

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Empresa Central de Cooperativas
Agrarias Cafetaleras COCLA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR
Kathia Giraldo Lazo
Giannina Loaiza Tárraga**

Asesora: Prof. Carolina Pretell

Cusco, enero de 2016

Resumen Ejecutivo

El Café es un producto de alto consumo en el mundo y los tipos orgánicos son los más valorados en el mercado internacional del café, ya en su cultivo no han intervenido abonos de ningún tipo, ni fungicidas ni insecticidas. Es un proceso muy minucioso en donde cada detalle debe ser cuidado desde el momento de la selección de la semilla hasta la obtención del café, pues estos detalles otorgan al producto ventajas y atributos claramente perceptibles para el consumidor, como por su buen sabor, cuerpo, acidez y aroma.

En el presente documento se desarrolla el Plan Estratégico de la Cooperativa COCLA, empresa formada por alrededor de 8 mil socios-productores operando en la Región Cusco. En dicho plan se establece la visión de la Cooperativa con miras alcanzar competitividad y aumento en la participación del mercado mundial como exportador líder de café orgánico al 2018. Se diseñan las estrategias tomando en cuenta las variaciones del entorno exterior de la Cooperativa así como las condiciones internas del mercado, todas ellas cumplen el objetivo de facilitar asistencia inmediata para que la Cooperativa logre los objetivos y salga de situaciones difíciles que ponen en riesgo la sostenibilidad del negocio.

Los Objetivos a Largo Plazo para la Cooperativa son cinco y han sido delimitados teniendo en cuenta la visión inicial planteada, estos objetivos tienen cuatro Objetivos a Corto Plazo y todos ellos han cumplido los criterios éticos y matriciales del diseño estratégico formulado. Estos deberán ser empleados teniendo en cuenta una serie de indicadores de productividad, nivel de eficiencia, nivel de cumplimiento, entre otros que se mencionan en el documento. Todo ello para asegurar su efectividad en el desarrollo estratégico.

Abstrac

Coffee is a product of high consumption in the world and organic types are the most valued in the international coffee market, because in their cultivation were not involved in any fertilizers or fungicides or insecticides. It is a very thorough process in which every detail must be taken care of from the time of selection of seed to obtain the coffee, as these details give the benefits for the product and clearly perceptible attributes for the consumer, due to its good taste, body, acidity and aroma.

In this document, the Strategic Plan of COCLA Cooperative is developed, a company formed by around 8000 members-producers operating in the Cusco region . In the plan the vision of the Cooperative is established in order to achieve competitiveness and increase in participation of the global market as a leading exporter of organic coffee in 2018 Strategies were designed taking into account changes in the external environment of the Cooperative and the conditions of the internal market, all of which meet the objective to provide immediate assistance to the Cooperative achieves the objectives and exit difficult situations that threaten the sustainability of the business.

The Long-Term Goals for Cooperative are five and have been defined taking into account the initial outlined vision. These objectives have four Short Term Objectives and all of them have met the ethical and matrix formulated strategic design criteria. These must be used taking into account a series of indicators of productivity, efficiency level, level of compliance, among others mentioned in the document. All this to ensure their effectiveness in strategic development.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda. N° 281.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Visión	6
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores	7
2.5 Código de Ética	8
2.6 Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa	10
3.1 Análisis del Entorno PESTE	10
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras	13
3.1.3 Fuerzas sociales culturales y demográficas	15
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.	18
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.....	19
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	20
3.3 La Organización y sus Competidores.....	20
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	20

3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	26
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	28
3.3.4 Amenaza de los entrantes	29
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	30
3.4 La organización y sus Referentes.....	32
3.5 Matriz del Perfil Competitivo(MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	32
3.6 Conclusiones	35
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	36
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	36
4.1.1 Administración y gerencia(A)	36
4.1.2 Marketing y ventas (M)	38
4.1.3 Operaciones y logística –Infraestructura (O).....	41
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	44
4.1.5 Recursos humanos (H).....	46
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	47
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	47
4.2 Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)	49
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	51
5.1 Intereses de la Empresa COCLA	51
5.2 Matriz de Intereses de la Organización.....	55
5.3 Objetivos de Largo Plazo	55
5.4 Conclusiones	56
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	58
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	58
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	62

6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)	65
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	65
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	67
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	68
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	69
6.9 Matriz de Ética (ME).....	71
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	72
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	73
6.13 Conclusiones	73
Capítulo VII: Implementación Estratégica	75
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	75
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	77
7.3 Políticas de Cada Estrategia	77
7.4 Estructura de la Empresa.....	79
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	80
7.6 Recursos Humanos y Motivación	80
7.7 Gestión del Cambio.....	81
7.8 Conclusiones	81
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	83
8.1 Perspectivas de Control.....	83
8.1.1 Aprendizaje internos.....	83
8.1.2 Procesos.....	83
8.1.3 Clientes.....	84
8.1.4 Financiera	84
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	85

8.3 Conclusiones86

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones87

9.1 Conclusiones Finales.....87

9.2 Recomendaciones Finales89

9.3 Futuro de la Cooperativa COCLA90

Referencias.....91



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ficha Técnica del Café</i>	1
Tabla 2. <i>Nivel de Competitividad del Comercio Transfronterizo</i>	11
Tabla 3. <i>Servicios que Brinda el Estado a las Cadenas Productivas del Café - 2103</i>	12
Tabla 4. <i>Matriz EFE - Sector Cafetalero Peruano</i>	20
Tabla 5. <i>Principales Empresas Exportadoras de Café a Nivel Nacional, Periodo Enero- Setiembre de 2013</i>	24
Tabla 6. <i>Países Productores de Café en Según Calidad</i>	31
Tabla 7. <i>Principales Productores de Café Arábica</i>	31
Tabla 8. <i>Matriz del Perfil Competitivo de la Empresa Cocla (MPC)</i>	33
Tabla 9. <i>Matriz del Perfil Referencial de la Empresa Cocla (MPR)</i>	34
Tabla 10. <i>Actividades Cocla</i>	38
Tabla 11. <i>COCLA- Infraestructura Física</i>	43
Tabla 12. <i>Información Económica y Financiera de COCLA</i>	46
Tabla 13. <i>Matriz EFI de la Empresa COCLA (MEFI)</i>	50
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i>	55
Tabla 15. <i>Matriz FODA</i>	59
Tabla 16. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Empresa COCLA</i>	60
Tabla 17. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Empresa COCLA</i>	61
Tabla 18. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Empresa COCLA</i>	61
Tabla 19. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Empresa COCLA</i>	62

Tabla 20. <i>Matriz PEYEA de la empresa COCLA</i>	62
Tabla 21. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	68
Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	70
Tabla 23. <i>Matriz Rumelt</i>	71
Tabla 24. <i>Matriz Ética</i>	72
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	73
Tabla 26. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	74
Tabla 27. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	85



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> El proceso estratégico: un enfoque de gerencia.....	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución de consumo - exportaciones e importaciones de sacos de café.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución del ranking de exportadores de café en el Perú.....	4
<i>Figura 3.</i> Evolución del PBI nacional de los años 2000 al 2012.....	13
<i>Figura 4.</i> Exportaciones totales de café de Perú (FOB US\$).....	15
<i>Figura 5.</i> Efectos de la roya amarilla en el café.....	17
<i>Figura 6.</i> Café: producción mundial.....	22
<i>Figura 7.</i> Café: producción mundial y del Perú por campaña.....	22
<i>Figura 8.</i> Mapa cafetalero del Perú.....	23
<i>Figura 9.</i> Evolución de la producción en toneladas del café peruano por departamento.....	24
<i>Figura 10.</i> Principales países consumidores de café peruano en FOB US\$.....	26
<i>Figura 11.</i> Principales zonas de café arábica en el mundo.....	29
<i>Figura 12.</i> Evolución de la producción de café orgánico por Ha.....	30
<i>Figura 13.</i> Certificaciones de la empresa COCLA.....	39
<i>Figura 14.</i> Presentación del café COCLA.....	40
<i>Figura 15.</i> Cadena productiva del café.....	43
<i>Figura 16.</i> Matriz PEYEA de la empresa COCLA.....	63
<i>Figura 17.</i> Matriz BCG.....	64
<i>Figura 18.</i> Matriz Interna- Externa (MIE).....	66
<i>Figura 19.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	67

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El planeamiento estratégico es un grupo de actividades concatenadas dirigidas a elaborar un método en el proceso de diseño. Es un proceso que encierra a todos los sectores, es decir, todo el entorno interno y externo para el planeamiento de objetivos de corto (OCP) y de largo plazo (OLP), identificados según las estrategias definidas y alineadas a la visión y misión del sector. En este caso, se utilizará la metodología de planeamiento estratégico diseñada por el profesor Fernando D'Alessio. Se utilizó el modelo secuencial siguiente:

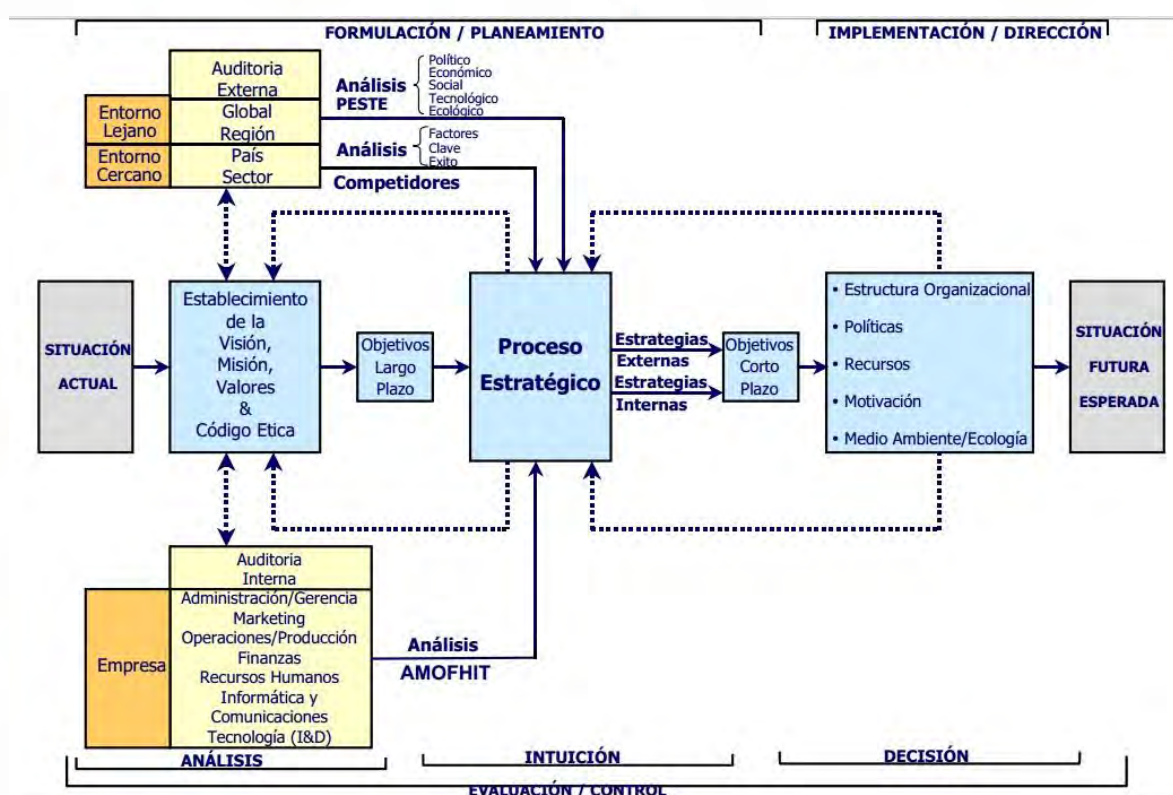


Figura 0: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Fuente: D' Alessio, Fernando 2008.

El planeamiento estratégico, según D'Alessio, consta de tres etapas: (1) Formulación, que está conformada por el proceso de planeamiento seguido por el de la organización. Ambos componentes constituyen el llamado planeamiento estratégico. (2) Implementación, proceso en el cual los ejes centrales están conformados por el proceso de dirección y la coordinación. Estos constituyen la dirección estratégica, y (3) la Evaluación, en la cual el

proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico son los ejes centrales. Los dos constituyen el control estratégico.

Es importante resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser iterativo, pues genera retroalimentación constante y por ello cada una de las etapas se debe desarrollar desde el inicio del proceso. También se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en éste y produce un “feed back” constante entre todos los actores.

El modelo secuencial planteado por D’Alessio, empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, misión, valores y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y delimitan el accionar de la organización. Luego se desarrolla la evaluación externa con el objetivo de encontrar la influencia del entorno en la organización que se estudia y también para diagnosticar la industria a nivel global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del mencionado análisis, se desprende la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la que permite conocer el impacto del entorno, determinado por: (1) las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, (2) las amenazas que deben evitarse, y (3) la actuación de la organización respecto de estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con referencia a sus competidores, de la cual se desprenden las Matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar (1) las oportunidades y amenazas clave, (2) la situación de los competidores, y (3) los factores críticos de éxito en el sector, y facilita el inicio del proceso que guiará a la formulación de estrategias que permitan (1) sacar ventaja de las oportunidades, (2) evitar y reducir el impacto de las amenazas, (3) conocer los factores clave que permitan tener éxito en el sector, y (4) superar a la competencia.

Culminada la elaboración de las matrices, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan potenciar las fortalezas y

neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz que recoge la actuación de las áreas funcionales de las organizaciones permite evaluar sus principales fortalezas y debilidades, así como también permite identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas funcionales. La realización de un análisis exhaustivo de estos aspectos internos y externos permite tener mayores probabilidades de éxito en el proceso de desarrollo estratégico.

Siguiendo con la metodología, se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines que tienen un nivel de importancia mayor y que la organización quiere alcanzar para tener éxito en los diferentes mercados en los que compete. De estos intereses, se deriva la matriz de Intereses de la organización (MIO), y, basados en la visión, se establecen los OLP. Estos objetivos permitirán a la organización cumplir con la visión, y con la aplicación de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices MEFE, MEFI, MPC, y MIO, se constituyen fundamentales para el desarrollo del proceso estratégico. La fase final del proceso de formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual está representada en el mismo proceso estratégico. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (1) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (2) la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (3) la Matriz Boston Consulting Group (MBCG); (4) la Matriz Interna-Externa (MI-E); y (5) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De la formulación de estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y son específicas y no alternativas, y su atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las Matrices de Rumelt (MR) y de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base en esa selección, se elabora la Matriz de estrategias en relación con los OLP, así como la matriz de posibilidades de los competidores, que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias definidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Culminada la formulación del plan estratégico considerando la capacidad de la organización en su cumplimiento, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos y las estrategias que permitan su implementación. Para lograr una adecuada implementación es necesario convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando el Tablero de Control de mando Integrado (BSC) que nos permite monitorear el logro de objetivos CP y los de LP por cuatro perspectivas de control: (1) interna/personas, (2) procesos, (3) clientes, y (4) financiera, y a partir de ello, tomar las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones

necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado tanto para el sector público o privado ya sea está una microempresa, municipio, región o país.



Capítulo I: Situación General de la Empresa La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda. N° 281

En el presente capítulo se describe la situación general del café en el Perú mencionando las principales empresas exportadoras que hoy tienen mayor participación de mercado, a su vez se describe la situación general de la empresa y las brechas encontradas que deberán ser tomadas en cuenta para volverse más competitiva.

1.1 Situación General

En el Perú la producción nacional de café está distribuido por diez departamentos productores y comercializadores de todo tipo de variedades de café y cacao; éstos son (a) Amazonas, (b) Ayacucho, (c) Cajamarca, (d) Cusco, (e) Huánuco, (f) Junín, (g) Pasco, (h) Piura, (i) Puno y (j) San Martín. (Minag, 2013a).

A continuación en la Tabla 1, se presenta la información técnica del café en el mercado peruano.

Tabla 1

Ficha Técnica del Café

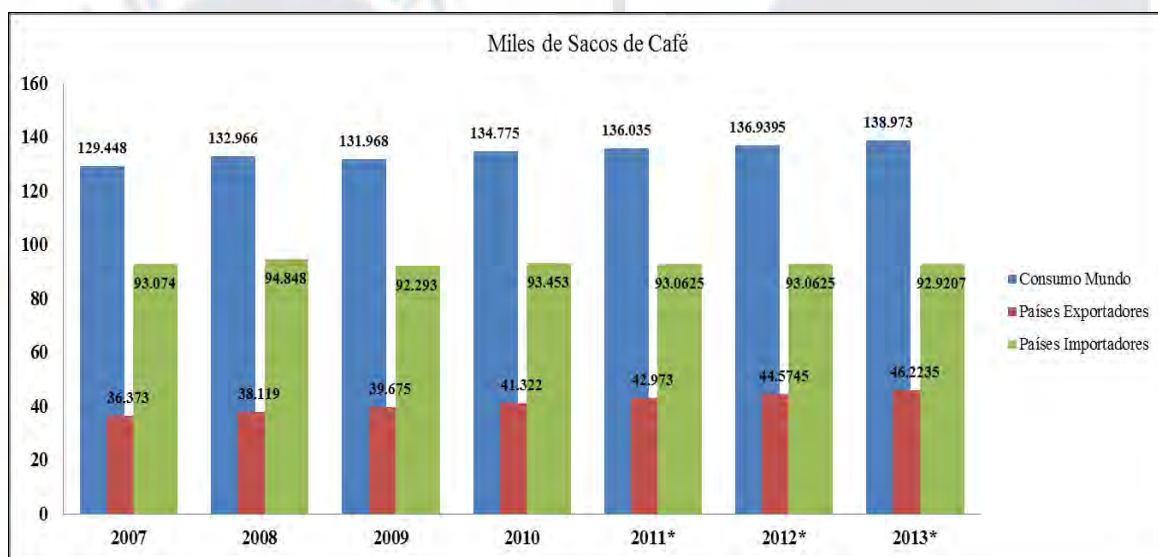
Nombre Común	Café
Variedades	Arábica y Robustas
Nombre científico	Arábicas - Coffea Arábica (Única especie comercial en el Perú) Robustas - Coffea Canephora
Familia	Rubiáceas
Origen	Sudán y Etiopía

Nota. Adaptado de “Café ficha técnica”, por el Minag, 2013a. Disponible en <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/café/café1>

El mercado de café en el mundo es un negocio que en los últimos años se ha vuelto muy atractivo para los inversionistas que ya tienen en la mira a las principales economías importadoras de este producto como son, Alemania, Estados Unidos, Japón y recientemente China. Esta última presenta un gran atractivo gracias al número de habitantes que posee y a la tendencia positiva de aceptación de un nuevo producto en su mercado como el café que amenaza con competir a la par con la principal bebida tradicional de ellos, el té.

