas vendidas producidas en microlotes
T1	Asegurar la satisfacción del cliente por medio del servicio post venta	Clientes/Relación	NA	Satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente
T2	Dar a conocer más a CoopeLibertad participando en los eventos de calidad de café y competencias	Clientes/Imagen	NA	Nuevos clientes	-Total de nuevos clientes

Perspectiva Financiera

	Objetivo Estratégico Mapa Estratégico	Perspectiva	Categoría	Indicador	Cálculo
T7	Maximizar el precio de liquidación	Financiera	NA	Incremento del precio de liquidacionn	(Precio de liquidación (n) -Precio de liquidación (n-1))/ [Precio de liquidación (n-1)] %
T8	Aumentar la sanidad financiera de la empresa	Financiera	NA	-Liquidez -Endeudamiento total -Margen de utilidad neta	-Liquidez -Endeudamiento total -Margen de utilidad neta
T9	Aumentar los excedentes para los asociados	Financiera	NA	Crecimiento en ventas de café	[Ventas año (n) -Ventas año (n-1)]/ [Ventas año (n-1)] %

Apéndice 17: Manual de procedimientos

El presente manual tiene como propósito facilitar tanto la implementación de la metodología, así como el uso y manejo de la herramienta "Modelo de planificación estratégica" efectuada en la empresa CoopeLibertad R.L., la cual es diseñada en Microsoft Excel. Seguidamente se presentan los pasos que se deben realizar, según su orden, con el fin de obtener éxito en el desarrollo de la misma.

Es importante mencionar, que en el documento escrito llamado "Diseño de una metodología de planificación estratégica para CoopeLibertad R.L." se encuentra la explicación detallada de los procedimientos que se deben seguir para desarrollar dicha metodología, por lo que este manual es un complemento a la misma, es decir, al momento de utilizarlo se debe contar también con dicho documento para guiarse de una mejor manera.

La herramienta inicia con la pantalla llamada "menú principal", la cual contiene todas las opciones que forman parte del diseño[11] planteado, son:

- Marco estratégico: contiene los elementos del marco estratégico los cuales son misión, visión, valores y políticas.
- Matrices: son vitales para la formulación de las estrategias. Se encuentran la matriz EFE, EFI, FODA, AODF, PEYEA Y MPEC
- Mapa estratégico: permite hacer un análisis causa-efecto de los objetivos estratégicos definidos en cada una de las 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)
- Cuadro de mando integral: en el que se definen los indicadores para evaluar el desempeño de cada objetivo estratégico, sus metas, frecuencia de medición y responsable de ejecutarlo.

[11] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

Ilustración 1: Pantalla menú principal

Para iniciar, primero se debe dar clic en "marco estratégico", con lo que se despliega la siguiente pantalla

Ilustración 2: Pantalla "elementos del marco estratégico"

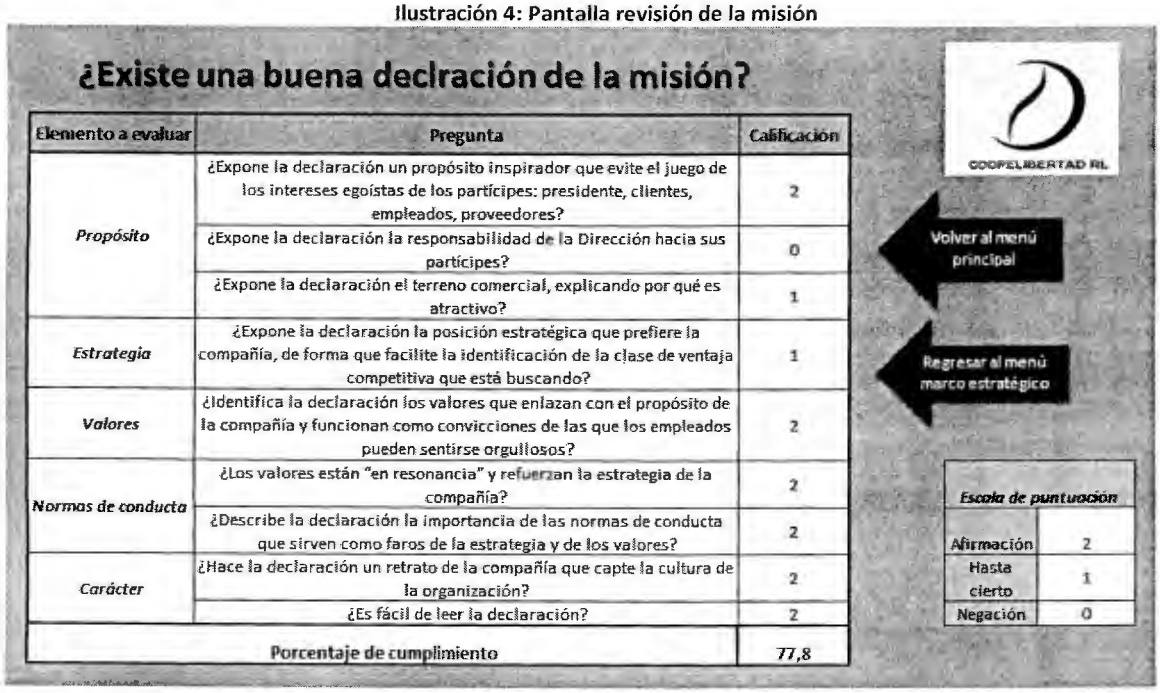
En la pantalla anterior se presentan los elementos del marco estratégico, así como el botón (flecha) volver al menú principal para cuando se desee regresar al mismo.

En *dicha pantalla*, primero se debe dar clic en el botón misión o visión (se despliega la misma pantalla para ambos), y se ingresa a la pantalla que presenta la declaración actual de ambos elementos, pero también en la misma se muestra un botón "revisión de la misión" y "revisión de la visión" por medio de los cuales es posible analizar el estado actual de ambas declaraciones. Además se muestran los botones (flechas) de volver al menú principal y regresar al menú marco estratégico.

Ilustración 3: Pantalla misión y visión

Al dar clic en "revisión de la misión" se presenta la siguiente pantalla:

Ilustración 4: Pantalla revisión de la misión



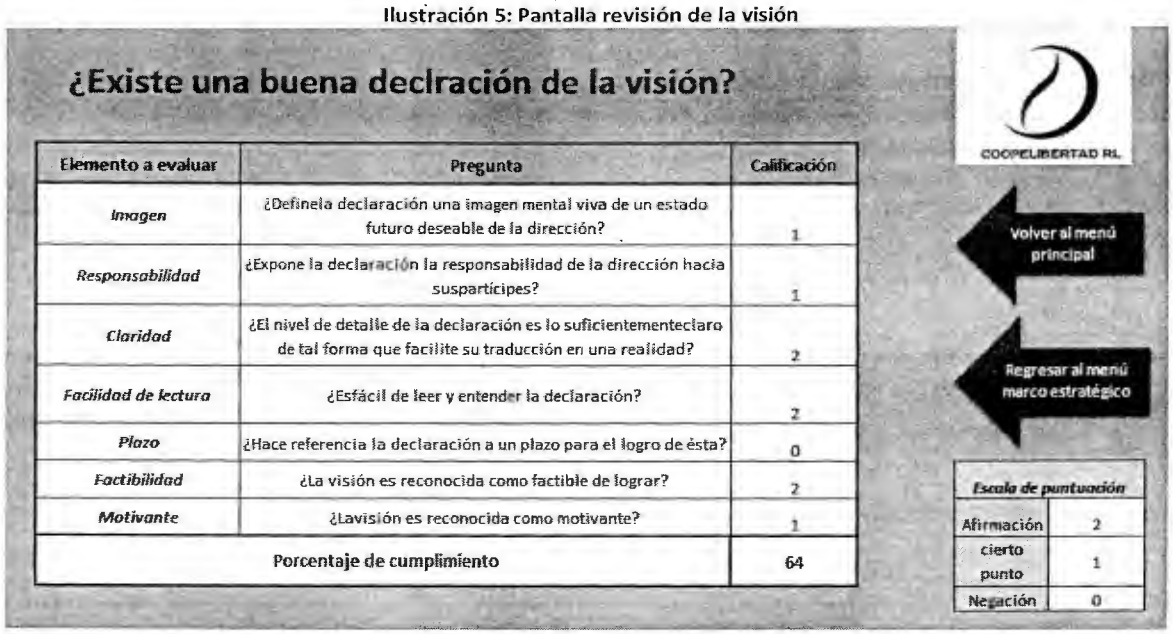
Elemento a evaluar	Pregunta	Calificación
Propósito	¿Expone la declaración un propósito inspirador que evite el juego de los intereses egoístas de los partícipes: presidente, clientes, empleados, proveedores?	2
	¿Expone la declaración la responsabilidad de la Dirección hacia sus partícipes?	0
	¿Expone la declaración el terreno comercial, explicando por qué es atractivo?	1
Estrategia	¿Expone la declaración la posición estratégica que prefiere la compañía, de forma que facilite la identificación de la clase de ventaja competitiva que está buscando?	1
Valores	¿Identifica la declaración los valores que enlazan con el propósito de la compañía y funcionan como convicciones de las que los empleados pueden sentirse orgullosos?	2
Normas de conducta	¿Los valores están "en resonancia" y refuerzan la estrategia de la compañía?	2
	¿Describe la declaración la importancia de las normas de conducta que sirven como faros de la estrategia y de los valores?	2
Carácter	¿Hace la declaración un retrato de la compañía que capte la cultura de la organización?	2
	¿Es fácil de leer la declaración?	2
Porcentaje de cumplimiento		77,8

Escala de puntuación	
Afirmación	2
Hasta cierto	1
Negación	0

Para hacer dicha revisión sobre la definición actual de la misión[12], se debe completar la tabla mostrada, calificando cada una de las preguntas presentadas, con base en la escala de puntuación que también se expone en dicha pantalla, y al colocar las nuevas puntuaciones automáticamente se cambia la casilla del porcentaje cumplimiento. Como puede observarse, la puntuación de la misión actual corresponde a un 77 %.

Luego de esto, el usuario puede regresar al menú del marco estratégico para proseguir con la revisión de la visión. Al hacerlo se despliega la siguiente pantalla:

Ilustración 5: Pantalla revisión de la visión



Elemento a evaluar	Pregunta	Calificación
Imagen	¿Definela declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la dirección?	1
Responsabilidad	¿Expone la declaración la responsabilidad de la dirección hacia suspartícipes?	1
Claridad	¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientementeclaro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	2
Facilidad de lectura	¿Esfácil de leer y entender la declaración?	2
Plazo	¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	0
Factibilidad	¿La visión es reconocida como factible de lograr?	2
Motivante	¿Lavisión es reconocida como motivante?	1
Porcentaje de cumplimiento		64

Escala de puntuación	
Afirmación	2
cierto punto	1
Negación	0

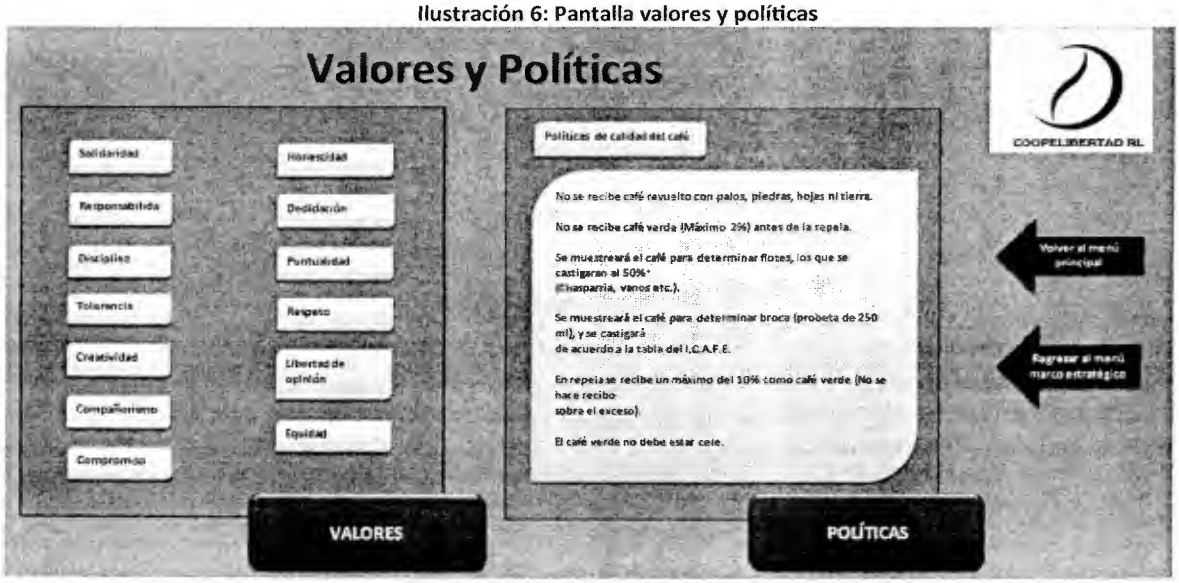
Para hacer la revisión de la visión[13], se deben seguir los mismos pasos descritos para la misión, es decir, calificar la declaración actual basándose en la escala de puntuación mostrada y automáticamente cambiará la casilla del porcentaje de cumplimiento de la misma, el cual actualmente es de 64%.

Luego de haber revisado ambos elementos, si la empresa desea realizar algún cambio, solamente debe posicionar el cursor en las actuales declaraciones, borrar estas últimas y digitar las nuevas. Ya con esto realizado, se debe dar clic en el botón regresar al marco estratégico, y ahí dar clic en "valores" o "políticas", con lo que se generará la siguiente pantalla, en la que se muestran tanto los valores como las políticas que se encuentran definidas en la empresa:

[12] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

[13] Ídem

Ilustración 6: Pantalla valores y políticas



Si se desea realizar algún cambio en alguno de los dos anteriores elementos, se debe agregar según su correspondiente valor o política.

Posteriormente, se debe dar clic en el botón "volver al menú principal" y ahí seleccionar "matrices", con lo que se desplegará un menú que muestra todas las matrices utilizadas:

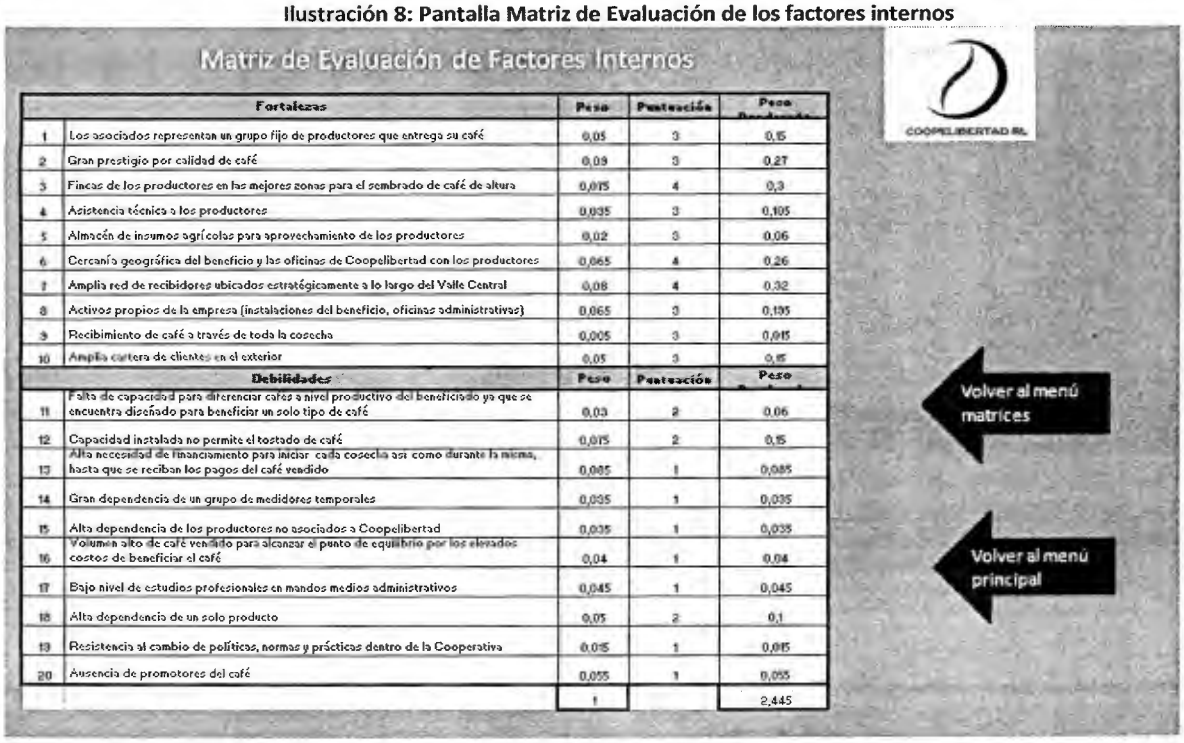
Ilustración 7: Pantalla matrices

Para iniciar con el desarrollo de las matrices, primero se debe efectuar la matriz EFI[14] (evaluación de los factores internos), por lo que la dar clic en su botón respectivo, se genera la siguiente pantalla, en la cual se muestran las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa. El peso corresponde a la

[14] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

importancia de ese factor en la industria del café, mientras que la puntuación es basada en la cooperativa, con ambas calificaciones se obtiene el peso ponderado (multiplicación de los anteriores datos), el cual cambia automáticamente al ingresar estos. Además al final de la tabla se muestra la calificación total de la evaluación de los factores internos actuales, la cual es de 2,445.

Ilustración 8: Pantalla Matriz de Evaluación de los factores internos

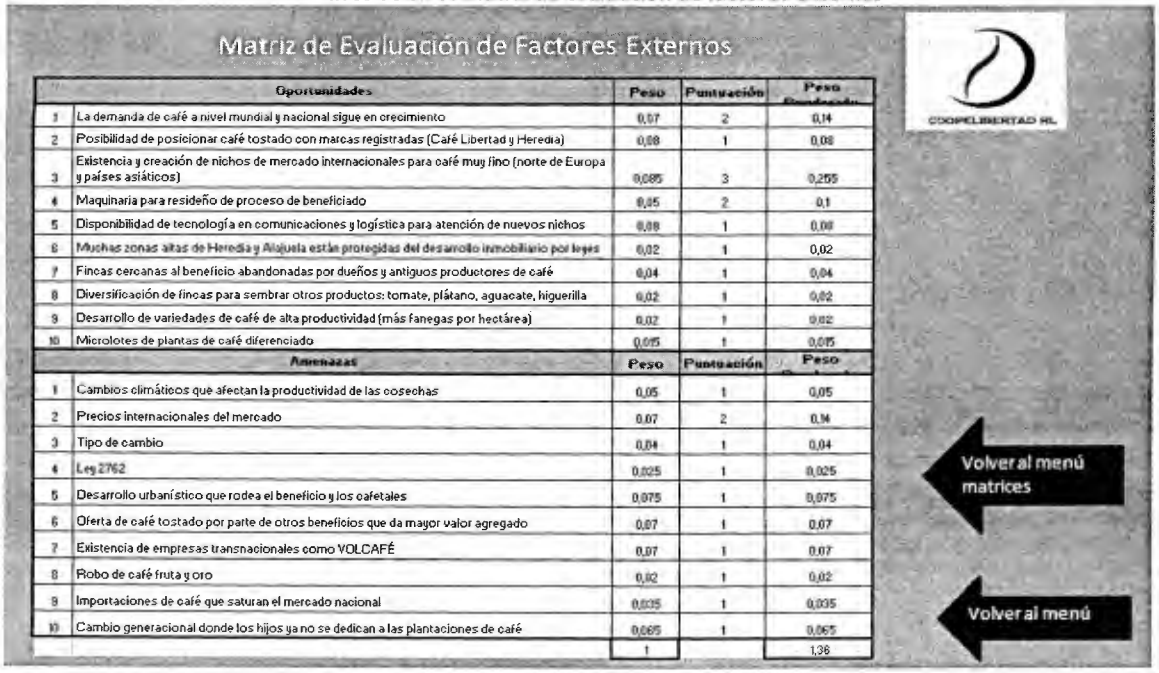


	Fortalezas	Peso	Puntuación	Peso Ponderado
1	Los asociados representan un grupo fijo de productores que entrega su café	0,05	3	0,15
2	Gran prestigio por calidad de café	0,09	3	0,27
3	Fincas de los productores en las mejores zonas para el sembrado de café de altura	0,075	4	0,3
4	Asistencia técnica a los productores	0,035	3	0,105
5	Almacén de insumos agrícolas para aprovechamiento de los productores	0,02	3	0,06
6	Cercanía geográfica del beneficio y las oficinas de Coopelibertad con los productores	0,065	4	0,26
7	Amplia red de recibidores ubicados estratégicamente a lo largo del Valle Central	0,08	4	0,32
8	Activos propios de la empresa (instalaciones del beneficio, oficinas administrativas)	0,065	3	0,195
9	Recibimiento de café a través de toda la cosecha	0,005	3	0,015
10	Amplia cartera de clientes en el exterior	0,05	3	0,15
	Debilidades	**Peso**	**Puntuación**	**Peso Ponderado**
11	Falta de capacidad para diferenciar cafés a nivel productivo del beneficiado ya que se encuentra diseñado para beneficiar un solo tipo de café	0,03	2	0,06
12	Capacidad instalada no permite el tostado de café	0,075	2	0,15
13	Alta necesidad de financiamiento para iniciar cada cosecha así como durante la misma, hasta que se reciban los pagos del café vendido	0,085	1	0,085
14	Gran dependencia de un grupo de medidores temporales	0,035	1	0,035
15	Alta dependencia de los productores no asociados a Coopelibertad	0,035	1	0,035
16	Volumen alto de café vendido para alcanzar el punto de equilibrio por los elevados costos de beneficiar el café	0,04	1	0,04
17	Bajo nivel de estudios profesionales en mandos medios administrativos	0,045	1	0,045
18	Alta dependencia de un solo producto	0,05	2	0,1
19	Resistencia al cambio de políticas, normas y prácticas dentro de la Cooperativa	0,015	1	0,015
20	Ausencia de promotores del café	0,055	1	0,055
		1		2,445

Luego, se debe regresar al menú "matrices" y dar clic en "EFE"[15] (matriz de evaluación de factores externos) y se presenta una tabla con las oportunidades y amenazas para la empresa. De igual forma que en EFI, dicha tabla cuenta con el peso y puntuaciones actuales, así como el peso ponderado el cual cambia automáticamente si se cambian cualquiera de los dos datos anteriormente mencionados. Al final de la tabla se presenta el valor de 1,36 referente al total de la evaluación en los factores externos actuales. Luego, el usuario debe dar clic en el botón "volver al menú matrices".