El Perú debe aprovechar esta oportunidad y enfocarse en la exportación de este producto tradicional sobre todo en las principales economías, aprovechando los TLC que posee con algunos de estos países como Estados Unidos. Otros mercados de importancia son Alemania y Bélgica (Minag, 2013a).

En la figura 1, se presenta la evolución del consumo de café en miles de sacos, así como también las exportaciones y las importaciones del café en el mundo. Como puede observarse los márgenes entre la oferta y la demanda no han presentado variaciones importantes, ni crecimientos tan acelerados. Lo que si se observa es que el consumo mundial sigue presentando un nivel bastante alto de demanda insatisfecha.



*Figura 1. Evolución de consumo - exportaciones e importaciones de sacos de café. Adaptado de “El Café Peruano Situación Actual y Perspectivas”, por Romero, C. (2011). Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/Cesar_Romero_El_Cafe_Peruano.pdf *Proyectados*

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda. N° 281, es una Organización cooperativa de segundo grado (piso), conforme a la Ley General de Cooperativas D.S. Nro. 074/90-TR, es tipificada como una organización de servicios sin fines de lucro, conformada por pequeños productores de café y cacao, asociados en cooperativas(23 cooperativas agrarias), quienes acceden a la propiedad con participaciones

pagadas, que conforman el capital social de las cooperativas y a su vez estas tienen participaciones pagadas en la capital social de COCLA, se estima que hay aproximadamente 8,500 productores ,cada pequeño productor cuenta con un promedio de dos hectáreas para su cultivo, y que solo el 70% de estas tiene titulación.

El ámbito de influencia es La Provincia de La Convención Calca, en el Departamento del Cusco, cuya sede principal se encuentra en Quillabamba, en donde están las instalaciones industriales, de distribución física y de expendio (mayor y menor) de los productos dirigidos al mercado interno.

Para el desarrollo de sus actividades cuenta con instalaciones industriales, campos demostrativos, tiendas de venta, oficinas e Infraestructura Educativa las mismas que se encuentran distribuidas en La Provincia de La Convención (Quillabamba, Echarate, Kiteni, Huayopata, San Lorenzo, Villa Virgen, Estrella y Pichari), Calca (Cuquipata) en el Departamento del Cusco; en La Provincia Callao (Lima) y Arequipa. Cada cooperativa es un punto de acopio y COCLA, como cabeza del sistema, se dedica a la producción final y comercialización. Esto va en situación actual

Pues COCLA se abastece de café a través de sus socios productores mediante el acopio, proceso que es ejecutado por la cooperativas socias de COCLA , las mismas que conforman lotes , según calidad y certificación siendo estas entregadas al almacén de COCLA para su proceso y exportación: en esta etapa el socio recibe un primer pago con un precio igual o más que el precio vigente en el mercado local , proceso que se realiza durante todo el año, mostrando estacionalidad en los meses de mayo a noviembre.

La central de cooperativas COCLA, cuenta con muchos años de experiencia orientado a la producción de café y cacao, se ha constituido en el principal canal comercial de la región y en las últimas décadas, ha contribuido a diferenciar el café de Cusco con el fin de obtener mejores precios en el mercado, apoyando a sus socios en la implementación orgánica, de

comercio justo, de sostenibilidad, entre otros. Pese a sus años de experiencia la empresa no ha logrado tener una participación importante en cuanto a las exportaciones de café, tal como se observa en la Figura 2, las empresas líderes del mercado son PERALES HUANCARUNA SAC, quien se ubica en el primer lugar sumando ingresos por concepto de exportaciones de 1, 785, 559,225 FOB US\$, desde el año 2009 al cierre del 2013. Mientras que COMERCIO CIA S.A se ubica en el segundo lugar con 735, 794,038 FOB US\$ en el mismo periodo y en tercer lugar la empresa CIA INTERNACIONAL DEL CAFÉ S.A.C con 562, 257,426 FOB US\$.

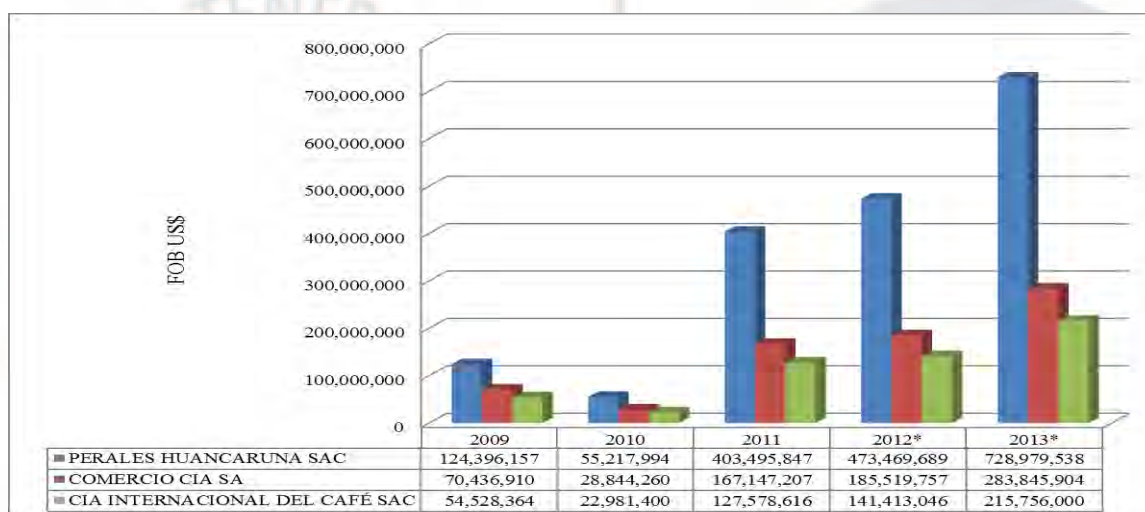


Figura 2. Evolución del ranking de exportadores de café en el Perú.

Adaptado de “Infocorp – Equifax Home” (2009, 2010, 2011, 2012, 2013). Recuperado de <http://www.infocorp.com.pe>

*Proyectados

El crecimiento de las exportaciones de empresas como PERALES HUANCARUNA se debió principalmente: “A las buenas cosechas y precios del grano”.(Zurita, 2010, párr.3)

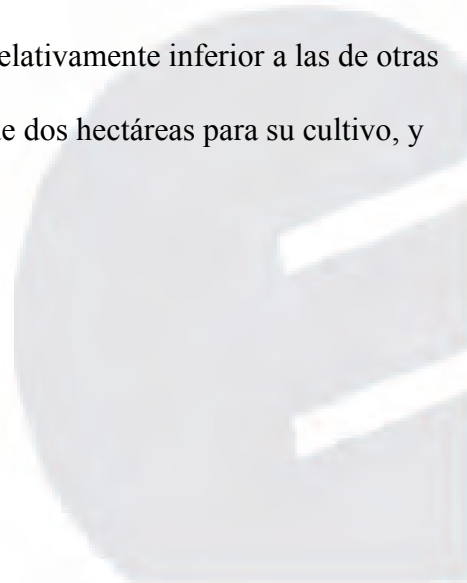
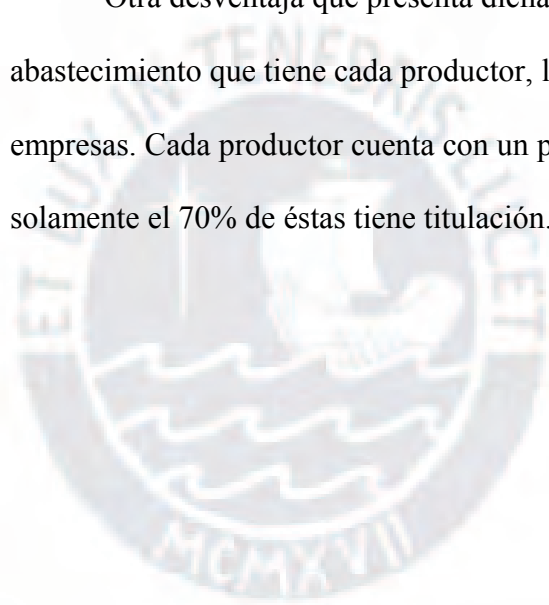
1.2 Conclusiones

El negocio del café debe entenderse como un negocio cíclico, en el que se pueden presentar altos niveles de rendimiento seguido de menores niveles, ante este hecho se entiende las variaciones que este producto ha ido sufriendo a lo largo de los años. Se

desprende del análisis que existe una demanda insatisfecha alta, de las cuáles la oferta exportable del mercado abarca el 45% de café orgánico y 55% del café convencional.

Es por ello que mantenerse líder de las exportaciones de café brindando un producto de calidad es una de las metas más complejas de llevar para las empresas peruanas, es por ello que COCLA pese a sus más de 46 años en el mercado no ha logrado posicionarse como empresa líder de las exportaciones de café, esto puede deberse a la cantidad radicalmente menor del número de exportadores frente a las otras empresas.

Otra desventaja que presenta dicha organización radica en la poca capacidad de abastecimiento que tiene cada productor, la cual es relativamente inferior a las de otras empresas. Cada productor cuenta con un promedio de dos hectáreas para su cultivo, y solamente el 70% de éstas tiene titulación.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La Empresa Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA, es una empresa cooperativa de segundo grado formado por 22 cooperativas primarias. La empresa trabaja bajo la premisa de que:

Somos una empresa centralizada de cooperativas cafetaleras, que se orienta a la consolidación del sistema empresarial cooperativo y al desarrollo de un modelo asociativo que incluye a todos los pequeños caficultores con servicios eficientes y muy rentables. Generando así, diversificación productiva, la creación de nuevos productos y la consolidación de alianzas, promoviendo el buen cuidado del medio ambiente y el desarrollo de la comunidad y el país (COCLA, 2013, párr. 1).

La cooperativa trabaja 7 líneas de productos, (a) café, (b) té, (c) miel, (d) soya, (e) habas, (f) cacao, y (g) alimentos balanceados para animales. En el mercado de café ofrece café orgánico, de exportación, gourmet y tradición. Tiene como visión:

Convertirse en la principal marca de alta calidad de café del Perú y una autoridad en la preparación de los mismos, así como de productos que conforman la cadena agrícola de sus asociados. La estrategia de COCLA a lo largo de sus años en el Mercado siempre ha sido la diferenciación en calidad, expectativas ambientales y de sostenibilidad. Para ello, COCLA cuenta con certificaciones de Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance y Rei Alliance (COCLA, 2013, párr. 2).

2.2 Visión

Para el año 2018 la Empresa Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA deberá convertirse en la principal marca de café en grano orgánico de alta calidad y ser reconocido a nivel nacional e internacional como una organización competitiva de productores, contribuyendo al desarrollo económico inclusivo y sostenible.

2.3 Misión

COCLA tiene como misión establecer y consolidar el desarrollo económico-sostenible de sus operaciones logrando optimizar la rentabilidad de sus ventas para mejorar el nivel de vida de los pequeños productores y de sus asociados, brindando un servicio eficiente y de calidad, asistencia técnica, financiamiento, proceso de acondicionamiento, transformación industrial y comercialización de granos de café de calidad para nuestros clientes y consumidor final. Alineando todas sus actividades con el cuidado de medio ambiente, el desarrollo de la persona, de la región y del país.

2.4 Valores

Los valores constituyen los principios que permiten orientar las acciones de la empresa y su comportamiento frente a sus asociados principales.

- a. Identificación con sus socios productores, fomentando su desarrollo, brindándoles apoyo incondicional a través de la formación continua.
- b. Trabajo inclusivo, reconocimiento del trabajo de sus socios valorando sus aportes y capacidades, retribuyéndolos de manera justa, integrando al sexo femenino en la actividad.
- c. Estándares de calidad, que aseguren la eficiencia en todo el proceso productiva del café.
- d. Cultura ambiental, garantizar la preservación del medio ambiente.
- e. Innovación, fomentar la innovación en los procedimientos que permitan ofrecer mejores servicios y productos disminuyendo costos y rebasando expectativas de clientes.
- f. Comunicación, promover mecanismos eficientes y eficaces de comunicación, con el fin de mantener un alto nivel de información, y participación de todos sus asociados.
- g. Honestidad, los intereses colectivos deben prevalecer a los intereses particulares.
- h. Confianza, asegurar que la comercialización se realice de manera oportuna y con productos de calidad que satisfagan ala cliente.

- i. Responsabilidad, cumplimiento de los estándares mínimos de calidad, los mismos que se adecuen a las necesidades de los clientes.

2.5 Código de Ética

El código de ética puede ser considerado como una guía de conducta profesional que regula y delimita las acciones de la empresa en el ámbito del comportamiento eficaz. La empresa presenta los siguientes lineamientos:

- Apoyar con la sostenibilidad de la industria del café.
- Comercio justo.
- Actuar con responsabilidad social y ambiental.
- Fertilidad, mejoramiento y mantenimientos a los suelos.
- Competencia y conocimientos de los agricultores.
- Reconocer retribuciones justas e Integración laboral de las personas
- Abstenerse del trabajo infantil.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Obtención de productos de calidad.
- Comunicación abierta con el cliente.

- Abstenerse de realizar prácticas que no estén acordes a la ley.

2.6 Conclusiones

Las cooperativas como en otros sectores de la economía tienen la gran posibilidad de ofrecer a las personas un modelo alternativo de desarrollo, realizando actividades de producción, transformación , comercialización y exportación , consiguiendo así posicionarse como un modelo empresarial que ha traído grandes beneficios para los agricultores asociados, muestra de ello es COCLA , quien tiene a su cargo 23 cooperativas con más de ochos mil agricultores, la cual se constituye como la parte terminal del sistema de acopio y

comercialización del café, complementando estas actividades con servicios de asistencia técnica y educación cooperativa.

La mayoría de productores de café enfrentan problemas de subdesarrollo rural, (Deficiencias en infraestructura de transporte , falta de créditos , el acceso a los mercados es restringido , limitación al acceso de información), pues es COCLA quien se ha convertido en una alternativa de mejora de todos estos aspectos, incentivando a la población a realizar actividades lícitas(Cultivo de café) que contribuyan al desarrollo sostenible de la misma , (Gran parte de la población se dedica al cultivo de la coca).



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se evalúa las condiciones externas del sector con el fin de identificar aquellas ventajas (oportunidades y amenazas) que la empresa puede tener a su favor para volverse competitiva en el largo plazo como también se identificará aquellos factores críticos que el mercado presenta.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

En las últimas décadas, el Gobierno Peruano ha mantenido la estabilidad política e institucional y ha consolidado una política de creciente apertura económica, lo que ha permitido que el Perú sea uno de los países más atractivos para la inversión extranjera.

Su política monetaria a su vez ha permitido prever las inflaciones y deflaciones, las mismas que son controladas por el BCRP, sin embargo pueden existir factores que escapan del control de las acciones de este ente. La disciplina fiscal de los últimos gobiernos ha logrado que en la actualidad el país cuente con grandes reservas internacionales. Se pasó de contar con 8,613 millones de dólares a diciembre del 2001, a pasar a enero del 2013 con 67,016 millones de dólares de reservas internacionales. Esto significa que en 11 años el Perú ha logrado acumular reservas por 8 veces el valor inicial

(http://eeas.europa.eu/peru/csp/11_13_mtr_summary_es.pdf, 2011 - 2013).

El PBI en el Perú en el 2012, habría cerrado por encima de 6,3%, con una inflación de 2,65% inferior al del 2011, las reservas internacionales netas ascendieron a US\$63,991 millones superior en US\$15'170 millones al 2011 (Banco Central de Reserva del Perú y FMI, 2013). La deuda pública peruana respecto a su PBI es muy baja. Es importante mencionar el nivel de competitividad que el Perú tiene para la exportación frente a los demás países, es decir qué panorama se ofrece para que una empresa peruana pueda ser considerada como proveedor de diversos tipos de productos primarios o con valor agregado. Es así que el

intercambio comercial del Perú con el resto de mundo ha venido en ascenso en los últimos años, pues las relaciones comerciales han sido selladas por los acuerdos realizados, de los que podemos destacar (Mercosur, Comunidad Andina, Organización Mundial del Comercio, Foro de Comunicación económica Asia Pacífico, EFTA,) y acuerdos de comercio con la Unión Europea (51%, aprox. de la producción de café tiene como destino este país), EEUU (21% aprox.), Canadá (4,7% aprox.), China, Japón, Chile, México), y acuerdos por entrar en vigencia como la Alianza del Pacífico, con Argentina y en negociación, Programa DOHA para el desarrollo, Acuerdo de Asociación Transpacífico, con Honduras y El Salvador. En la Tabla 2 se muestra la posición del país en función al comercio transfronterizo, comparándolo con los demás países de la Región y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Tabla 2

Nivel de Competitividad del Comercio Transfronterizo

Indicador	Perú	América Latina y el Caribe	OCDE*
El número total de documentos que exigen, respecto de cada cargamento de mercaderías destinados a la exportación, los ministerios, las autoridades aduaneras, las autoridades de los puertos y terminales de carga, los organismos de sanidad y de control técnico y los bancos.	5	6	4
Tiempo necesario para cumplir con todos los procedimientos exigidos para exportar mercaderías. Si se puede acelerar un procedimiento a un costo adicional, se elige el procedimiento legal más rápido.	12	17	11
Costo asociado a todos los procedimientos necesarios para exportar mercaderías, incluyendo los costos por documentos, las tarifas administrativas para despacho de aduanas y control técnico, los honorarios de los gestores de aduanas, los gastos por manejo en la terminal y el transporte en el interior del país.	890	1.283	1.07
El número total de documentos que exigen, respecto de cada cargamento de mercaderías destinados a la importación, los ministerios, las autoridades aduaneras, las autoridades de los puertos y terminales de carga, los organismos de sanidad y de control técnico y los bancos.	7	7	4
Tiempo necesario para cumplir con todos los procedimientos exigidos para importar mercaderías. Si se puede acelerar un procedimiento a un costo adicional, se elige el procedimiento legal más rápido.	17	19	10
Costo asociado a todos los procedimientos necesarios para importar mercaderías, incluyendo los costos por documentos, las tarifas administrativas para despacho de aduanas y control técnico, los honorarios de los gestores de aduanas, los gastos por manejo en la terminal y el transporte en el interior del país.	1.01	1.676	1.09

Nota. Tomado de “Facilidades para hacer negocios en Perú”, por El Banco Mundial 2013. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/#trading-across-borders>

* La OCDE agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. El costo se refiere a las tarifas aplicadas sobre un contenedor de 20 pies en dólares

El país no puede estar ajeno a la mejora de las facilidades para la inversión extranjera y es así que en los estudios anuales que realiza el Banco Mundial para conocer los esfuerzos

que desarrollan los gobiernos para la realización de negocios en el mundo en el estudio denominado Doing Business, muestra la posición de 189 economías respecto a las facilidades que ofrecen éstas para la realización de negocios en el mundo, para la realización de negocios en el mundo el país se encuentra en el ranking 42 de 189 economías. (Doing Business, 2013)

La agricultura es una de las principales fuentes de ingreso en el país, y el café principal producto agrícola exportable, y la crisis ocasionadas por factores adversos en el entorno internacional también están afectando a nuestro país, como la caída internacional de precios, la crisis europea, sumado a esto las pérdidas ocasionadas por la roya, que han afectado aproximadamente el 20% de los cultivos de exportación frente a este hecho el estado tiene una clara intervención creando diversos servicios y programas, los cuales se detallan a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3

Servicios que Brinda el Estado a las Cadenas Productivas del Café - 2103

Organismo/Institución	Inicio de Actividades	Servicios /programas	Beneficiarios, locales, montos y cantidades
MINISTERIO DE AGRICULTURA	2012	Líneas de crédito para fortalecimiento de la producción de café y cacao Créditos directos, capacitación y asistencia técnica en producción orgánica.	3 Cooperativas por S/. 1,390,800 886 productores es con 2,712 hectáreas por S/.4,350,260
AGROBANCO	Octubre 2012	Promoción y difusión de la producción orgánica.	800 TM de guano de isla por S/. 800,000
AGRORURAL	Campaña 2012	Promoción del desarrollo productivo con enfoque de mercado para la inclusión social.	
COOPERA PERU	Julio 2012	Recibe instalaciones del laboratorio de suelos por parte de la Municipalidad de Pichari	
SENASA	Setiembre 2012	Capacitación y asistencia técnica para la extensión agropecuaria y mejoramiento de la cadena productiva del café con el sistema agroforestal.	Distritos de Anco, La Mar y Llochehua, Huanta, Ayacucho por S/. 3,740,970 13 comunidades de las municipalidades de Chungui y Santa Rosa, La Mar, Ayacucho por S/.2,568,914
DEVIDA-MUNICIPALIDADES	Presupuesto 2012	Fortalecimientos de capacidades para mejorar competitividad de los productores de cacao y café Fortalecimientos de capacidades e innovación tecnológica sostenible de las cadenas productivas de café y cacao. Instalación de viveros y desarrollo productivo de cacao.	40 comunidades de la municipalidad de Sivia, Huanta, Ayacucho por S/.547,728

Nota. Tomado de "Informe de consultoría PROBIDE Cocla – Cite VRAEM", 2013.

Sin embargo muchos de estos programas no tienen la difusión correspondiente, por lo que no son de conocimiento de muchos agricultores. En cuanto a las barreras comerciales

estas han sido liberadas por el estado con la finalidad de promover las exportaciones, pasando a una situación de mercado libre, lo cual beneficia directamente a los intermediarios, y no a los agricultores en sí. Pues el estado trata de crear políticas internas como externas para impulsar el desarrollo del sector.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras

Tras una década, Perú se ha convertido en una de las economías de crecimiento más pujante y más estable de América Latina, sustentada en el consumo interno y externo, la economía de Perú ha conservado su dinamismo y resistencia a pesar de la persistente incertidumbre mundial, gracias a sólidos fundamentos económicos, términos de intercambio favorables y una acertada gestión de las políticas. Pues posee un poder adquisitivo anual por persona es de 11,403 dólares, convirtiéndose en el octavo país con el PBI per cápita más alto de América Latina. En la Figura 3, se observa que el Perú tuvo un crecimiento sostenible del PBI desde el año 2000 al cierre del 2012

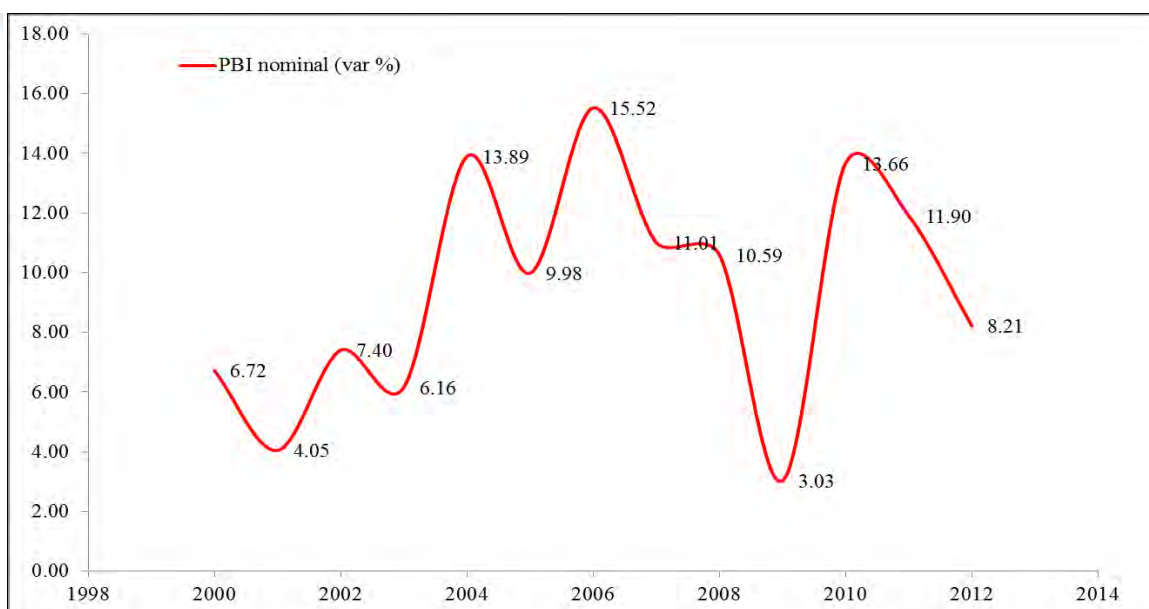


Figura 3. Evolución del PBI nacional de los años 2000 al 2012. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos,” por Banco Central de Reserva del Perú, [BCRP]. 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

Según información obtenida por la Sunat, a febrero del 2013 las exportaciones peruanas ascendieron a US\$2 972 millones, registrando una caída del 21,8% respecto al

mismo mes del año anterior, y las exportaciones tradicionales sumaron US\$2 181 millones, lo que representó una caída del 26,1% respecto al mismo mes del año anterior, cabe señalar la enorme dependencia del sector minero en la estructura de las exportaciones peruanas, representando el 75% del total de estas, seguido por el petróleo (21%), sector pesquero(3%), y agrícola(1%). Las exportaciones agrícolas ascendieron a US\$16 millones, registrando una caída de 67,3% (Febrero 2013), solo el café concentró el 88% del total de estas exportaciones, el mismo que disminuyó 69,7%, dicha disminución fue ocasionada, por la menor demanda de los mercados de EEUU y el Alemán, principales países consumidores de café peruano,(se muestra últimamente un interés de los mercados asiáticos, y medio oriente),sumado a ello la inestabilidad de los precios en el mercado internacional del café, que tiene una tendencia a la baja, pues ello es una problemática que los productores cafetaleros enfrentan últimamente. (Sunat, 2013).

Podemos decir que existe crisis en el sector cafetalero, no solo por la caída de los precios, sino también por la repercusión negativa que esta ha tenido tanto económicamente y socialmente, generando la disminución de los ingresos, aumento del desempleo y de la pobreza rural en muchos países productores.

El café representa solo el 3 o 4% de las exportaciones totales del Perú, pero genera una cantidad enorme de empleo en zonas pobres. Por eso es fundamental tener un plan de acción que no solo mantenga esta importante actividad, reconocida a nivel mundial, sino que también mantenga la paz social en zonas pobres del Perú. En la Figura 4 se observa las exportaciones totales de café peruano millones de dólares FOB.

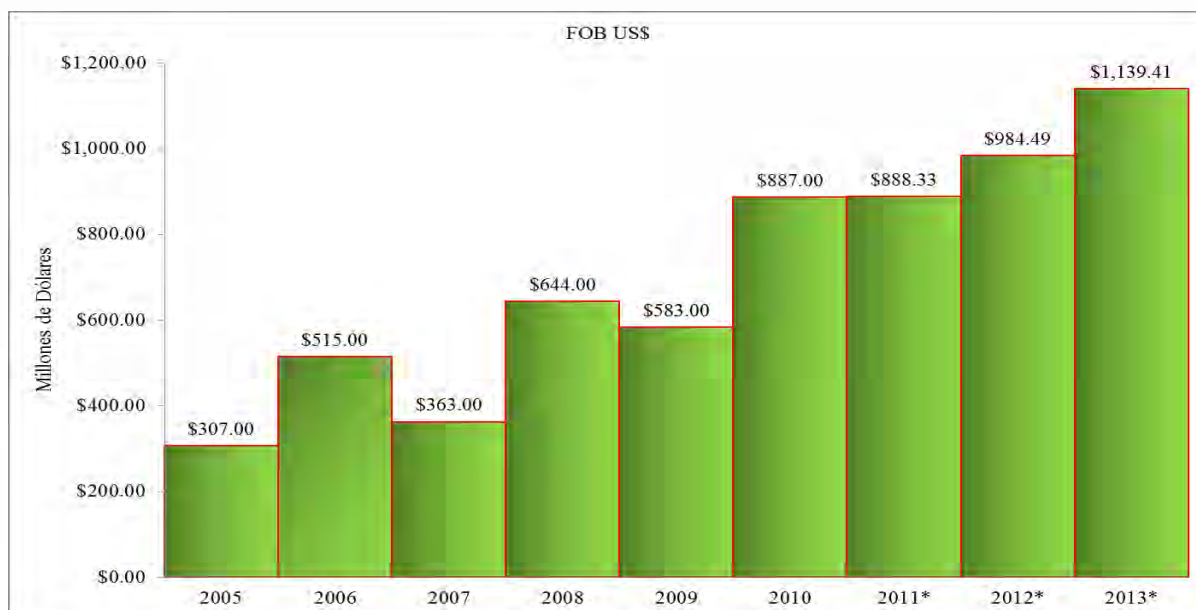


Figura 4. Exportaciones totales de café de Perú (FOB US\$).

Adaptado de “Perú: Tendencias de Mercado de Café Convencional y Especial,” por PromPerú, 2013. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf

* Proyectados.

Con respecto al PBI per cápita se tiene la información de Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios –PERUCÁMARAS:

El crecimiento promedio del PBI per cápita a nivel nacional fue de 5.1% en el referido período de análisis. El CIE de PERUCÁMARAS señala que algunas regiones como Cusco experimentaron una variación porcentual en su PBI per cápita real de 8,4% en promedio entre el 2001 y 2012; Ica mostró un aumento de 7,6%; Apurímac y Ayacucho, 5,7%; La Libertad, 5,6%; Arequipa, 5,5%; Piura, 5,3%; Amazonas, 5,2%; y, San Martín, 5%.

(PERUCÁMARAS, 2013, párr. 4)

3.1.3 Fuerzas sociales culturales y demográficas

Las proyecciones de población muestran que el Perú al 30 de junio de 2013 superó los 30 millones 475 mil habitantes, y se ubica como el quinto país con más población de América Latina, después de Brasil (200,4 millones), México (122,3 millones), Colombia (48,3 millones) y Argentina (41,5 millones).

Las provincias con mayor población son Lima (8 millones 617 mil 314 habitantes), Callao (982 mil 800 habitantes), Arequipa (947 mil 384 habitantes), Trujillo (928 mil 388 habitantes) y Chiclayo (843 mil 445).

Cusco es la Región que ocupa el séptimo lugar en población en nuestro país. De acuerdo al INEI, para el 2011 la población de la Región Cusco fue de 1 283 540 habitantes. La mayor concentración poblacional se encontró en las provincias de Cusco (32,7 por ciento), La Convención (13.1 por ciento) y Canchis (8.3 por ciento). Para el mismo año, el 50,7% de la población eran hombres y el 49,3% mujeres.

La PEA de la región del Cusco está representada por el 56% de la población. Las principales actividades que la concentran son la agricultura que representa un 21.1% seguido por las actividades comerciales que representan un 13% y la actividad con menor participación son las fuerzas armadas y policiales con un 0.4%.

Asimismo, el sector agropecuario aportó al VAB regional el 10,7 por ciento en el año 2011 y por ser una de las actividades que mayor empleo genera es muy importante su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. La producción en ese sector se caracteriza por usar una tecnología tradicional. Esta actividad no genera mucha rentabilidad para los agricultores porque la producción se caracteriza por ser para el autoconsumo.

El café, según el Ministerio de Agricultura, es el segundo producto agrícola más importante del Cusco. En el año 2011 llegó a representar el 22,2 por ciento del VBP del subsector agrícola departamental, alcanzando una participación de 11,1 por ciento en la producción nacional de café. La caficultura se ha desarrollado en el Cusco en virtud del piso ecológico en el cual la producción de café es óptima (entre los 600 y 2 700 msnm) y es el principal cultivo de exportación de la Región. (Ministerio de agricultura ,2011).

Hasta el año 2011 cultivar café era muy atractivo por los excelentes precios que en ese entonces se manejaban en el mercado internacional, llegando a US\$ 320 por quintal, lo que

permitió a 160 mil familias de la selva peruana encontrar una alternativa rentable. Pues el riesgo está latente, a que ello pueda cambiar, la plaga de la roya afectó a 200 mil hectáreas, y son las siguientes ciudades las más afectadas: Cajamarca, San Martín, Amazonas, Junín y Cusco (representan el 90% del área cafetalera). En la Figura 5 se presenta los efectos de la roya amarilla en el café por Departamentos.



Figura 5. Efectos de la roya amarilla en el café.

Tomado de “Efectos de roya amarilla”, por el Minag, 2013b. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/17-06-2013/tras-la-bonanza-llego-la-crisis-para-el-sector-cafetero>

Sumado a ello la caída de los precios internacionales de US\$ 245 en el año 2011, US\$180 en el año 2012 y a setiembre 2013 US\$145 ha puesto a más de 20 mil trabajadores al borde de la quiebra, pues actualmente les pagan en el campo S/. 5.50 por kilo de café, cuando en el 2011 les pagaban hasta S/. 10.00, según la Junta Nacional del Café, este ha estado disminuyendo su capacidad económica no permitiéndoles cubrir sus necesidades básicas, lo que puede ocasionar que al no tener ahorros para tiempos difíciles comiencen a vender sus terrenos para sobrevivir.

El estado deberá ampliar proyectos de desarrollo alternativos que contribuyan a la lucha contra el narcotráfico (Actividad alterna, ya que las condiciones para cultivar café son muy similares al de la coca) y permitan a las familias salir de la pobreza y la exclusión social, y no

permitir que estas se refugien en empleos temporales, en algunos casos migran a la economía ilícita (producción de la hoja de coca).

La inestabilidad de los precios del café, no solo afectó al Perú sino también a todos los países productores del mundo (Brasil, Vietnam, África Orienta y otros), afectando también la economía de sus agricultores. Sin embargo, la sostenibilidad en el largo plazo depende también del apoyo que las organizaciones internacionales, nacionales y regionales brinden a este sector, facilitándoles condiciones para el desarrollo y fortalecimiento del sector.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.

A medida que las sociedades se desarrollan, aumenta su densidad poblacional trayendo de la mano el uso de tecnologías más complejas.

Los descubrimientos tecnológicos producen un fuerte impacto en las empresas y en todo su proceso, por ello estas están obligadas a alinearse a estos cambios con la finalidad de mantenerse vigentes en el mercado. Por ello la necesidad de contar con una producción de café tecnificada, nace debido al incremento del consumo del mismo a nivel nacional e internacional, exigiendo día tras día un producto de mejores características y con alta calidad.