[15] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

Ilustración 9: Matriz de evaluación de factores externos



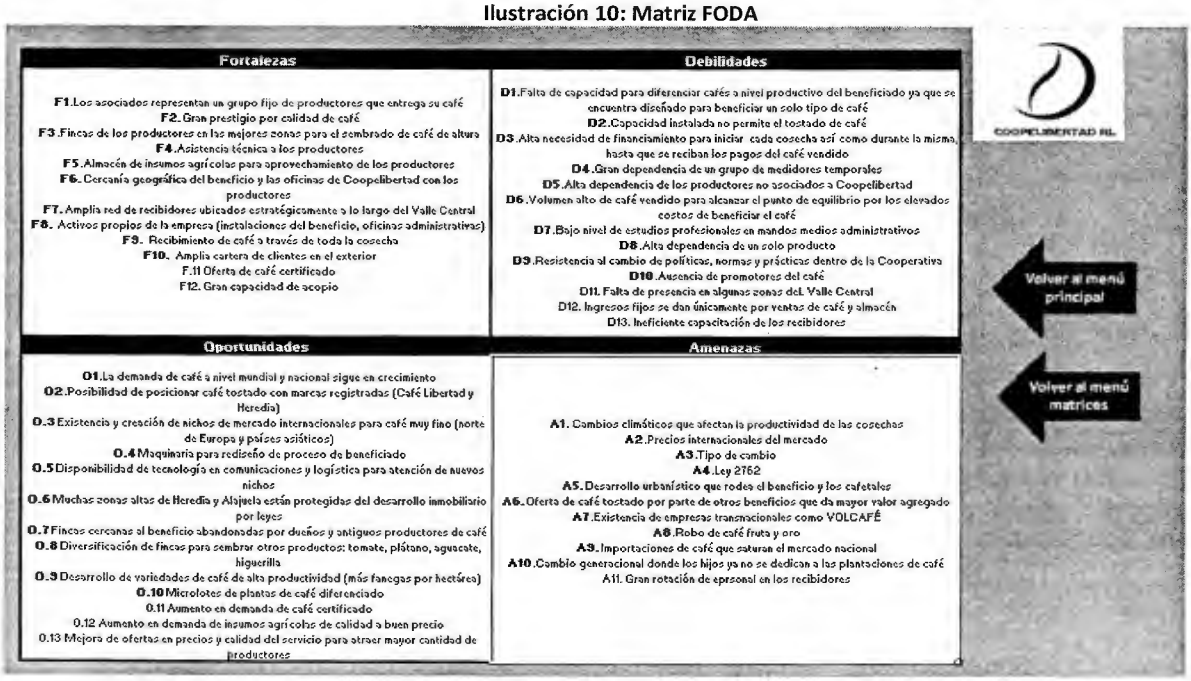
Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Oportunidades	Peso	Puntuación	Peso
1	La demanda de café a nivel mundial y nacional sigue en crecimiento	0,07	2	0,14
2	Posibilidad de posicionar café tostado con marcas registradas (Café Libertad y Heredia)	0,08	1	0,08
3	Existencia y creación de nichos de mercado internacionales para café muy fino (norte de Europa y países asiáticos)	0,085	3	0,255
4	Maquinaria para rediseño de proceso de beneficiado	0,05	2	0,1
5	Disponibilidad de tecnología en comunicaciones y logística para atención de nuevos nichos	0,08	1	0,08
6	Muchas zonas altas de Heredia y Alajuela están protegidas del desarrollo inmobiliario por leyes	0,02	1	0,02
7	Fincas cercanas al beneficio abandonadas por dueños y antiguos productores de café	0,04	1	0,04
8	Diversificación de fincas para sembrar otros productos: tomate, plátano, aguacate, higuerilla	0,02	1	0,02
9	Desarrollo de variedades de café de alta productividad (más fanegas por hectárea)	0,02	1	0,02
10	Microlotes de plantas de café diferenciado	0,015	1	0,015
	Amenazas	**Peso**	**Puntuación**	**Peso**
1	Cambios climáticos que afectan la productividad de las cosechas	0,05	1	0,05
2	Precios internacionales del mercado	0,07	2	0,14
3	Tipo de cambio	0,04	1	0,04
4	Ley 2762	0,025	1	0,025
5	Desarrollo urbanístico que rodea el beneficio y los cafetales	0,075	1	0,075
6	Oferta de café tostado por parte de otros beneficios que da mayor valor agregado	0,07	1	0,07
7	Existencia de empresas transnacionales como VOLCAFÉ	0,07	1	0,07
8	Robo de café fruta y oro	0,02	1	0,02
9	Importaciones de café que saturan el mercado nacional	0,035	1	0,035
10	Cambio generacional donde los hijos ya no se dedican a las plantaciones de café	0,065	1	0,065
		1		1,36

Posteriormente, se debe ingresar a la matriz "FODA"[16], la cual presenta las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que influyen en la cooperativa; al ingresar en ella se muestra la siguiente pantalla:

[16] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

Ilustración 10: Matriz FODA

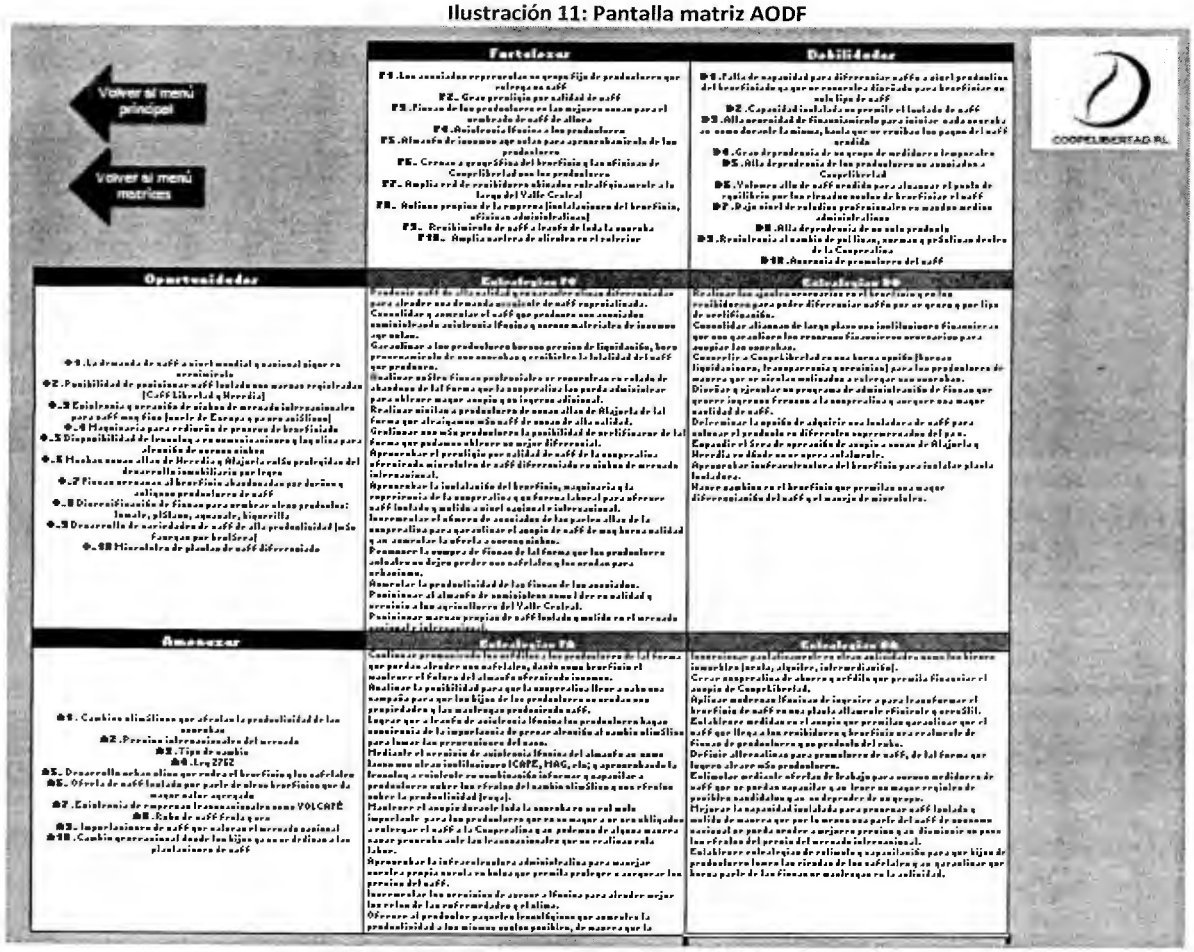


El usuario debe volver al menú "matrices" luego de haber revisado esta última matriz.