Una de las estrategias para ser competitivo dentro del sector café, es la calidad. Las empresas cafetaleras muestran una creciente preocupación por la calidad de su producto con la finalidad de ofertarlo a mercados altamente exigentes, siendo para ello indispensable la asistencia técnica así como la utilización de herramientas.

En muchos lugares del mundo si bien es cierto que la intensificación de cultivos ha conducido al incremento de la producción de café, también ha generado que la producción del café disminuya en calidad y degrade las tierras, por ello su uso intensificado y desmedido amenaza con la sostenibilidad a largo plazo de la producción del café.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales.

Los constantes cambios climáticos tienen un fuerte impacto en los medios de vida de la sociedad, incrementa la pobreza, la migración hacia espacios urbano – marginales, pues son estos ocasionadas por el ser humano, el mismo que encaminado a obtener beneficios económicos, afectan de manera directa e indirecta el medio ambiente en el que vivimos.

El sector cafetalero tiene un impacto importante en cuanto a la conservación del medio ambiente. La OIC hace mucha incidencia en la aplicación de técnicas favorables , sistemas agroforestales equilibrados para evitar la deforestación , y conservar la biodiversidad, siendo esta el potencial productivo de un ecosistema, de tal manera que el desarrollo de la actividad cafetera no interfiera negativamente sobre el medio ambiente y los recursos naturales, permitiendo una evolución normal de los ecosistemas.

El Perú cuenta con cafés de tipo arábico, cuya producción se realiza bajo la sombra y son más amigables con el medio ambiente. La contaminación ocasionada por la industria cafetalera en el proceso de beneficio del café, constituye también un serio problema en los países productores del mismo. El procesado del fruto se realiza generalmente mediante el llamado “Beneficio Húmedo del Café”, donde se consume grandes cantidades de agua y casi el 80 % del fruto se considera de poco o nulo valor económico y por consiguiente es designado como desecho, el cual se vierte generalmente en los ríos, generando malos olores, contaminándolos. La legislación peruana contempla, leyes normas, programas e instrumentos de gestión ambiental que exige su buen uso y protección.

Las tendencias del mercado mundial para el segmento sostenible del sector del café, destaca la importancia de la certificación en los mercados tradicionales y emergentes, pues las certificaciones pueden garantizar de alguna manera el bienestar social, medioambiental y económico, pues la producción que cumplan con estas normas se le puede denominar “café sostenible”.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la MEFE se listaran las oportunidades y amenazas como resultado del análisis PESTE. Se cuenta con 21 factores determinantes de éxito, 11 oportunidades y 10 amenazas, a cada uno de los factores se le ha asignado un peso que representa la importancia relativa para lograr el éxito de la organización. La matriz de la empresa COCLA ha arrojado un valor de 2.50, el cual indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. En la Tabla 4 se presenta la Matriz de Evaluación Externa en donde la ponderación fue de 2.5.

3.3 La Organización y sus Competidores

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

A lo que va del año 2013, el Perú participa con el 3,3% del total de la producción mundial de café, ubicándose entre los 10 principales países productores, en el 2012 ocupó el puesto número siete, y se proyecta que para la campaña 2013 se ubique en el octavo lugar. En las Figura 6 y Figura 7 se muestra la producción del Perú en comparación con la del mundo.

El territorio peruano tiene la mayor parte de climas del mundo, con una extensión de 335 mil hectáreas distribuidas en la selva alta y zonas tropicales (nororiente, selva central, suroriente), cada zona con granos de café de distintas características, ubicados en 15 de los 24 departamentos que le tiene el Perú, su producción está concentrada en 5 de estos, los mismos que representan el 86% de la producción nacional de café.

La mayor parte de la producción de café en el Perú se realiza en la zona selva, siendo los departamentos de Junín, Cajamarca, San Martín y Cusco los de mayor producción a nivel nacional. En la Figura 9 se presenta la información histórica del comportamiento de la producción del café por Departamento.

Tabla 4

Matriz EFE - Sector Cafetalero Peruano

Factores externos determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Condiciones naturales y climatológicas favorables para la obtención de un café de calidad variedad arábica.	0.08	2	0.16
2	Preferencia y prestigio del café peruano por mercados internacionales.	0.15	4	0.60
3	Accesibilidad a los mercados especiales (Orgánicos, de comercio justo y de sostenibilidad).	0.04	2	0.08
4	Existencia de una demanda mundial fuerte y dinámica.	0.05	3	0.15
5	Política de creciente apertura económica (Ascenso del intercambio comercial del Perú con el resto del mundo).	0.02	2	0.04
6	Acuerdos de libre comercio sostenidos con los principales países consumidores de café (Unión Europea, Canadá y EEUU).	0.03	3	0.09
7	Perú principal productor de café orgánico.	0.06	4	0.24
8	Creación de Organismos e instituciones por parte del estado para el desarrollo de servicios y programas que conlleven a la sostenibilidad del café.	0.02	2	0.04
9	Creación de mayor números de cooperativas, las mimas que tienen mayor accesibilidad a asistencia técnica y financiera.	0.02	2	0.04
10	Interés de nuevos nichos de mercado en el café peruano.	0.03	2	0.06
11	Decrecimiento de la producción en los principales países productores de café.	0.01	1	0.01
		0.51		1.51
Amenazas				0.00
1	Volatilidad en los precios internacionales.	0.12	3	0.36
2	Presencia de plagas y enfermedades.	0.07	2	0.14
3	Escasa asignación de recursos por parte del estado para el sector agropecuario.	0.05	1	0.05
4	Cambios climatológicos, que pueden afectar el rendimiento de los cultivos.	0.06	2	0.11
5	Inadecuado uso del cultivo intensivo del café lo cual conlleva a la depredación e bosques.	0.03	1	0.03
6	Actividades de bajo valor agregado, que se refleja en reducidos márgenes de rentabilidad.	0.04	2	0.08
7	Crisis económicas de países consumidores del café peruano.	0.04	1	0.04
8	Recuperación en la producción de café en principales países exportadores (Brasil y Colombia).	0.02	2	0.04
9	El cultivo de la coca es la actividad alterna del café, (Por mantener condiciones similares), presencia del narcotráfico.	0.03	2	0.06
10	Baja promoción de consumo interno.	0.04	2	0.09
		0.49		0.99
Total		1		2.50

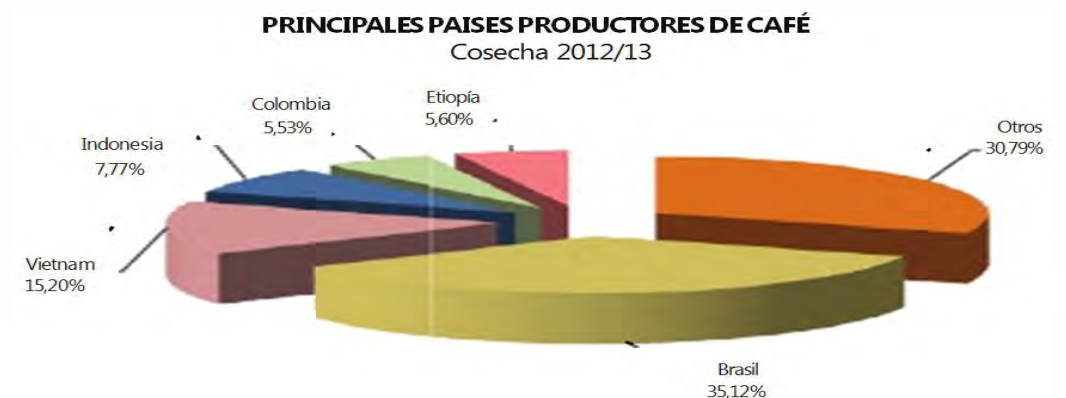


Figura 6. Café: producción mundial.

Tomado de “Situación del mercado del café en grano”, por el Minag, 2013b. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/herramientas/boletines/documento-de-analisis-economico>

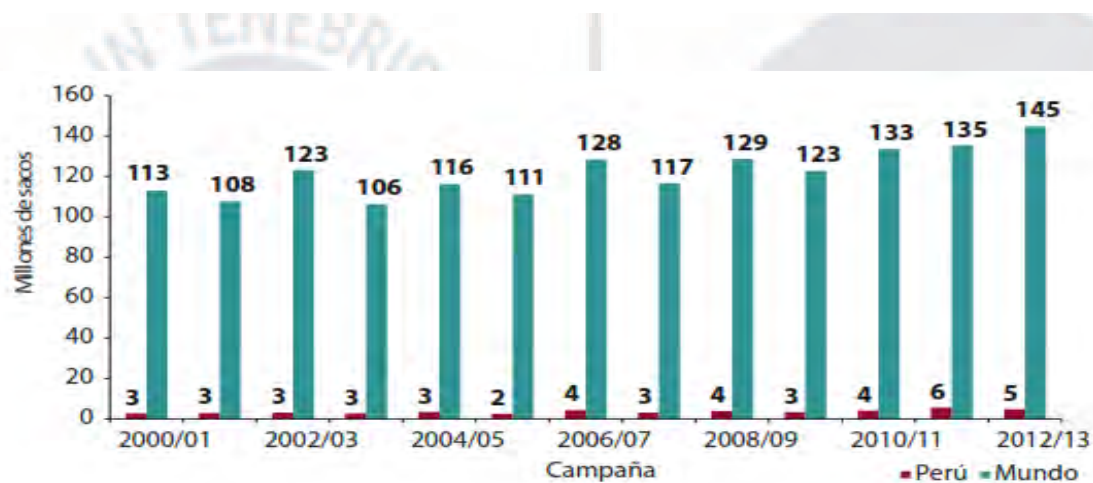


Figura 7. Café: producción mundial y del Perú por campaña.

Tomado de “Situación del mercado del café en grano,” por el Minag, 2013b. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/herramientas/boletines/documento-de-analisis-economico>

Sin bien los departamentos del Perú han mantenido niveles importantes de crecimiento los departamento de San Martín y Cuzco son los que han crecido más en los periodos en la última década.

En el 2013 fueron tres empresas que lideraron el mercado como la empresa PERALES HUANCARUNA, COMERCIO CIA y CIA INTERNACIONAL DEL CAFÉ. A continuación en la Tabla 5 se presenta el ranking de las principales empresas exportadoras por ingresos FOB y cantidades exportadas.

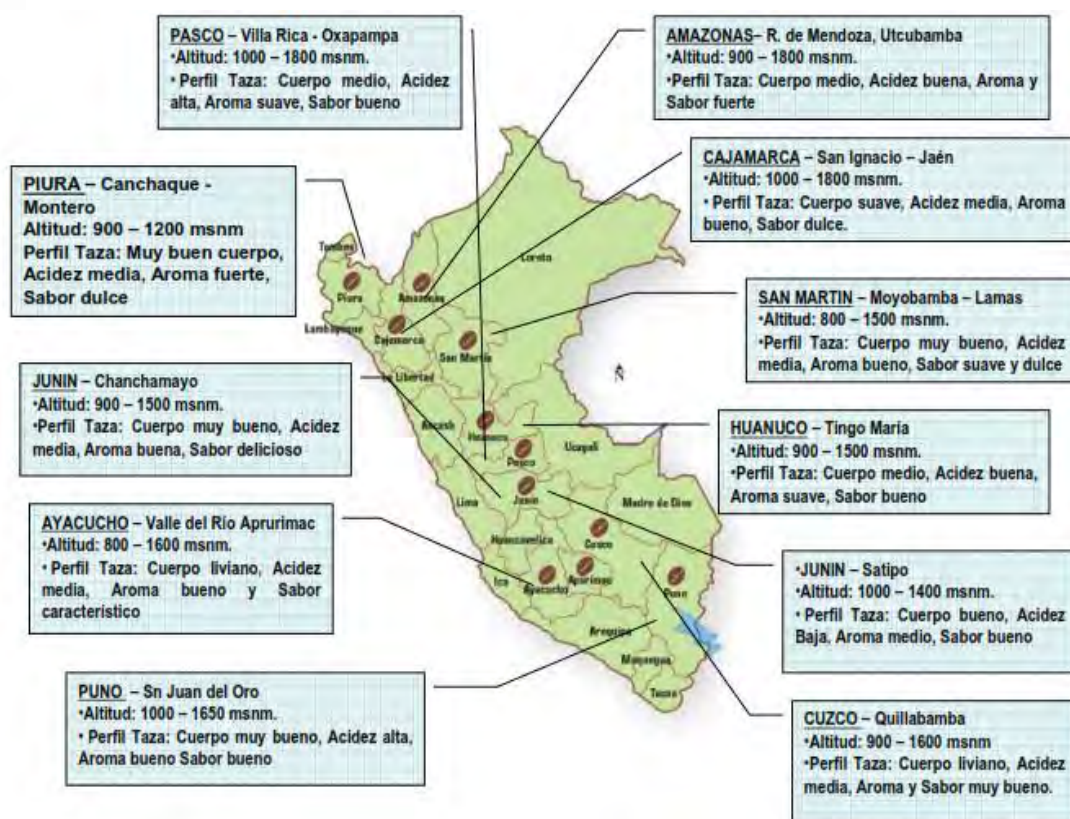


Figura 8. Mapa cafetalero del Perú.
Tomado de “Junta Nacional del café”. Informe Anual (2004).

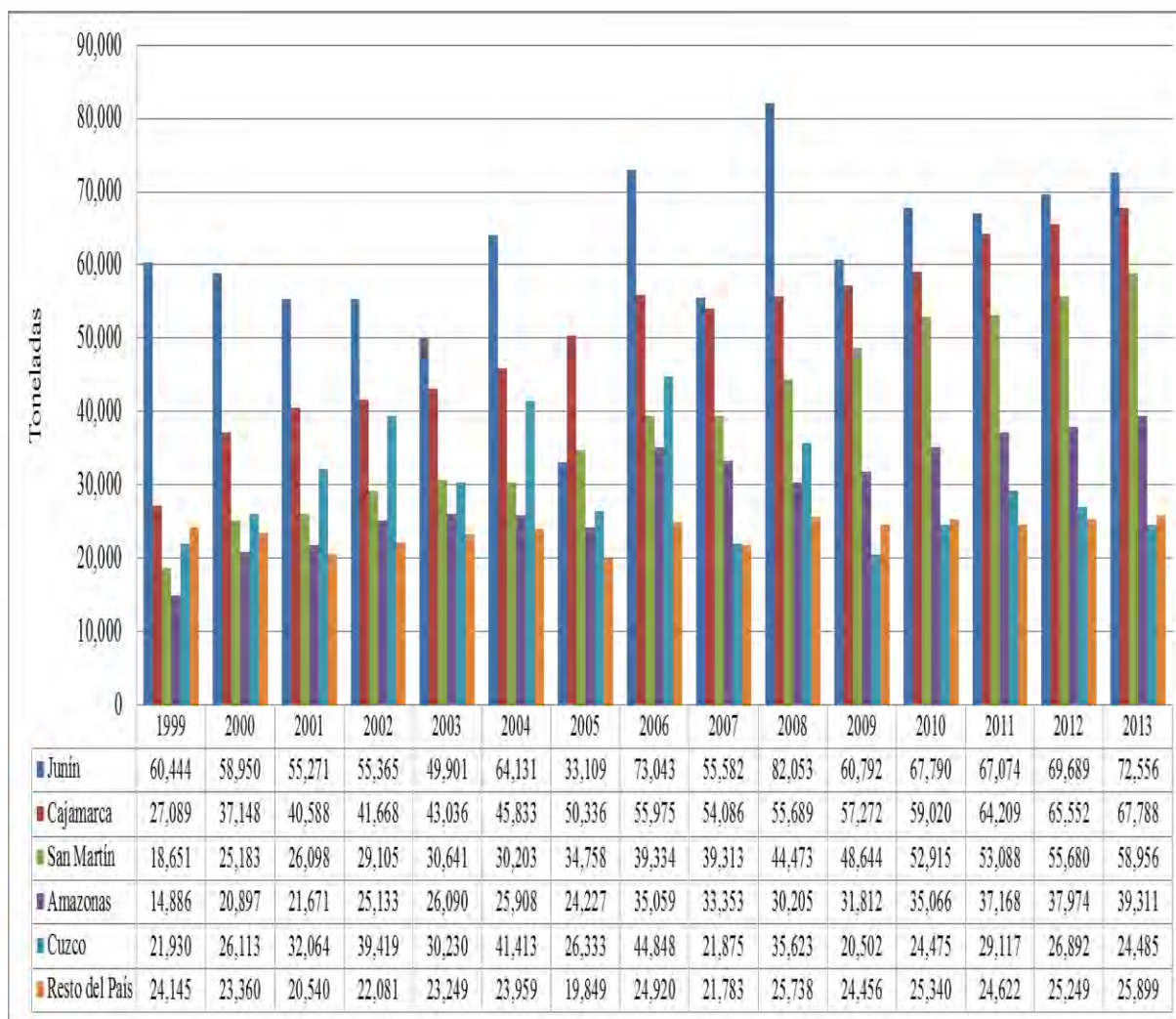


Figura 9. Evolución de la producción en toneladas del café peruano por departamento. Adaptado de “Dirección de Competitividad Agraria”, por la Dirección de Información Agraria, 2013. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>

Ubicándose COCLA el puesto número siete, representando a setiembre del 2013, el 4.52% del total de las exportaciones de café a nivel nacional, pues hasta la fecha indicada, COCLA ya había exportado en valor FOB US\$12, 998, 951.56.

Pues en el año 2009, COCLA ocupó el quinto lugar, en el 2010 el séptimo lugar, y en el año 2011 el octavo lugar. COCLA cuenta con 23 cooperativas las que además de ser sus socios, son también sus proveedores, estos son representadas por delegados ante la asamblea de delegados, quienes eligen entre sus miembros a los directivos de COCLA, y estos a la plana gerencial, pues de esta manera es como estas cooperativas se organizan con la finalidad

de tener control sobre empresa , tener la posibilidad de exigir precios altos, y así realizar negociaciones que les de mayores beneficios que no podría un agricultor tenerlo de manera independiente, ya que el éxito de este negocio depende mucho del volumen, la calidad de café, las certificaciones, y estas son logradas asociándose en cooperativas.

Tabla 5

Principales Empresas Exportadoras de Café a Nivel Nacional, Periodo Enero-Setiembre de 2013

Declarante	FOB (US\$)	Peso Bruto (Kilos)
PERALES HUANCARUNA SAC	59,664,813	20,636,146,000
COMERCIO CIA SA	45,632,356	16,516,400,000
CIA INTERNACIONAL DEL CAFÉ SAC	21,023,979	8,188,090,000
PROCESADORA DEL SUR SAC	20,443,602	6,048,800,000
OUTSPAN PERU SAC	19,073,062	5,893,125,000
CAFETALERA AMAZÓNICA SAC	16,829,584	6,015,360,000
CENT DE COOP AGRAR CAFET COCLA LTDA 281	12,998,952	3,515,665,000
EXPORTADORA ROMEX SA	10,746,214	3,631,285,000
CENTRAL FRONTERIZA NORTE CAFETALEROS	6,396,173	1,754,641,000
PRONATUR EIRL	4,791,400	1,537,761,000
RAINFSACOREST TRADING	4,731,248	1,508,850,000
ARMAJARO PERU SAC	4,359,960	1,512,020,000

Nota. Tomado de “Infocorp-Equifax Home 2013”. Recuperado de <http://www.infocorp.com.pe>

Por ello podríamos indicar que el poder de negociación de los proveedores (Socios agricultores de COCLA), se encuentra a un nivel bajo, ya que por ser socios de COCLA, estos agricultores tienen la obligación de proveer café a esta empresa, no pudiendo vender su producto a otras empresas del sector, por ello es importante el compromiso social que ha asumido COCLA en dar apoyo a estos agricultores, y comprar su producto a un precio justo y de mercado.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores.

El principal mercado de destino del café peruano es el europeo, seguido del americano y el asiático, Perú mantiene tratados especiales con cada una de estas potencias. A continuación en la Figura 10, se presenta los principales mercados compradores de café peruano.

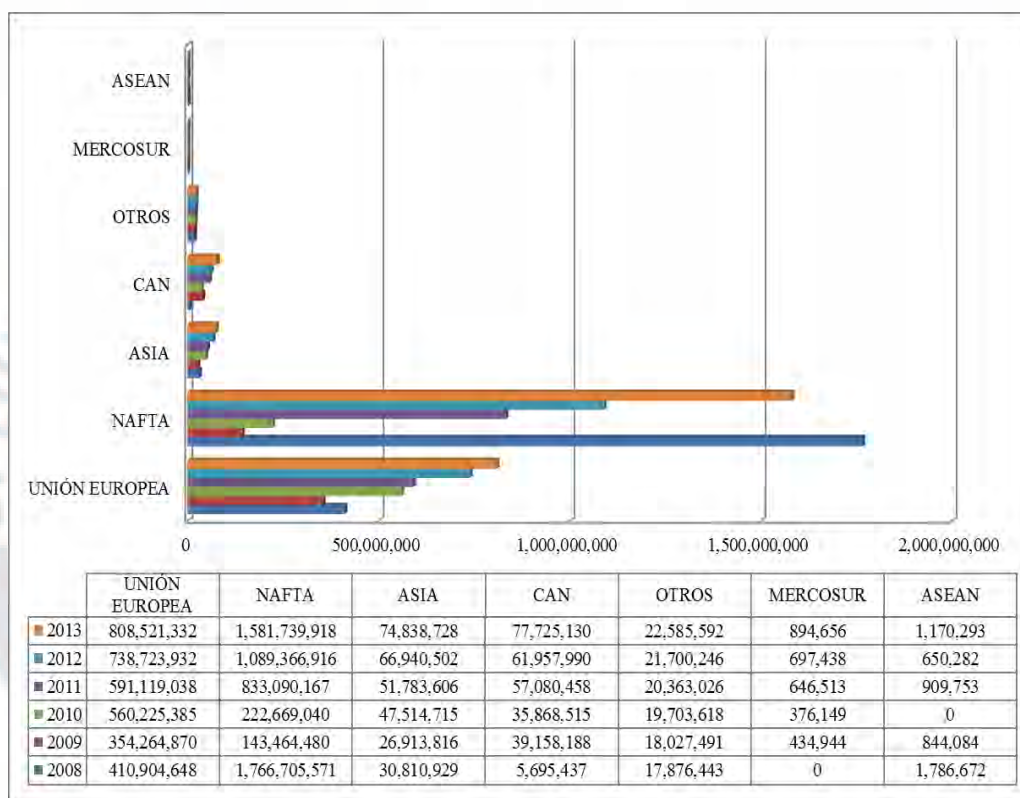


Figura 10. Principales países consumidores de café peruano en FOB US\$. Adaptado de “Perú: Tendencias de mercado de café convencional y especial” por PromPerú, 2013. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf

El mercado mundial está dominado por los *traders* y *brockers* quienes les aseguran a los tostadores un café de calidad, con las características, tiempo, precio que necesitan.

Los compradores suelen firmar contratos por anticipado y brindan financiamiento, lo que hace que su poder de negociación sea alto.

Explicado de mejor manera, en el proceso productivo del café se crea una cadena de valor, en la que normalmente participan , el agricultor, quien es el más débil del eslabón pese

a la gran importancia que tiene , los precios a los que oferta sus productos muchas veces no cubren el costo de sus necesidades básicas, pues muchos de estos al no crear un valor agregado a su producto, lo venden a molineros y estos a su vez a los exportadores, los molineros y los exportadores tampoco suelen obtener una rentabilidad alta por su trabajo, sin embargo las tostadores son quienes se llevan la mejor parte de la generación de rentabilidad en este proceso productivo, pues la concentración de estos gigantes hacen que tengan un alto poder en la negociación (Kraft, Nestle, Procter & Gamble , Tchibo entre otros).

Por ello COCLA incrementará sus ventas pero no sólo como café tostado, si no como café ya procesado listo para ser consumido por el usuario final, y posicionar su marca tanto en el mercado nacional e internacional, muestra de ello es su reciente apertura en Asia (Lima), de un café shop, pues estas tiendas se seguirán ampliando a nivel nacional y a un largo plazo a nivel internacional.

El ciclo del café en Perú es diferente al del resto del mundo, pues la estacionalidad de su cosecha se concentra en los meses de Abril – Agosto, meses en los cuales otros países productores de café arábica específicamente no cosechan, siendo esta una ventaja comparativa en el mercado internacional, dando al Perú un mayor poder de negociación en cierta época del año.

Es importante destacar que desde hace una década en Perú viene cultivando cafés especiales (café orgánico), aprovechando las nuevas tendencias de los mercados como el Europeo, pues productos como el café orgánico son poco comunes en el mercado por todas las exigencias que conlleva producirlo y comercializarlo, por ello no es un producto de fácil sustitución, a quien lo comercializa le da cierto poder de negociación con sus clientes (En su mayoría cliente del segmento A, B).

Además del gran potencial de consumidores que existe en el mercado mundial, para el sector café, en el Perú existe un amplio mercado por explotar, su mercado nacional,

usualmente el consumo de café es muy bajo en los países que lo producen, teniendo como excepción a Brasil, que inclusive su consumo llega a veces ser más alto que el de su producción,

Según el presidente de la organización mundial de café, indica “que para lograr la sostenibilidad de la industria cafetera, los países deben de invertir recursos en la formación de sus habitantes como buenos consumidores”.

Según el informe “estudio nacional del Consumidor Peruano 2013”, realizado por Arellano Marketing (Empresa Consultora Peruana), sobre el perfil del consumidor peruano de café, sus hábitos de compra y su marcas preferidas, se puede concluir que el consumo de café está concentrado en el sexo femenino (52%) en personas de entre 35 a 44 años (23%), donde un 44% realiza sus compras en bodegas, siendo Nescafé la marca de preferencia del 48% de los consumidores.

Se podría decir en conclusión que son los tostadores los compradores que tienen mayor poder de negociación en el mercado de café.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

La demanda mundial del café presenta un sostenible crecimiento, hoy en día es común ver locales donde se puede tomar café en nuevas y atractivas variedades, pues esto ha llamado la atención a la población joven, la misma que antes no se interesaba en este producto, pues tomar café brinda status. El mito de que el café daña la salud, ha comenzado a desaparecer, en base a opiniones favorables de la medicina.

En conclusión, al ser el café un *commoditie* no tiene sustitutos directos sin embargo, uno de los productos que puede sustituir al café, es el té, pues el mismo tiene una influencia cultural muy fuerte en países asiáticos (China), donde consumirlo es parte de una cultura, sin embargo en los principales países consumidores de café, si este no ha llegado a formar parte de su cultura pues se ha convertido en un hábito.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Los dos principales productores de café en el mundo son Brasil y Vietnam ambos, cultivan principalmente la variedad robusta.

En el Perú se exporta principalmente la variedad arábica suave (Café orgánico), considerado como café especial, siendo una de las variedades más cotizadas, el Perú exporta el 10% del café orgánico a nivel mundial.

La demanda de cafés especiales en el mundo es una oportunidad para los productores de café en el Perú, tanto el crecimiento geométrico de los *coffee shops*, cafeterías y microtostadoras, en los países desarrollados muestran que la demanda por cafés especiales crece y seguirá creciendo en el mundo. En la Figura 11 se presenta la demanda de café arábico en el mundo por porcentaje de consumo y zona.

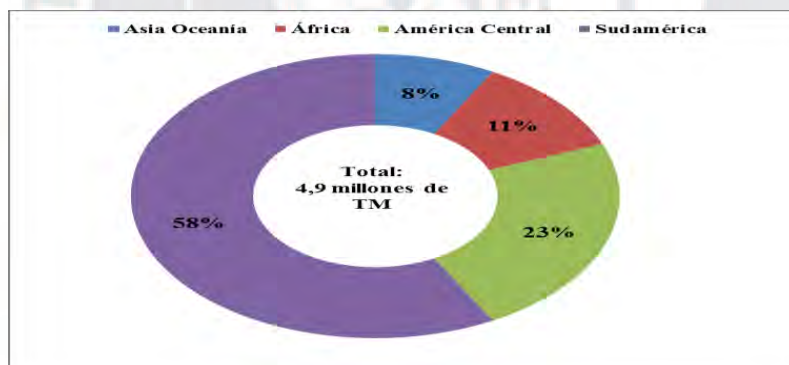


Figura 11. Principales zonas de café arábica en el mundo. Tomado de “Riesgos de mercado”, por Maximixe, 2012.

COCLA se especializa en la exportación y venta de café orgánico, por ello a continuación en la Figura 12, se muestra la evolución de la producción de café orgánico por hectáreas de producción.

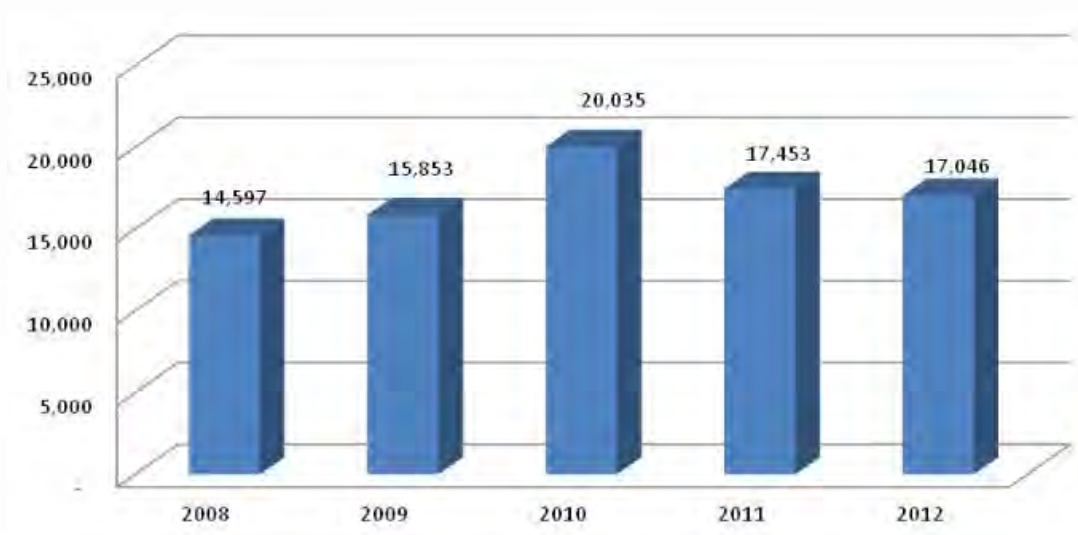


Figura 12. Evolución de la producción de café orgánico por Ha.
Tomado del “Informe de consultoría PROBIDE Cocla - Cite VRAEM”, 2013.

De acuerdo a estos niveles de producción del café orgánico en COCLA, los rendimientos promedio han sido de 11qq/Ha en el 2007, y se ha ido incrementando hasta 13 qq/Ha en el 2012. Es decir de 506 Kg/Ha a 598 Kg/Ha, habiendo llegado a un pico de 644Kg/Ha en el 2010.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Considerando el entorno cercano (Sudamérica), el Perú ocupa el tercer puesto como productor de café, siendo el primero Brasil y el segundo Colombia.

Sin embargo el Perú exporta la variedad arábica suave, compitiendo directamente con Colombia, y México, países reconocidos también por la exportación de granos arábica de calidad. En la Tabla 6 se presenta los países productores de café clasificados por la calidad y tipo de exportación.

Tabla 6

Países Productores de Café en Según Calidad

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

Nota. Tomado de "Riesgos de Mercado", por Maximixe, 2012.

Existen seis países principales productores de café arábico en el mundo, de las cuales Brasil y Colombia lideran el mercado. En la Tabla 7 se muestra el ranking por volumen de producción en miles de toneladas.

Tabla 7

Principales Productores de Café Arábica

	Anual			Var. %		Part. %	
	2009	2010	2011	10/09.	11/10.	2010	2011
Brasil	1732	2209	1931	27.60	-12.60	43	40
Colombia	486	511	468	5.2	-8.50	10	10
Etiopía	416	450	390	8.2	-13.30	9	8
Perú	197	244	327	23.8	33.80	5	7
Honduras	215	260	270	21.0	4.00	5	6
México	252	291	258	15.5	-11.30	6	5
Otros	1083	1148	1210	6.0	5.40	23	25
Total	4381	5113	4854	16.70	-5.10	100	100

Nota. Tomado de "Riesgos de mercado", por Maximixe, 2012.

A nivel nacional, COCLA tiene entre sus principales competidores a, PERALES HUANCARUNA, COMERCIO CIA, CIA INTERNACIONAL DEL CAFÉ, PROCESADORA DEL SUR.

Y a nivel regional tiene como competidores directos a AICASA, ROMERO TRADING, HVC, RICALDI. COCLA el principal exportador a nivel local, representando un 43% del comercio del café en la provincia de la convención (Según la dirección regional agraria de la convención 2011). Cabe destacar que la participación de COCLA en el año 2007 frente al año 2000 se ha incrementado en 25 puntos porcentuales.

3.4 La organización y sus Referentes

COCLA toma como su principal referente a la Federación Nacional de Caficultores de Colombia. Creada en 1927 por cafeteros colombianos con el fin de crear una organización que los representara nacional e internacionalmente, y que velara por su bienestar y el mejoramiento de su calidad de vida. La FNC, considerada hoy como una de las ONG rurales más grandes del mundo.

La Federación representa a más 563 mil familias cafeteras que a través de los años se ha caracterizado por ser profundamente democrática desarrollando una estructura de representación gremial para tomar decisiones que consulten las prioridades de la base del gremio, los productores de café y sus familias. De esta forma los mismos productores colombianos de café llegan a los consensos necesarios para definir programas y acciones para el beneficio común, donde prima el desarrollo sostenible, las constantes investigaciones tecnológicas para el desarrollo de la cadena productiva del café, cuidado del medio ambiente, la adecuada utilización de sus tierras de cultivo.

3.5 Matriz del Perfil Competitivo(MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Según D'Alessio (2008) la MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una

organización modelo y una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como esta una organización respecto del resto de competidores asociado al mismo sector para que a partir de esta información, la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores del sector industrial. A continuación se presenta en la Tabla 8 la Matriz de Perfil Competitivo de la empresa con las empresas PERALES HUANCARUNA, COMERCIO CIA y HVC EXPORTACIONES, y en la Tabla 9, se presenta la Matriz del Perfil Referencial de la empresa tomando como referencia a la Federación Nacional de Caficultores de Colombia.