La siguiente matriz a la que se debe ingresar es la AODF[17], en la cual se definen los objetivos estratégicos que se deben seguir de acuerdo a sus 4 estrategias (FO-DO-FA-DA)

[17] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

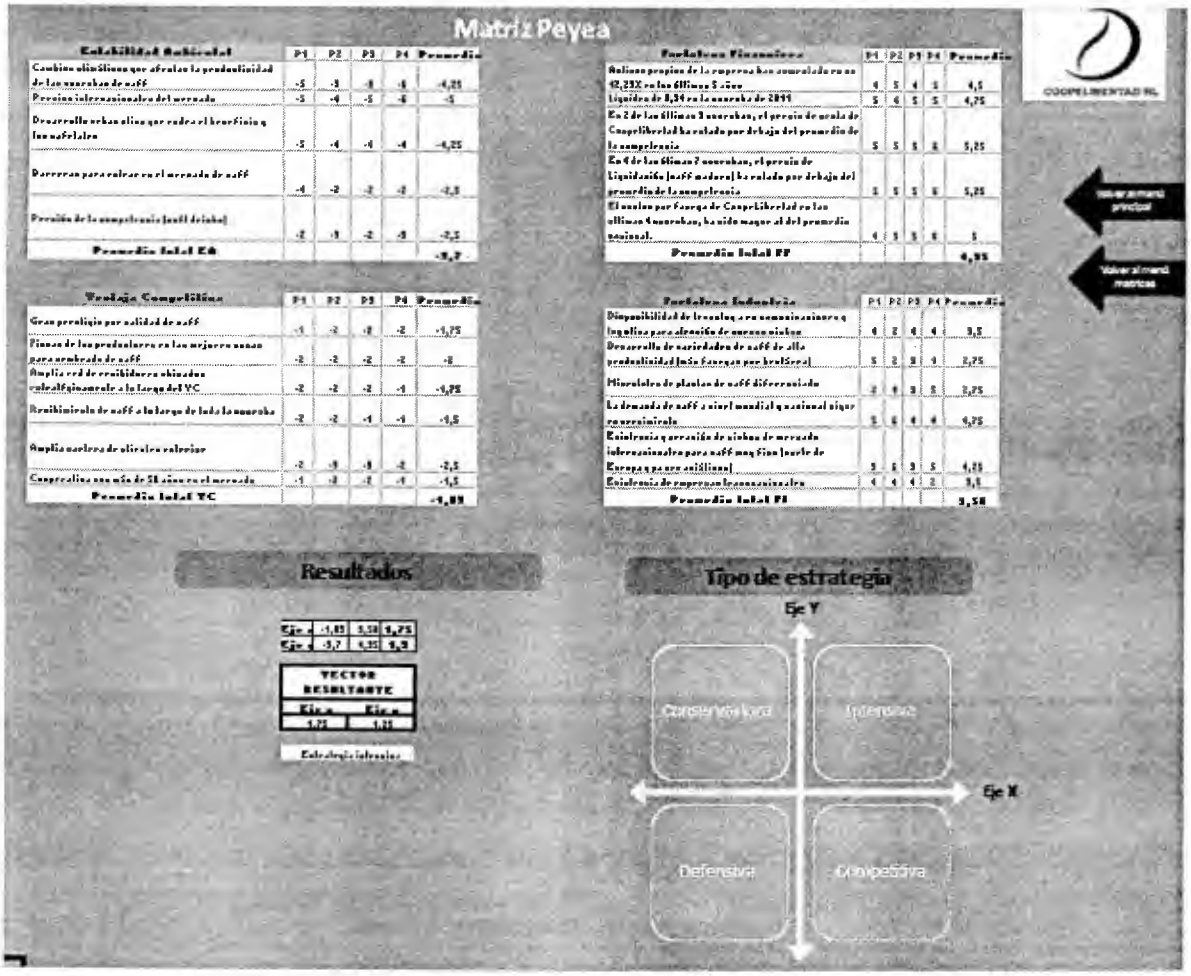
Ilustración 11: Pantalla matriz AODF



Luego de efectuar dicha matriz, se debe regresar al menú matrices y seguidamente dar clic en "PEYEA"[18] , la cual permite identificar el tipo de estrategia que debe seguir CoopeLibertad. En la pantalla, se muestra las calificaciones dadas a los factores de los 4 aspectos que se evalúan (EA-VC-FF-FI). Se presenta las puntuaciones dadas en el taller realizado por los 4 colaboradores presentes, y al final de cada fila un promedio de estas, lo mismo se realiza al final de cada tabla, en la que se genera el promedio total de cada factor, el cual cambia de manera automática al modificar alguna de las puntuaciones en cada aspecto. Luego, en resultados, se forma un vector de acuerdo a los promedios totales obtenidos, el cual debe ser ubicado en el cuadrante al que pertenece y así identificar el tipo de estrategia que debe seguir la empresa.

Ilustración 12: Matriz PEYEA

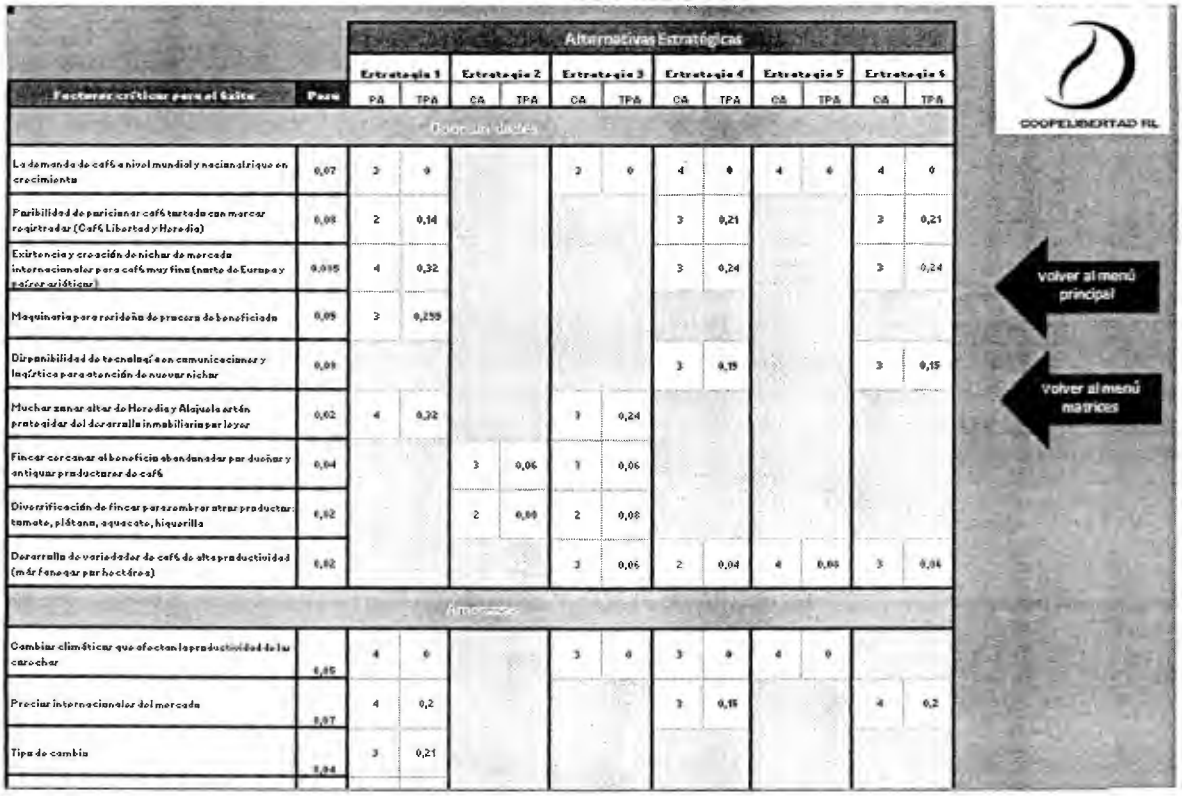
[18] Ídem



Por último, se debe regresar al menú "matrices" y seleccionar la opción "MPEC"[19], la cual es la herramienta que permite priorizar las estrategias definidas previamente, mediante una calificación según la influencia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a cada una de las estrategias obtenidas. Se desplegará la siguiente pantalla:

[19] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

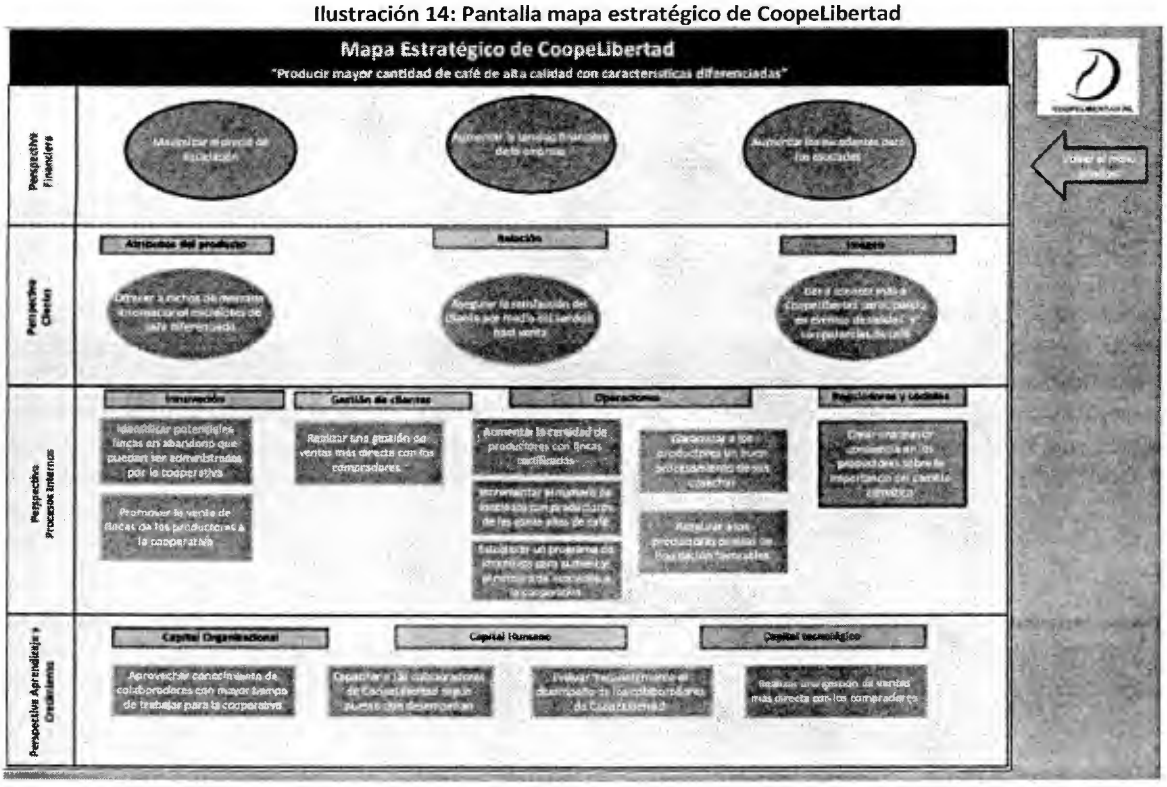
Ilustración 13: Matriz MCPE



Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativas Estratégicas											
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		FA	TPA	OA	TPA	OA	TPA	OA	TPA	OA	TPA	OA	TPA
Oportunidades													
La demanda de café a nivel mundial y nacional sigue en crecimiento	0,07	3	0			3	0	4	0	4	0	4	0
Factibilidad de patrocinar café tostado con marca registrada (Café Libertad y Heredia)	0,08	2	0,14					3	0,21			3	0,21
Existencia y creación de nichos de mercado internacionales para café muy fino (norte de Europa y países asiáticos)	0,015	4	0,32					3	0,24			3	0,24
Maquinaria para reciclaje de pulpa de beneficiado	0,09	3	0,259										
Disponibilidad de tecnología en comunicaciones y logística para atención de nuevos nichos	0,03							3	0,15			3	0,15
Mucha zona alta de Heredia y Alajuela están protegidas del desarrollo inmobiliario por ley	0,02	4	0,32			3	0,24						
Fincas cercanas al beneficio abandonadas por dueños y antiguos productores de café	0,04			3	0,06	3	0,06						
Diversificación de fincas para sembrar otros productos: tomate, plátano, aguacate, higuerilla	0,02			2	0,04	2	0,04						
Desarrollo de variedades de café de alta productividad (más fanegas por hectáreas)	0,02					3	0,06	2	0,04	4	0,08	3	0,06
Amenazas													
Cambios climáticos que afectan la productividad de los cafetales	0,05	4	0			3	0	3	0	4	0		
Precios internacionales del mercado	0,07	4	0,2					3	0,15			4	0,2
Tipo de cambio	0,04	3	0,21										

Al efectuar la matriz MPEC, se debe regresar al menú principal y seleccionar la opción "mapa estratégico", al hacerlo se muestra el mapa estratégico propuesto, en el cual se detallan los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, según la estrategia seleccionada en MCPE.

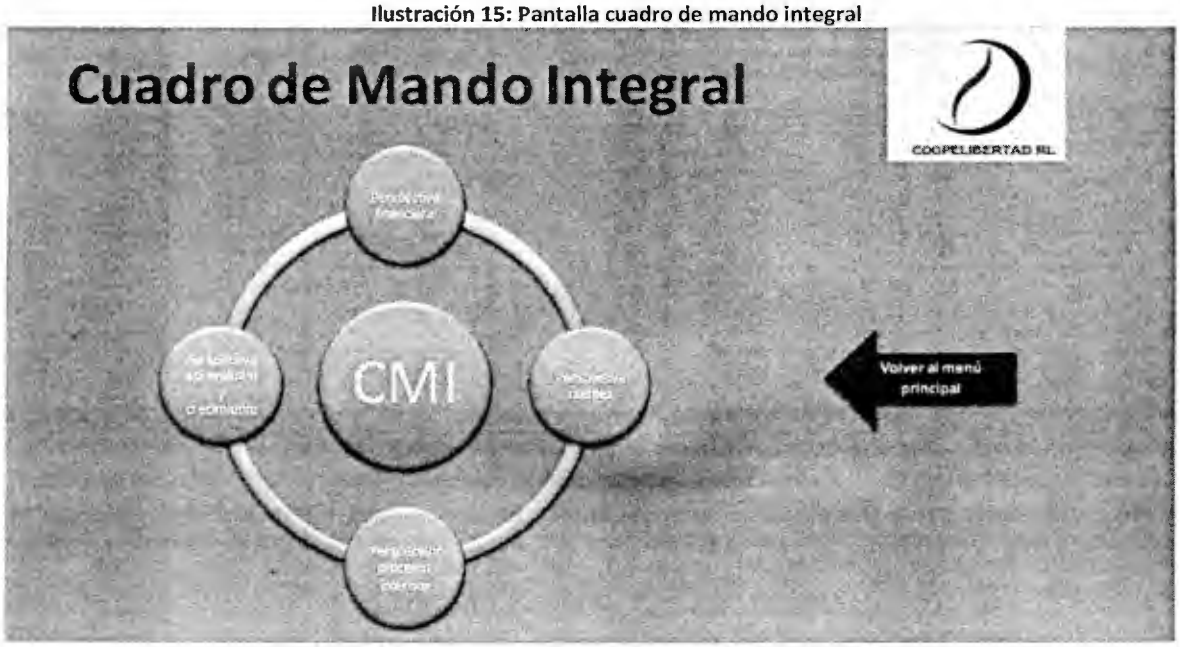
Ilustración 14: Pantalla mapa estratégico de CoopeLibertad