Tabla 8

Matriz del Perfil Competitivo de la Empresa COCLA (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	Perales Huancaruna		Comercio Cía.		HVC Exportaciones		Cocla	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Desarrollo sostenible.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2 Cultura ambiental.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
3 Acceso a mercados nacionales e internacionales.	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15
4 Certificaciones orgánicas.	0.3	2	0.6	2	0.6	3	0.9	4	1.2
5 Calidad del producto.	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
6 Respaldo de entidades del gobierno.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
7 Participación de mercado.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8 Clima idóneo para su desarrollo.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
9 Accesibilidad de vías.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
10 Uso de sistemas tecnificados para la producción.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09
11 Mantenimiento de los cultivos.	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Total	1		2.54		2.33		2.37		2.74

Tabla 9

Matriz del Perfil Referencial de la Empresa COCLA (MPR)

	Factores críticos de éxito	Peso	Cocla		Federación Nacional de Caficultores de Colombia	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Desarrollo sostenible.	0.05	3	0.15	4	0.2
2	Cultura ambiental.	0.05	2	0.1	3	0.15
3	Acceso a mercados nacionales e internacionales.	0.05	3	0.15	4	0.2
4	Certificaciones orgánicas.	0.3	4	1.2	4	1.2
5	Calidad del producto.	0.1	3	0.3	3	0.3
6	Respaldo de entidades del gobierno.	0.07	2	0.14	3	0.21
7	Participación de mercado.	0.08	2	0.16	4	0.32
8	Clima idóneo para su desarrollo.	0.08	3	0.24	3	0.24
9	Accesibilidad de vías.	0.08	2	0.16	3	0.24
10	Uso de sistemas tecnificados para la producción.	0.09	1	0.09	3	0.27
11	Mantenimiento de los cultivos.	0.05	1	0.05	3	0.15
	Total	1		2.74		3.48

Como se observa en ambas tablas, se presentan 11 factores críticos de éxito, obteniendo COCLA de ellos una ponderación de 2.74, la misma que nos indica las oportunidades que tiene por aprovechar, como son los factores naturales como el clima idóneo para el cultivo de café, así también deberá tomar como estrategia una ventaja diferencial como son las certificaciones de café orgánico con las que ya cuenta Cocla para poder ofertar su café a los mercados más exigentes, ya que muchos de sus competidores aún no han logrado obtenerlos.

Asimismo efectuar mejoras en el uso de sistemas tecnificados que les permita mantener los cultivos, haciendo un uso más responsable de estos (Cultura ambiental).

Pues esta ponderación coloca a COCLA en un nivel inferior a la obtenida por la Federación Nacional de Caficultores de Colombia, básicamente porque este país tiene el sector cafetalero bien posicionado en los mercados mundiales, además de que esta Federación ha desarrollado una estructura interesante de trabajo, pues por ello es que COCLA lo toma como referente.

3.6 Conclusiones

Durante las últimas décadas las condiciones políticas y económicas del país se han mantenido estables, siendo el Perú uno de los países más atractivos para la inversión extranjera, ello ha permitido el crecimiento de muchos de los sectores económicos incluido el sector agrícola.

Actualmente el sector café vive una coyuntura complicada, tanto por la caída de los precios internacionales como por las enfermedades fitosanitarias como la roya que afectan la producción del mismo.

El Perú cuenta con cafés de tipo arábico, cuya producción es más amigable con el medio ambiente, adicionalmente en el Perú se produce café orgánico que es el más cotizado a nivel mundial, pues las condiciones climatológicas han creado beneficios diferenciales respecto a otros países que permiten que se cultiven cafés de alta calidad de pureza.

Es así que 15 de los 24 departamentos que el Perú tiene, son propicios para la producción de café siendo la zona selva donde se desarrolla la mayor parte de la producción.

Cusco se encuentra entre los 5 principales departamentos productores de café, destacándose por cultivar café orgánico, principal producto exportado por las empresas de cafetaleras de Cusco incluido COCLA.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el análisis interno tenemos como objetivo encontrar las fortalezas y las debilidades de la organización, para ello contamos con dos herramientas el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia(A)

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda. N° 281, es una organización cooperativa de segundo grado (piso), conforme a la Ley General de Cooperativas D.S. Nro. 074/90-TR, es tipificada como una organización de servicios sin fines de lucro, conformada por pequeños productores de café y cacao, asociados en cooperativas(23 cooperativas agrarias) ,quienes acceden a la propiedad con participaciones pagadas, que conforman el capital social de las cooperativas y a su vez estas tienen participaciones pagadas en la capital social de COCLA, se estima que cada pequeño productor cuenta con un promedio de dos hectáreas para su cultivo, y que solo el 70% de estas tiene titulación.

COCLA tiene una organización dentro del cual se encuentra una asamblea de delegados, la cual la conforman representantes de cada cooperativa socia, un consejo de administración y la gerencia general, pues son estos quienes están encargados de la toma de decisiones.

La Gerencia General es la encargada de la planificación y conducción integral de los recursos humanos, productivos y financieros, así como la implementación de nuevos proyectos asociativos, pues esta se ha mantenido por más de 16 años , teniendo a la cabeza al Ing. Forestal Raúl Del Águila Hidalgo, quien fue hace seis años presidente la Junta Nacional del Café, siendo miembro del Fair Trade Internacional USA, ocupando en toda su trayectoria cargos importantes relacionados al sector cafetalero, su gerencia estuvo enfocada más a un

sentido social, lo cual no ha permitido que COCLA genere el desarrollo comercial que para su trayectoria debió haber logrado ,por tal hecho la empresa no ha reportado ingresos ni utilidades que hayan permitido fortalecer más a la organización, a raíz de su muerte este año 2013, se ha nombrado a un nuevo Gerente el Sr. William Blacut, quien también tiene larga trayectoria profesional, quien tiene a cargo las diferentes gerencias:

La Gerencia de Administración y Finanzas es la encargada de la administración de los recursos financieros y el registro de las cuentas corrientes de cada cooperativa socia, al ser esta una de las áreas más importantes, quien debería de ocupar este puesto es un profesional especializado, sin embargo quien está a cargo de dicha gerencia es un contador que no se ha seguido desarrollando en su profesión los resultados que se ha obtenido no han sido trascendentales. La Gerencia Comercial es la encargada de la planificación, coberturas, negociación y liquidación de las exportaciones y operaciones comerciales en el mercado interno, la misma que tampoco tiene a la cabeza un profesional especializado, si no este ha desarrollado sus capacidades solo por la experiencia del trabajo diario que en COCLA ha obtenido.

La Gerencia de Producción es la que tiene como responsabilidad, rendimiento de los suelos, plantaciones, la administración de los procesos de café, control de calidad, almacenes y elaboración de productos terminados, sin embargo uno de los principales problemas de COCLA es la baja productividad, ya que cuenta con plantaciones de café con más de 30 años de antigüedad y la falta de fertilidad de los suelos ha venido deteriorando estas plantaciones.

La administración no ha permitido que los miembros del consejo de administración y demás directivos de COCLA participen en la toma de decisiones, por lo que dentro de las gerencias, existen personas que hacen primar sus intereses antes que los de la misma organización, manteniendo estas empresas independientes, tanto de transportes como de

exportación, actos que no están contemplados en los estatutos, más bien están prohibidos, siendo esta una de las debilidades de la organización.

Pues la nueva gerencia al detectar este tipo de conductas, que en lo absoluto favorecen a la empresa, está tratando en el poco tiempo que lleva en la gerencia, reorganizar, teniendo como actividades prioritarias las que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

Actividades COCLA

N°	Actividades
1	Gestión Cooperativa y aspectos técnicos
2	Gestión Empresarial
3	Seminarios de apoyo a Cooperativas Socias
4	Talleres sobre Comercio Justo y Economía Solidaria
5	Convenio COCLA-Ayni Desarrollo
6	Formación de promotores de salud, prevención de la violencia familiar y sexual, implementación de defensorías comunitarias.
7	Promoción de otros tipos de Cooperativas y Participación.
8	Seminario - Taller para Jóvenes
9	Seminario- Taller de Tributación y la Ley de Cooperativas
10	Seminario- Taller para mujeres
11	Creación de un centro de capacitación
	Día del Cooperativismo.

Pues a pesar de estos inconvenientes la empresa tiene más de 46 años, lo cual nos indica claramente que si el negocio es conducido de mejor manera puede llegar cumplir con la visión y misión señaladas para la misma.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

COCLA está concentrado en satisfacer a sus consumidores dándoles a conocer la calidad de su producto, para ello se aplicará el análisis de las 4Ps del mercado:

Producto. La certificación orgánica del café es representativa en la provincia de La Convención liderada por COCLA, quien tiene entre sus actividades principales, el acopio, procesamiento y exportación de café orgánico, Aproximadamente el 95% de café se exporta,

el resto se comercializa en el mercado nacional. Las exportaciones, se dirigen a EE.UU., Europa, Japón, habiendo realizado exportaciones en el año 2012 de US41 millones (Valor FOB), el 86% de las ventas, se realizan con sello de certificación de Comercio Justo y el 75% con sello de Café Orgánico; con los cuales se obtiene un diferencial de precio, significativo.

En la Figura 13 se presenta las certificaciones con las que cuenta COCLA para realizar la exportación y comercialización de sus productos, estos son (a) Fairtrade, (b) orgánica, (c) Rainforest Aliance, (d) Símbolo Pequeños Productores (SPP), (e) UTZ Certified, (f) Café Practices, (g) DIGESA HACCP.





Certification	Number of Producers	Number of Hectares	Quintales Produced
	4,150	17,000	220,000
	4,150	17,000	220,000
	400	1,800	20,000
	890	4,800	50,000

Figura 13. Certificaciones de la empresa COCLA.
Tomado de “Informe Cocla” Gerencia de Cocla, 2013.

COCLA diferencia sus productos por tres características fundamentales:

- Procedencia del café, de una de las zonas con las mejores condiciones climáticas a nivel mundial.
- Vasta experiencia de quienes lo producen.
- Principales exportadores de café orgánico a nivel mundial



Figura 14. Presentación del café COCLA.
Tomado de “Informe Cocla” Gerencia de Cocla, 2013.

Precio. El propósito de COCLA es obtener el máximo beneficio que ofrece el mercado internacional del café, por ello sus precios son fijados:

En el mercado del comercio justo o Fairtrade, a través de contratos con precio abierto, es decir contratos de entrega de café, que no tienen un precio determinado, en lo que se estipula solo la cantidad, calidad y fecha de entrega, el café se acopia para determinado contrato abierto, y de forma paralela con dichas compras se va fijando el precio con el cliente, esto en función a la bolsa de NY, esta modalidad de fijación de precios permite a la COCLA mitigar las variaciones en la cotización del commodity.

La otra modalidad también es que los precios se fijen con un monto determinado, una práctica no usual en la empresa.

Plaza. COCLA distribuye sus productos utilizando diferentes canales de distribución:

- *Traders* (65% de su distribución es por este canal).
- Tostadores (20% de su distribución es por este canal).
- Clientes directos (10% de su distribución es por este canal).
- Consumidor final (5% de su distribución es por este canal).

Como se indicó el 95% de la producción del café es exportado, ello se realiza mediante contratos de exportación, generalmente los contratos se fijan en las ferias internacionales a los cuales COCLA asiste, de acuerdo al contrato se envía muestras al cliente, el mismo que al aprobarlas da las instrucciones de embarque.

El consumo interno se debe gracias a la presencia de empresas como Starbucks y Altomayo, y la nueva presencia de Juan Valdez, quienes han hecho que el consumo local se incremente.

Promoción. Con la finalidad de mantener una estrecha relación con sus clientes en el exterior y la búsqueda de nuevos mercados, COCLA participa por lo menos en dos ferias internacionales al año, entre las que podemos destacar: Feria de Café Especiales en EE.UU., Biofach en Alemania, Anuga en Alemania y Sintercafé.

Así mismo también es participe en ferias locales, regionales y nacionales, principalmente en Lima, Cusco, Arequipa y La Convención. COCLA, como organización empresarial y social, debe consolidar su relación con los distintos mercados que atiende. El mercado internacional donde comercializa el café y cacao, el mercado regional y nacional y el mercado para la agroindustria que desarrolla COCLA.

Se proyecta incrementar las ventas en el mercado nacional, reforzando el sistema de distribución, en puntos de venta de Cusco, Arequipa, Quillabamba y Lima, así mismo se promoverá la creación de nuevos productos de café, la promoción de productos elaborados en el mercado internacional, con la finalidad de que la marca propia "COCLA", sea reconocida por sus consumidores, es así que dentro de sus proyecto , está el aperturar dos locales uno en Asia- Lima y otro en Cusco, bajo el formato similar de Starbucks.

COCLA también desarrolla alianzas estratégicas con otras organizaciones de productores para promover el mercado de productos terminados en EE.UU. y Europa. Mercado Regional y Nacional para las Cooperativas. Asistir a Ferias Internacionales y visitar importadores en los principales mercados.

4.1.3 Operaciones y logística –Infraestructura (O)

El 80% del abastecimiento del café proviene de las cooperativas asociadas, lo que provee de cierta seguridad para el cierre de los contratos de exportación. El proceso de

COCLA consiste en el acopio / compra, de café, cacao, a través de las cooperativas socias, luego el proceso de trillado (pilado) de café, produciendo lotes de café verde comercial, después el proceso de selección de cacao en grano comercial., para luego pasar por la negociación y embarque de lotes de café, cacao, de exportación o negociación y venta de lotes de café, cacao, destinados al mercado nacional y finalmente cobranzas y liquidación de operaciones de exportación.

Velando siempre por la calidad, NHJN ofrece diversos servicios de apoyo a sus socios en los trabajos de campo y procesado del café. Respecto a los primeros, el departamento técnico de COCLA asesora en técnicas de cultivo y dispone de 273 hectáreas para demostraciones y 3 laboratorios de análisis de suelo. El Programa del medio ambiente. Café Orgánico supervisa específicamente los trabajos de campo de las parcelas destinadas a producción de café orgánico.

En la Figura 15 se describe el procesado del café COCLA, para ello tiene una planta de dos toneladas de café/hora de capacidad donde cada lote de café pergamino es cuidadosamente controlado y preparado de acuerdo con los requisitos del mercado. Esta planta, como cualquier planta moderna de beneficiado seco, dispone de máquinas clasificadoras, laboratorios de control de calidad y almacenes. La parte comercial también está cubierta por COCLA con una oficina en Lima. Un equipo de marketing y ventas, con años de experiencia en el negocio del café, trabaja con el fin de crear relaciones comerciales entre los productores y los importadores de café.

Finalmente, COCLA también ofrece créditos a los cooperativistas para que puedan desarrollar sus actividades productivas antes, durante y después de la cosecha. Asimismo, la infraestructura de COCLA se encuentra dividida tal como se presenta a continuación en la Tabla 11.

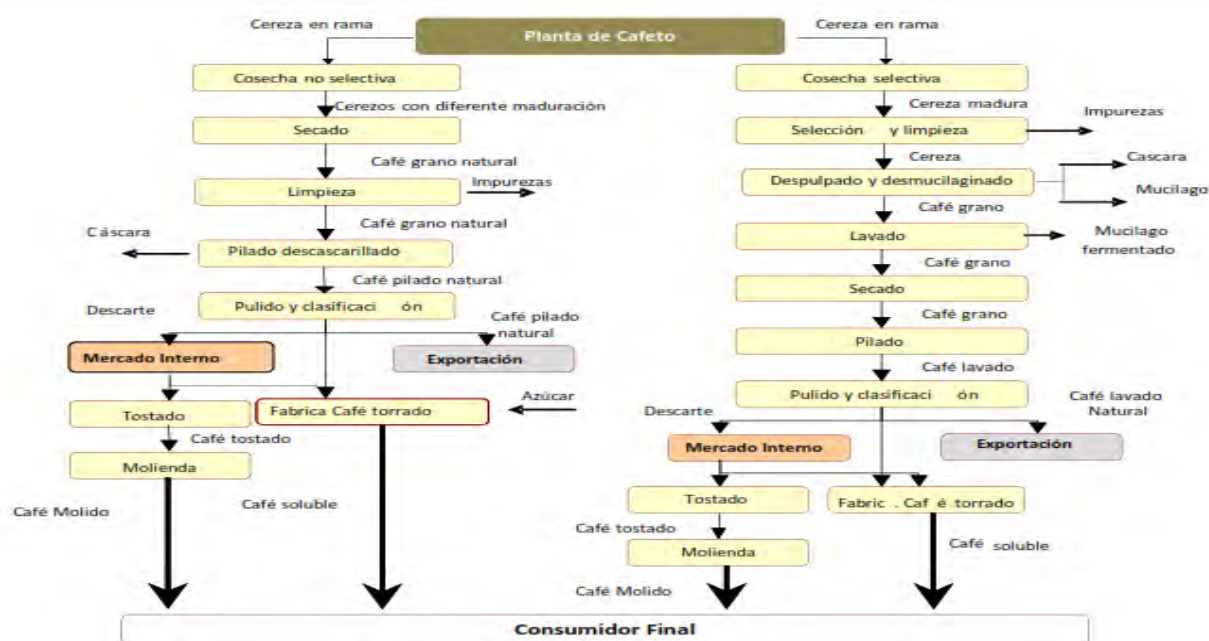


Figura 15. Cadena productiva del café.
Tomado de "Tomado de "Riesgos de mercado", por Maximixe, 2012.

Tabla 11

COCLA- Infraestructura Física

Tipo de Inmueble	Ubicación	Propietario	AC		VC US\$M
			AT m2	m2	
Planta/Almacén	Prolongación Edgar de la Torre N°1353 Quillabamba-Cusco	Propio	34,878	7,633	2,433
Planta/Almacén	Mz D Lts 3 y 4 Cale Cuatro, Urb Grimanesa – Callao	Propio	2,801	2,801	3,466
	Minicentral/hidroeléctrica Quillabamba- Cusco	Propio			327
Campo demostrativo	Macamango-Macamango	Propio			1,500
Campo demostrativo	Echarate- Echarate	Propio			1,400
Campo demostrativo	Terebrito- Echarate	Propio			750
Casa de servicios sociales	Jr.Kteni Quillabamba- Cusco	Propio			300
Almacén	Predio rústico, parcela 34, 65-1,65-2,74-2 Cusco	Propio			4,089
Almacén	Puente Kiteni	Propio			50
Terreno	Pichari	Propio			80
Terreno	Cluquipata (Calca)	Propio			35
Terreno	Cachimayo	Propio			24
Campo demostrativo	Echarate- Plaza	Propio			30

Como se indica en cuadro adjunto líneas arriba, COCLA cuenta con dos plantas de producción, (1) Quillabamba: Se trabaja de 2 a 3 turnos, cuenta con una capacidad instalada

de 400 QQ, con el 100% operativo, la planta tiene 45,100 mt² con un área construida de 8,936 mt². Y (2) Lima: Se trabaja de 1 a 2 turnos, tiene una capacidad instalada de 200 QQ, pero sólo se utiliza el 60%, cuenta con un área total de 2800 mt² y área construida de 2875 mt². El uso de la capacidad instalada no llega a ser total, a pesar de contar con un equipamiento moderno.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Se ha efectuado un análisis de la situación financiera de la empresa del año 2009 hasta agosto de 2013, en donde se puede observar:

En los periodos 2009 al 2011, la empresa registra una tendencia creciente en ventas, esto explicado por las condiciones favorables de mercado, mayores volúmenes exportados y mejores precios.