Finalmente, se debe regresar al menú principal y dar clic en la opción "Cuadro de mando integral"[20] donde se presentará la siguiente pantalla, la cual muestra las 4 perspectivas pertenecientes al mismo. En cada uno de ellas se muestra una tabla la cual contiene el código de la estrategia, el objetivo estratégico, el indicador para dicho objetivo, la fórmula para su cálculo, la meta a establecer, su ponderación, un rango de alertas (verde, amarillo y rojo), el valor actual que se obtiene del indicador, la frecuencia con que debe calcularse y el responsable de hacerlo.

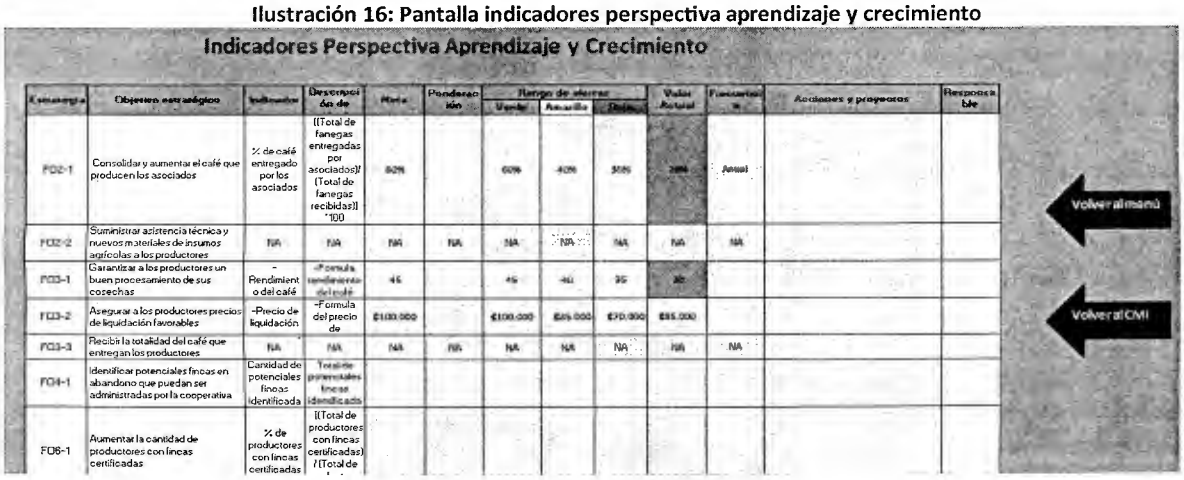
[20] Ver "Diseño de una metodología de planeación estratégica para CoopeLibertad R.L."

Ilustración 15: Pantalla cuadro de mando integral



Al seleccionar la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se mostrará la siguiente pantalla, la cual presenta lo anteriormente descrito:

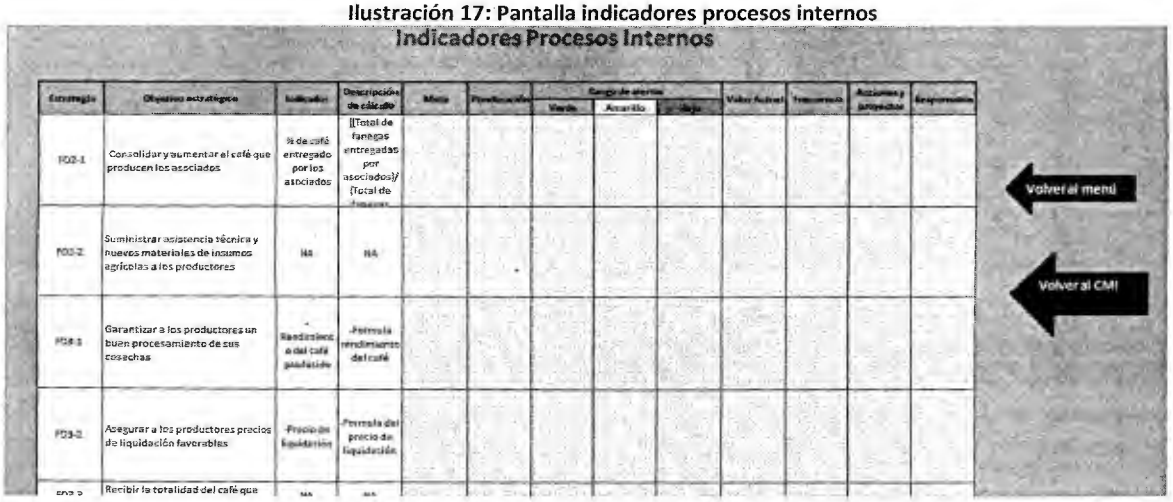
Ilustración 16: Pantalla indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento



Estrategia	Objetivo estratégico	Indicador	Descripción de	Meta	Ponderación	Rango de alertas			Valor Actual	Frecuencia	Acciones y propuestas	Responsable
						Verde	Amarillo	Rojo				
FO2-1	Consolidar y aumentar el café que producen los asociados	% de café entregado por los asociados	((Total de fanegas entregadas por asociados)/ (Total de fanegas recibidas)) *100	60%		60%	40%	35%	20%	Anual		
FO2-2	Suministrar asistencia técnica y nuevos materiales de insumos agrícolas a los productores	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
FO3-1	Garantizar a los productores un buen procesamiento de sus cosechas	- Rendimiento del café	-Formula rendimiento del café	45		45	40	35	30			
FO3-2	Asegurar a los productores precios de liquidación favorables	-Precio de liquidación	-Formula del precio de	¢100.000		¢100.000	¢85.000	¢70.000	¢85.000			
FO3-3	Recibir la totalidad del café que entregan los productores	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
FO4-1	Identificar potenciales fincas en abandono que puedan ser administradas por la cooperativa	Cantidad de potenciales fincas identificada	Total de potenciales fincas identificadas									
FO6-1	Aumentar la cantidad de productores con fincas certificadas	% de productores con fincas certificadas	((Total de productores con fincas certificadas) /(Total de									

Seguidamente, se debe regresar al CMI, y seleccionar la perspectiva procesos internos, la cual desplegará la siguiente pantalla:

Ilustración 17: Pantalla indicadores procesos internos

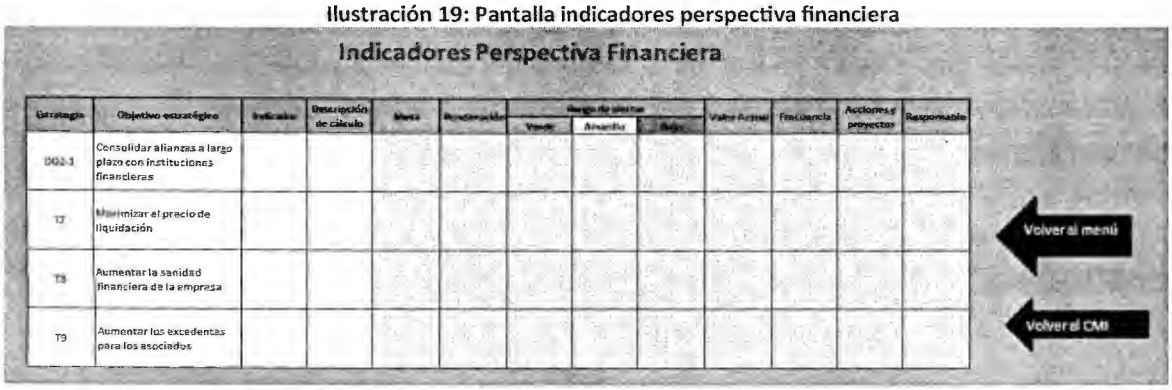


Asimismo, al volver al menú CMI y seleccionar la perspectiva clientes, se mostrará la pantalla que se muestra a continuación:

Ilustración 18: Pantalla indicadores perspectiva clientes

Por último, al regresar al menú CMI y dar clic en la perspectiva financiera, se generará la siguiente pantalla:

Ilustración 19: Pantalla indicadores perspectiva financiera



Con el cuadro de mando integral, se da por finalizado el uso de la herramienta.

Apéndice 18: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 1

Taller 1: Partes Interesadas

El objetivo de este cuestionario es de calificar la presentación, desarrollo y conclusión de dicho taller.
* Required

La definición de partes interesadas fue clara y entendible *

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

Se proporcionaron buenos ejemplos de las posibles partes interesadas para una empresa *
Estos ejemplos eran para aclarar el concepto y correspondían a otras empresas independientes de CoopeLibertad

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

Se mostraron y aclararon los tipos de relaciones de las partes interesadas con una empresa *

Los tipos son: por responsabilidad, por cercanía, por influencia, por dependencia.

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

Los conceptos de la Matriz de Influencia y Dependencia se presentaron de manera clara y entendible *

Conceptos de la matriz en sí, el nivel de influencia y el grado de dependencia

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

Se identificaron todas las partes interesadas de CoopeLibertad *

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

Se clasificaron todas las partes interesadas de CoopeLibertad indentificadas anteriormente *

La clasificación para cada parte interesada es la asignación de un cuadrante dentro la Matriz, dependiendo de la influencia y dependencia

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

En resumen, qué calificación le daría al Taller 1? *

Escala de 1-5 (donde 5 es la mayor)

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5

¿Qué podría mejorarse en el Taller 1? *

Apéndice 19: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 2

Taller 2: Revisión del Marco Estratégico

El objetivo de este cuestionario es evaluar la presentación, desarrollo y conclusión de dicho taller.

Se definieron los elementos del marco estratégico de manera entendible y clara *
Los elementos son: Misión, Visión, Valores y Políticas

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

Se calificaron las declaraciones actuales de la Misión y la Visión de CoopeLibertad *
Calificación mediante rubros presentados

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

Se revisaron los Valores y las Políticas actuales de CoopeLibertad *

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

En resumen, ¿qué calificación le daría al Taller 2? *
Escala de 1-5 (donde 5 es la mayor)

- ◯ 5
- ◯ 4
- ◯ 3
- ◯ 2
- ◯ 1

¿Qué podría mejorarse en el Taller 2? *

Apéndice 20: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 3

Taller 3: Matriz AODF y PEYEA

El objetivo de este cuestionario es evaluar la presentación, desarrollo y conclusión de dicho taller.

Se definieron las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de CoopeLibertad mas relevantes a su condición actual? *

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Se tomaron en cuenta los aportes de todos los participantes durante el taller? *

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Se generaron varias alternativas de objetivos estratégicos a partir del FODA de la cooperativa? *
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Se evaluaron cada uno de los factores de la matriz PEYEA? *
Puntuaciones entre +1 y +6 y -1 y -6

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

En resumen que calificación le daría al taller 4? *
Escala del 1-5 (donde 5 es la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Que podría mejorarse en el taller 4?

Apéndice 21: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 4

Taller 4: Matriz MPEC

El objetivo de este cuestionario es evaluar la presentación, desarrollo y conclusión de dicho taller.

Se evaluaron las diferentes alternativas de estrategias generadas a partir de la matriz AODF? *
La matriz AODF fue elaborada en el taller 3

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Considera que se tomaron en cuenta los criterios de evaluación mas adecuados en la evaluación de cada estrategia? *

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Se determino a partir de las puntuaciones asignadas cual debiera ser la estrategia principal de la cooperativa? *

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

En resumen que calificación le daría al taller 5? *
Escala del 1 al 5 (donde 5 es la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Que podría mejorarse en el taller 5?

Apéndice 22: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 5

Taller 5: Presentación de metodología para CoopeLibertad

El objetivo de este cuestionario es evaluar la presentación realizada sobre la metodología de planificación estratégica diseñada

1. ¿Logró comprender todas las matrices utilizadas durante la metodología de diseño? *

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

2. ¿Quedó satisfecho con la metodología diseñada? *

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

3. ¿Quedó satisfecho con la herramienta en MS Excel diseñada? *

- ◯ De acuerdo
- ◯ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo

4. Cree que la implementación de la metodología diseñada es posible de llevar a cabo? *

- ◯ Sí
- ◯ No

5. En resumen, qué calificación le daría a este taller? *

Escala de 1 a 5 (donde 5 es la mayor)

- ◯ 5
- ◯ 4
- ◯ 3
- ◯ 2
- ◯ 1

6. ¿Qué podría mejorarse en este taller? *

Apéndice 23: Encuesta de comprensión y satisfacción del taller 6

Taller 6: Capacitación en el uso de la herramienta

El objetivo de este cuestionario es evaluar la capacitación realizada sobre el uso de la herramienta en MS Excel

1. ¿Logró comprender el uso de la herramienta diseñada? *

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

2. ¿Cree que el manual de herramienta elaborado facilita el uso de la misma? *

- Sí
- No

3. ¿Cómo calificaría la capacitación recibida en el uso de la herramienta? *

- Excelente
- Muy buena
- Regular
- Mala

4. ¿En resumen, qué calificación le daría a este taller? *
Escala de 1 a 5 (donde 5 es la mayor)

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

5. ¿Qué podría mejorarse en este taller? *

Apéndice 24: Carta de aprobación de la validación

COOPELIBERTAD R.L.

COOPERATIVA
DE CAFICULTORES
DE HEREDIA

	Teléfonos	Fax:
Oficinas	(506) 2237-2040	(506) 2238-3264
Beneficio	(506) 2240-3610	(506) 2235-1759
Almacén Heredia	(506) 2261-7968	(506) 2261-7296
	(506) 2260-5590	
Almacén Alajuela	(506) 2442-0642	(506) 2442-0642

E-mail: cafelib@racsa.co.cr
Heredia-Costa Rica - América Central

15 de abril 2013

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

Señores Miembros de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación,

Por este medio, yo Diego Alonso Villalobos Paniagua, deseo constatar la aprobación del Proyecto de Graduación Desarrollo de una Metodología de Planificación Estratégica para Coopelibertad R.L., realizado por las estudiantes Carolina Camacho Alvarado, María del Mar Gamboa Jiménez y Paola Villalobos Ulloa. Dicho proyecto se ajusta a la realidad interna y externa de la empresa y se llevó a cabo de modo participativo junto con las partes más involucradas en la planificación estratégica. La metodología cumple con las expectativas de la cooperativa, ya que representa una guía ordenada y completa para nuestra formulación de planes estratégicos en el futuro.

Saludos cordiales,

Diego Villalobos Paniagua
Asesor Técnico del Proyecto
Gerente Financiero de Coopelibertad R.L

LIBERTAD