A cierre del 2012 se observa una contracción en sus venta de 35.2%, respecto al periodo anterior, esta caída se da básicamente por las variaciones en el precio internacional del café, ya que al comprar su equivalente en QQ, registró un incremento de 8%.

Para el 2013 se planea acopiar 200,000 quintales de café pergamino, enfocándose en la venta de café orgánico, asimismo ya se vienen acopiando más de 100,000 qq de este tipo de café, cabe indicar que los meses de julio y agosto es donde se concentra el mayor porcentaje de acopio del año, sus cultivos no se han visto afectados por la roya amarilla, estando localizado en la zona de Quillabamba logrando mantener un nivel de acopio de acuerdo a lo programado, lo que ha permitido que las ventas a agosto del 2013 se hayan incrementado en un 19,6%.

Respecto a su rentabilidad no podemos dejar de lado que la empresa se desarrolla en un sector donde sus márgenes de rentabilidad se ven afectados por factores exógenos como la cotización internacional, factores climatológicos, abastecimiento de materia prima, oferta y demanda mundial entre otros.

A diciembre 2012, la empresa registra una caída en el costo de ventas, esto producto de un menor precio dada la oferta de café en la zona, sin embargo sus gastos operativos se incrementan con la finalidad de ingresar a nuevos mercados. Asimismo, se comenta que en el 2012 se contrató mayor personal lo que impacta en los gastos administrativos de la empresa.

Cabe indicar que el mecanismo empleado por la empresa es con la finalidad de darles a sus asociados la mayor parte de los ingresos que percibe, al cierre de cada año suele trasladar a los mismos el diferencial entre las ventas y lo pagado en campo (remanente neto) luego de realizarse la exportación y además de haber cubierto los gastos financieros y sus obligaciones financieras de largo plazo.

El negocio mantiene un nivel de apalancamiento elevado debido a que las utilidades generadas por la empresa son mínimas, teniendo la necesidad de financiar sus exportaciones desde el acopio de la materia prima hasta el pago de las mismas a través de terceros. En cuanto al patrimonio, éste es variable debido a que está conformado por los aportes de las cooperativas socias. Este se conforma principalmente de reservas y un excedente de revaluación, registrando una estructura bastante débil.

En cuanto a sus ratios de liquidez se muestran ajustados, incluso registrando un capital de trabajo deficitario producto de mayores obligaciones contraídas para la compra de activos. Cabe señalar que durante los primeros meses de campaña se registran altos volúmenes de inventarios al igual que préstamos a las cooperativas socias.

Según reporte Infocorp a setiembre de 2013 facilitado principalmente a través de financiamientos de exportaciones, pagarés de capital de trabajo y operaciones de mediano plazo, se encuentra clasificado 100% Normal y no registra antecedentes negativos.

En la Tabla 12 se presenta la información económica y financiera de la empresa, mostrando la evolución de las ventas, el margen bruto, entre otros.

Tabla 12

Información Económica y Financiera de COCLA

Periodo	dic-10	dic-11	dic-12	ago-13
Ventas	32,2%	40,1%	-35.20%	19.60%
Margen Bruto	8.90%	8.70%	11.30%	20.30%
Ebitda	1.50%	2.10%	1.40%	5.70%
Margen operativo	1.30%	1.90%	0.70%	5.30%
Margen Neto	0.10%	0.20%	0.10%	0.40%

Nota. Adaptado de “Estados Financieros” por el área de Finanzas de Cocla, 2010, 2011, 2012, 2013.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El accionariado de COCLA (Asamblea de delegados), está conformado por representantes de las cooperativas socias de COCLA, quienes tienen varios años de experiencia en el negocio.

COCLA tiene entre sus colaboradores una mixtura de personas trabajando dentro de la misma, los cargos de mayor importancia están siendo ocupados por personal antiguo, siendo elegidos más que por su capacidad por su tiempo de antigüedad, según un informe de análisis realizado al área de Recursos Humanos, la empresa no cuenta con una cultura organizacional establecida, la mayoría de los trabajadores no saben la misión ni visión de la empresa, por lo que su trabajo no está alineado al cumplimiento de objetivos en común.

Los incentivos salariales que perciben los trabajadores, en muchos de los casos están por debajo del promedio de mercado, sin embargo las altas gerencias son las mejores retribuidas.

Uno de los problemas es que la sede administrativa y de sus gerencias se encuentra en Quillabamba, zona en la cual es complicado encontrar personal calificado, por la lejanía de la misma (a cinco horas de la ciudad de Cusco).

A raíz de todo ello, la nueva gerencia, se encuentra en proceso de reestructuración de toda la empresa, la cual tiene como prioridad, desarrollar las capacidades humanas de sus

trabajadores, así como la de sus cooperativas, para contar con personal especializado que contribuya al logro de la misión y visión de la empresa, e inclusive se está descentralizando la empresa, llevando las gerencias a su sede en Lima.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial (D'Alessio, 2008).

Sin bien es cierto COCLA tiene un software llamado Starsoft, el cual es un sistema de contabilidad, que no tiene la capacidad para atender necesidades de la envergadura de COCLA, pues esta ya requiere un sistema que le permita integrar la información de todas las áreas de la empresa.

Se puede concluir que existen oportunidades de mejora respecto a la oportunidad y calidad de información, siendo este un aspecto de importancia trascendental para la toma de decisiones de la gerencia.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En términos de investigación y desarrollo COCLA cuenta con los siguientes mecanismos para promover la innovación y transferencia tecnológica en el sector:

Organización y equipamiento especializado.

- Laboratorios de análisis de calidad de café, cacao, en Lima y Quillabamba – Cusco.
- Laboratorio de análisis de suelos (de caracterización y fertilidad), en Quillabamba, Cusco.
- Departamento Técnico que incluye, actividades de extensión tecnológica, asistencia técnica y capacitación en gestión totalizada y sistémica. Con un staff de técnicos profesionales con amplia experiencia.

- Financiamiento para el desarrollo técnico-productivo, conformado con recursos propios, de cinco dólares por quintal de café, cacao, exportados; recaudado parcialmente, de la prima del comercio justo (25%) y con ayuda de recursos financieros provenientes de la cooperación internacional intermediada por compradores clientes de COCLA (Equal Exchange; Twin, Hivos-Triodos).
- La organización cooperativa de pequeños productores, que canaliza efectiva y participativamente, los recursos o factores de desarrollo tecnológico

Asistencia técnica.

- Reuniones de prácticas agrícolas, con grupos de diez participantes, que con base a una actividad apropiada (podas, renovaciones, cosechas, procesamiento en húmedo, abonamientos, producción de insumos, etc.), se realiza prácticas de instrucción y de réplicas, interactuando entre el técnico extensionista y los participantes.
- Acompañamiento técnico, a nivel de cada productor, enseñanza/aprendizaje, realizada en la actividad productiva vigente, del día, donde el indicador objetivo es la calidad y cantidad del producto obtenido. En el marco de una experiencia vivencial, breve pero esencial.
- Además de los servicios técnicos, COCLA tiene en marcha varios proyectos de desarrollo social encaminados a mejorar la calidad de vida de sus miembros. El Programa para la Mejora de las Infraestructuras Sociales busca mejorar las comunicaciones y accesos a los pueblos apoyando la construcción de escuelas, centros de salud, carreteras y puentes en las áreas de producción. El Programa para la Promoción de la Salud Rural - Ayni Salud - ofrece a los productores de café y a sus familias información, a través de cursos y seminarios, sobre salud e higiene. Para reforzar las bases organizativas, COCLA organiza cursos, talleres y seminarios sobre dirección, finanzas, contabilidad, administración y principios cooperativistas.

Mediante el programa de radio integrado “La voz cooperativa”, los productores discuten temas de interés para la comunidad. A destacar, entre los proyectos sociales de COCLA, uno de mujeres. La Cooperativa de Mujeres Sumaq T'anta fundada por 220 mujeres de 11 cooperativas con el objetivo, además de la producción de café, de desarrollar pequeños negocios para generar otras fuentes de ingresos para sus familias.

4.2 Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI de COCLA cuenta con 22 factores determinantes de éxito, 11 fortalezas y 11 debilidades, los pesos que se asignan son subjetivos. El valor de 2,55, es un valor promedio, que nos indica que la posición interna de la empresa no es fuerte ni débil, la misma se encuentra en un nivel competitivo, que ameritan tomar acciones que le permitan mejorar y ser más competitiva (ver Tabla 13).

4.3 Conclusiones

En la actualidad COCLA no cuenta con un planeamiento estratégico establecido, su sostenibilidad en el mercado es producto de la naturaleza de su negocio.

Se requiere implantar un plan, el mismo que les permita contar con personal idóneo a la altura de la empresa si bien es cierto es importante tener personas con experiencia, pero estas también debe de estar bien capacitadas.

COCLA necesita mejorar su situación financiera, por lo que deberá fortalecer su patrimonio, así podrá bajar los niveles de apalancamiento, buscar financiamiento interno (de los propios socios), y mejorar algunos puntos mencionados en la matriz.

Si bien la empresa se ve sumergida en una coyuntura poco favorable, que impacta directamente en sus ingresos, no podemos dejar de lado la trayectoria de la empresa en el mercado, así como el abastecimiento que poseen por parte de sus cooperativas socias, lo que minimiza el riesgo de no contar con materia prima (café), el acceso a “mercados de comercio

justo” lo que le permite acceder a precios preferenciales por encima de la cotización internacional.

Tabla 13

Matriz EFI de la Empresa COCLA (MEFI)

Factores externos determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
1.	Líder en la exportación de café orgánico.	0.08	4	0.32
2.	Más de 46 años de experiencia en el negocio.	0.07	4	0.28
3.	Suelos y climas propicios para el cultivo de café.	0.06	4	0.24
4.	Producto de calidad garantizado por las Certificaciones orgánicas obtenidas por la empresa.	0.08	4	0.32
5.	Negocio desarrollado en el mercado del comercio justo.	0.06	3	0.18
6.	Cuenta con dos plantas equipadas para el procesamiento del café.	0.03	3	0.09
7.	Promoción a través de la participación en ferias internacionales, nacionales y regionales.	0.04	3	0.12
8.	Alianzas estratégicas con organizaciones internacionales.	0.02	3	0.06
9.	Servicios de apoyo a sus socios.	0.04	3	0.12
10.	Mecanismos para promover la innovación y la tecnología.	0.03	3	0.09
11.	Desarrollo de proyectos sociales.	0.01	3	0.03
		0.52		1.85
Debilidades				0
1.	Baja productividad del cultivo de sus tierras.	0.08	1	0.08
2.	Desconocimiento del uso de herramientas tecnificadas.	0.05	1	0.05
3.	Marca propia no posicionada en el mercado.	0.04	2	0.08
4.	Personal no calificado, poco motivado y con bajos incentivos salariales.	0.05	1	0.05
5.	No tiene una cultura organizacional establecida.	0.03	2	0.06
6.	Falta de un sistema integrado de información.	0.04	2	0.08
7.	Nivel de endeudamiento elevado.	0.03	2	0.06
8.	Estructura patrimonial débil.	0.03	2	0.06
9.	Plantaciones con más de 30 años de antigüedad, las mismas que no reciben mantenimiento ni la fertilización adecuada.	0.08	1	0.08
10.	Contracción de sus ventas.	0.02	2	0.04
11.-	Ratios de liquidez elevados.	0.03	2	0.06
		0.48		0.7
Total			1.00	2.55

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo (OLP)

En esta etapa se establecen los objetivos a largo plazo que conjugados con los intereses de la organización darán los posibles cursos de acción para la empresa COCLA, de esta manera se podrán ir diseñando estrategias preliminares que nos conduzcan en el largo plazo hacia la visión planteada en el Capítulo II.

Luego de conocer la situación general y realizar los análisis del entorno, en este capítulo se procede a identificar los reales intereses y determinar los objetivos a largo plazo para la empresa COCLA.

5.1 Intereses de la Empresa COCLA

COCLA se encuentra dentro de las diez principales empresas exportadoras de café a nivel nacional, es reconocido por la producción de café orgánico, cuenta con más de cinco certificaciones, hecho que garantiza un producto de calidad, a ello se suma el factor climático que de manera natural favorece la obtención de un producto de calidad.

Cuenta con una cartera de clientes atomizada, el 95%, de estos son del exterior, cuenta con una experiencia en el mercado de más de 46 años en el mismo rubro, lo cual nos indica un plena sostenibilidad en su negocio.

Para obtener un producto de calidad, es necesario que en todo el proceso productivo, se tenga las herramientas necesarias, así como el conocimiento y aptitudes que solo profesionales especializados pueden tener, pues en la empresa no todas las gerencias tienen a la cabeza, personas con dichas características, situación que la nueva gerencia general actual está modificando.

Entre los intereses de COCLA esta posicionar su propia marca y ser reconocido tanto a nivel nacional como internacional como un productor de café orgánico de alta calidad, brindando el soporte adecuado, tanto técnico, financiero, con la finalidad de que su

productores puedan desarrollar su negocio, y así asegurar que COCLA obtenga de estos un producto de primera.

COCLA pondrá especial énfasis en desarrollar la asistencia técnica para la implementación de la certificación orgánica y de comercio justo para lo cual desarrollará alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, a fin de establecer un crecimiento rápido y sostenido de productos certificados.

Todos los asociados de COCLA están en la búsqueda de mejorar todo su proceso productivo, es por ello que COCLA, representada por su gerencia y el presidente de la junta de delegados son enviados constantemente a ferias internacionales, y nacionales, las mismas que les ha permitido cerrar grandes y nuevos negocios.

Por la naturaleza de cómo está formada la empresa (23 cooperativas socias), la rentabilidad que arroja la misma según sus estados financieros, están por debajo del sector, ello sustentado que la mayor parte de los ingresos son direccionados para sus socios cooperativistas.

Los resultados financieros, han arrojado a una empresa con problemas de liquidez, el mismo que según lo comentado por el actual gerente general, lo solucionara con la venta de algunos activos de la empresa (Terrenos), también presenta un alto nivel de apalancamiento, reducir la deuda para bajar también los altos gastos financieros que históricamente la empresa ha mostrado.

El uso de herramientas tecnificadas es fundamental para el negocio cafetalero, pues por ello COCLA trata de cada vez mejorar y transmitir información especializada a cada uno de los socios que conforman la empresa, es así que esta va desarrollando programas dirigidos a los socios y a su población.

Los principios cardinales según lo que presentó Hartmann (1957/1983), hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, estos principios son cuatro:

Influencia de terceras partes. El café es considerado como un commodity, cuyo precio es muy sensible, ante factores externos, como la expansión de la producción de otros países (Exceso de demanda), la dinámica económica internacional, cambios climatológicos y problemas fitosanitarios (Plagas como la roya), estos pueden afectar seriamente a los productores del Perú y el mundo, pues aún no se logran articular los factores que deberán permitir el despegue de la actividad cafetalera del país.

Así mismo, los principales clientes de COCLA se encuentran en el exterior, siendo los mercados europeos y estadounidenses los más representativos, las crisis económicas han hecho que el consumo de café en estos países se reduzca.

Por ello es importante que el Perú, pueda ampliar los tratados de libre comercio con otros países, para así poder expandir el mercado del café Peruano.

El rol que las entidades representativas del Estado Peruano cumplen es de vital importancia, por ello los programas de apoyo hacia este sector se están incrementado y difundiendo cada vez más.

Lazos pasados y presentes. COCLA lleva más de 46 años en el negocio del café, orientadas a atender una serie de necesidades de servicios de mejora productiva de orden tecnológico a los más de 8, 500 productores de sus 23 cooperativas, a pesar de ser un negocio con muchos años de experiencia y una de las más antiguas a nivel nacional, no ha tenido un crecimiento trascendental, ni ha logrado posicionarse con fuerza en el mercado.

Por ello la gerencia actual se ha enfocado en posicionar la marca propia de Coclá, como uno de los cafés de mayor calidad.

Contrabalance de interés. Existen intereses comunes entre todas las empresas cafetaleras del Perú:

Que el estado pueda desarrollar acciones con el objeto de elevar su productividad dentro de las nuevas orientaciones del mercado internacional referidas a las exigencias de calidad, la segmentación de los mercados, conservación del medio ambiente y la salud de los consumidores finales, así como reducir las barreras arancelarias, creando programas de apoyo a los agricultores, quienes desempeñan el papel más importante de toda la cadena productiva del café.

Que el estado y los gobiernos regionales bajo un esfuerzo unificado puedan realizar la construcción de nuevas vías de acceso y comunicación en las zonas cafetaleras y el mantenimiento y conservación de las existentes, así como mejorar los puertos de salida del café Peruano.

Se requiere apoyo del estado para poder alinear a los pueblos en donde se cultiva café con las tecnologías de comunicación como es el Internet, mismo medio que permitirá obtener así como brindar información a agentes productores sobre precios y mercados del café.

La fragmentación y falta de integración entre los productores, afectan seriamente la posibilidad de lograr un directo y mutuo beneficio entre productor y comprador final para la comercialización del producto.

Conservación de los enemigos. La competencia es un aliciente para que toda empresa cree mecanismos de mejora continua, ello repercute directamente en el crecimiento de la economía nacional, ya que cada una de las empresas que compite dentro del ámbito nacional aporta un grano de arena para sostenibilidad económica del país.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización

En la matriz de intereses, se consideran a las principales empresas productoras de Café a nivel nacional, por la similitud en cuanto a intereses vitales, importantes y periféricos se refieren.

Tabla 14

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Producción de café de alta calidad como eje principal para el reconocimiento de su producto a nivel nacional e internacional.	Perales Huancaruna, Comercio Cía, Cía Internacional del Café, Cocla, HVC.		
Promover el desarrollo y la mejora de los agricultores cafetaleros.	Perales Huancaruna, Comercio Cía, Cía Internacional del Café, Cocla, HVC.		
Sostenibilidad del medio ambiente.	Cocla, HVC.	Perales Huancaruna, Comercio Cia, Cia Internacional del Café	
Contar con presencia del estado como promotor del desarrollo del sector agrícola.	Cocla, HVC.		Perales Huancaruna, Comercio Cía, Cía Internacional del Café.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos, es la visión.

A partir de lo anterior, es importante referirse nuevamente a la visión de COCLA y así poder definir claramente, los referidos objetivos a largo plazo.

Visión. Para el año 2018 la Empresa Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA deberá convertirse en la principal marca de café en grano orgánico de alta calidad y ser reconocido a nivel nacional e internacional como una organización competitiva de productores, contribuyendo al desarrollo económico inclusivo y sostenible.

Los objetivos a largo plazo para COCLA serán planteados a un horizonte de 5 años, plazo determinado según la industria a la que pertenecen (Sector cafetalero).

- OLP 1: Incrementar la participación de mercado en 15% anual por cinco años buscando posicionar su marca y ubicarse dentro las cinco principales empresas exportadoras de café a nivel nacional.
- OLP 2: Incrementar los niveles de producción de café orgánico, de 13qq/Ha registrados en el 2012, a 18qq/Ha, para el 2018, (Incremento de 1qq/Ha por año).
- OLP 3: Incrementar la producción con sello de Café Orgánico a un 85%.
- OLP 4: Incrementar a un 30 % las ventas con sello de certificación de Comercio Justo.
- OLP 5: Destinar el 2% de su utilidad anual para la especialización técnica y profesional de sus socios productores con el fin de mejorar su rendimiento en el cultivo de café, incrementando su área cultivada de dos hectáreas a cuatro hectáreas por productor.

5.4 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo han sido definidos en base a la Visión de la empresa, además también se ha tomado en consideración los aspectos más relevantes tanto de la misma organización, así como la del sector.

COCLA tiene la gran posibilidad posicionarse como una de las marcas más reconocidas y ubicarse dentro de los cinco primeros exportadores a nivel nacional, pues su información histórica así no los confirma y su experiencia lo ratifica.

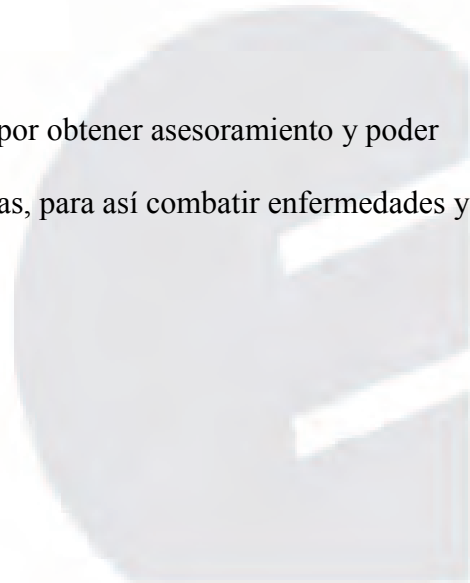
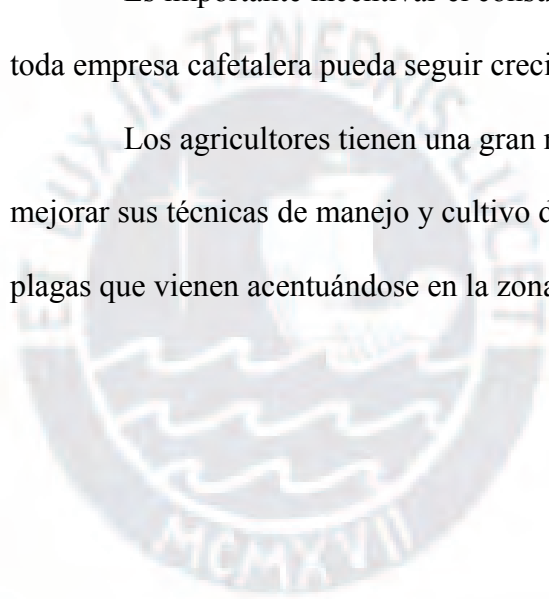
La producción de café orgánico se ha ido incrementando en COCLA, lo que le permitirá ingresar a los mercados más exigentes, brindando un producto de alta calidad.

El asistir a más ferias, hará que COCLA pueda promocionar su marca a nivel nacional e internacional.

Incrementar la producción es indispensable para poder crecer, por lo que es necesario la utilización al 100% de su capacidad instalada, pues teniendo la planta en Lima, le permite mejor accesibilidad para la distribución de su producto.

Es importante incentivar el consumo interno de café, es uno de los pilares para que toda empresa cafetalera pueda seguir creciendo.

Los agricultores tienen una gran necesidad por obtener asesoramiento y poder mejorar sus técnicas de manejo y cultivo de sus tierras, para así combatir enfermedades y plagas que vienen acentuándose en la zona.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrolla el proceso estratégico, el cual está compuesto de matrices elaboradas anteriormente, y de las nuevas matrices que a continuación se mencionan, (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de decisión, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética, y (j) Matriz de Posibilidades de los Competidores.

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Para construir la matriz FODA (Ver Tabla 15), se utilizan como insumos la MEFÉ y la MEFI, se copia directamente en estas las oportunidades y las amenazas registradas en la MEFÉ, así como las fortalezas y debilidades de la MEFI; con esto se crean las cuatro entradas para cuatro cuadrantes, (a)Fortalezas Y Oportunidades(FO), que buscan sacar ventajas de las oportunidades externas para COCLA , mediante el uso de las fortalezas internas; (b)Debilidades y Oportunidades(DO), que buscan mejorar las debilidades sacando ventajas de las oportunidades;(c)Fortalezas y Amenazas(FA), que buscan usar las fortalezas neutralizando las amenazas;(d)Debilidades y Amenazas(DA), que buscan mejorar las debilidades y evitar la amenazas; y se generan las estrategias externas principalmente , y eventualmente las internas, explotando, buscando , confrontando y evitando la combinación de los factores críticos(D'Alessio 2008).

Esta matriz permitirá identificar las estrategias para la empresa COCLA, combinando las variables de cuatro cuadrantes, conformando el emparejamiento (*matching*), y procurando generar estrategias externas, e internas que apoyan la implementación exitosa de las primeras.

Tabla 15

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1 Líder en la exportación de café orgánico. 2 Más de 46 años de experiencia en el negocio. 3 Suelos y climas propicios para el cultivo de café. 4 Producto de calidad garantizado por las Certificaciones orgánicas obtenidas por la empresa. 5 Negocio desarrollado en el mercado del comercio justo. 6 Cuenta con dos plantas equipadas para el procesamiento del café. 7 Promoción a través de la participación en ferias internacionales, nacionales y regionales. 8 Alianzas estratégicas con organizaciones internacionales. 9 Brinda servicios de apoyo a sus socios. 10 Cuentan con mecanismos para promover la innovación y la tecnología 11 Desarrollo de proyectos sociales.	1 Baja productividad del cultivo de sus tierras. 2 Desconocimiento y rechazo del uso de herramientas tecnificadas. 3 Marca propia no posicionada en el mercado. 4 Personal no calificado, poco motivado y con bajos incentivos salariales. 5 No tiene una cultura organizacional establecida. 6 Falta de un sistema integrado de información. 7 Estructura financiera débil 8 Contracción d sus ventas 9 Plantaciones con más de 30 años de antigüedad, las mismas que no reciben mantenimiento ni la fertilización adecuada.
Oportunidades	FO	DO	
1 Condiciones naturales y climatológicas favorables para la obtención de un café de calidad variedad arábica.	1 Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por Cocola.(F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	1 Establecer políticas de reforestación , para ampliar los cultivos de café orgánico.(D1, D2, D9,O1, O2, O3, O4)	
2 Preferencia y prestigio del café peruano por mercados internacionales.	2 Ampliar y mantener su mercado, aprovechando el prestigio ya ganado del café Peruano.(F1, F2,F3, F4, F5, F7, F8, O2, O3,O4, O5, O6, O7)	2 Desarrollar un programa de rejuvenecimiento de las plantaciones, así como para la renovación y mantenimiento de las mismas.(D1, D2, D9, O1)	
3 Accesibilidad a los mercados especiales (Orgánicos, de comercio justo y de sostenibilidad).	3 Mejorar y ampliar los programas de apoyo para sus socios, promoviendo la innovación ,tecnología y buenas practicas para la producción del café.(F8, F9, F10, F11, O8)	3 Desarrollar el nivel del recurso humano para mejorar las capacidades de gestión.(D2,D4, D5, O2,O3,O4)	
4 Existencia de una demanda mundial fuerte y dinámica.	4 Desarrollar nuevas alianzas estratégicas, orientadas a crear relaciones con nuevos y especiales nichos de mercado.(F1, F4 , F5, F7, F8, O2, O3, O4, O5, O6 , O7)	4 Implementación de un sistema de información eficiente que permita mejorar la toma de desiciones, reducción de costos y la integre de las áreas.(D2,D6,O3,O4)	
5 Política de creciente apertura económica (Ascenso del intercambio comercial del Perú con el resto del mundo).	5 Establecer alianzas con entidades educativas y de investigación , para poner a disposición de los agricultores, innovaciones orientadas a mejorar su competitividad.(F9,F10, F11, O8)		
6 Acuerdos de libre comercio sostenidos con los principales países consumidores de café (Unión Europea, Canadá y EEUU).			
7 Perú principal productor de café orgánico.			
8 Creación de Organismos e instituciones por parte del estado para el desarrollo de servicios y programas que conlleven a la sostenibilidad del café.			
Amenazas	FA	DA	
1 Volatilidad en los precios internacionales.	1 Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado.(F6, F7, F8, A6,A8)	1 Crear programas con apoyo del estado, incentivando a los productores cafetaleros para la conservación del medio ambiente buscando así la sostenibilidad del negocio.(D1,D9,A2, A4, A5).	
2 Presencia de plagas y enfermedades.	2 Generar mas contactos comerciales para asegurar contratos con requerimientos fijos de café.(F6,F7,A1)	2 Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos.(D7,D8,D11,A3,A6)	
3 Escasa asignación de recursos por parte del estado para el sector agropecuario.	3 Capacitar a los agricultores en técnicas de fertilización , y desarrollo de sistemas para evitar que sus cultivos se infecten de enfermedades y plagas.(F3, F9, F10, F11,A2, A4, A5)	3 Promocionar su producto a nivel local y nacional, atraer de la apertura de locales modernos y atractivos.(D3, D10, A6, A8)	
4 Cambios climatológicos, que pueden afectar el rendimiento de los cultivos.	4 Promover la participación de Cocola en las diferentes actividades que realiza la sociedad civil, los Gobiernos regionales y locales.(F9, F10, F11,A8)		
5 Inadecuado uso del cultivo intensivo del café lo cual conlleva a la depredación e bosques.			
6 Actividades de bajo valor agregado, que se refleja en reducidos márgenes de rentabilidad.			
7 El cultivo de la coca es la actividad alterna del café, (Por mantener condiciones similares), presencia del narcotráfico.			
8 Baja consumo interno.			

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa, para obtener una de estas posturas, se debe evaluar dos ejes de la industria que combinan factores relativos de a la organización(dimensiones internas): (a) Fuerza Financiera(FF), y (b) Valor Competitivo (VC), y dos ejes que combinan factores relativos a la organización(dimensiones externas), (a) Fortaleza Financiera(FI), y (b) Estabilidad del entorno(EE).

En la Tabla 16, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la Fortaleza Financiera de la empresa COCLA, la cual tiene como resultado ponderado un valor de 3.25, destacando en ella con los puntajes más altos, acceso al crédito, nivel de endeudamiento elevado y altos costos financieros.

Tabla 16

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Empresa COCLA

Factores Determinantes												Puntaje
1	Volatilidad de los precios internacionales.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
2	Política de creciente apertura económica.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
3	Acceso al crédito.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
4	Nivel de endeudamiento elevado.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
5	Altos costos financieros.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
6	Ratios de liquidez ajustados.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	1	
7	Estructura patrimonial débil.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	sólida	2	
8	Capital de trabajo deficitario.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
										Total	3.25	

En la Tabla 17, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la empresa COCLA, la cual tiene como resultado ponderado un valor de -2.67, destacando en ella con los puntajes más altos, café de calidad y participación de mercado.

Tabla 17

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Empresa COCLA

Factores Determinantes												Puntaje
1	Condiciones climáticas favorables.	Adecuadas	0	1	2	3	4	5	6	Inadecuadas		1
2	Interés de mercados internacionales sobre el café peruano.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo		2
3	Participación de mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande		3
4	Café orgánico de calidad.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior		5
5	Formación de cooperativas permiten altos volúmenes de producción.	Altos	0	1	2	3	4	5	6	Bajos		2
6	Uso de herramientas tecnificadas.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo		3
										Total	-2.67	

En la Tabla 18, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la empresa COCLA, la cual tiene como resultado ponderado un valor de -3.33, destacando en ella con los puntajes más altos, en crecimiento de tratados de libre comercio y acuerdos internacionales y expectativas del precio en el mercado mundial.

Tabla 18

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Empresa COCLA

Factores Determinantes												Puntaje
1	Tecnología empleada.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		3
2	Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja		4
3	Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña		2
4	Expectativas del precio en el mercado mundial.	Pésimas	0	1	2	3	4	5	6	Optimistas		4
5	Crecimiento en tratados de libre comercio y acuerdos internacionales.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		5
6	Barreras de ingreso al mercado mundial	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas		2
										Total	-3.33	

En la Tabla 19, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la empresa COCLA, la cual tiene como resultado ponderado un valor de 3.33, destacando en ella con los puntajes más altos, incremento de la demanda mundial de café, apertura de nuevos nichos de mercado y calidad y prestigio del café peruano.

Tabla 19. *Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Empresa COCLA*

Factores Determinantes												Puntaje
1	Café principal producto agrícola de exportación.	Favorable	0	1	2	3	4	5	6	Desfavorable		1
2	Incremento de la demanda mundial de café.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		5
3	Apertura de nuevos nichos de mercado.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		5
4	Microclima para agricultura.	Favorable	0	1	2	3	4	5	6	Desfavorable		1
5	Calidad y prestigio del café peruano.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		5
6	Disponibilidad de la mano de obra.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		3
										Total	3.33	

El resultado consolidado de las cuatro matrices de calificación de factores determinantes, se puede ver de manera consolidada en la Tabla 20.

Estos cuatro factores son los determinantes más importantes para la obtención de la posición estratégica de la empresa COCLA, los valores obtenidos para cada uno de estos factores son llevados a cada cuadrante, obteniendo así el polígono direccional de la empresa COCLA, tal como se muestra en la Figura 16. La matriz PEYEA de la empresa COCLA nos presenta un perfil Competitivo, es decir COCLA debe de mantenerse en ese cuadrante, cerca de las competencias básicas de la industria y no correr demasiados riesgos, su enfoque deberá estar en mejorar su situación financiera, invertir en productividad, reducir costos y proteger su ventaja competitiva.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG tiene base en la relación estrecha entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008), la matriz tiene cuatro cuadrantes, (a) el cuadrante signos de interrogación es el producto con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tiene participación de mercado significativa; (b) el cuadrante estrellas presenta alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tiene una alta participación en el mercado; (c) el

cuadrante vacas lecheras presenta una alta participación en el mercado , pero en una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo crecimiento;(d) el cuadrante perros muestra una industria con ventas en disminución a bajo crecimiento , y su participación en el mercado es baja.

Tabla 20

Matriz PEYEA de la Empresa COCLA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera(FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno(EE)	
1	Volatilidad de los precios internacionales	2	1 Tecnología empleada.
2	Política de creciente apertura económica	3	2 Tasa de inflación.
3	Acceso al crédito	4	3 Variabilidad de la demanda.
4	Nivel de endeudamiento elevado	5	4 Expectativas del precio en el mercado mundial.
5	Altos costos financieros	5	5 Crecimiento en tratados de libre comercio y acuerdos internacionales.
6	Ratios de liquidez ajustados	1	6 Barreras de ingreso al mercado mundial
7	Estructura patrimonial débil	2	
8	Capital de trabajo deficitario	4	
Promedio = 3.25		Promedio = -3.33	
Factores determinantes de la ventaja competitiva(VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria(FI)	
1	Condiciones climáticas favorables.	1	1 Café principal producto agrícola de exportación
2	Interés de mercados internacionales sobre el café peruano.	2	2 Incremento de la demanda mundial de café.
3	Participación de mercado.	3	3 Apertura de nuevos nichos de mercado.
4	Café orgánico de calidad.	4	4 Microclima para agricultura.
5	Formación de cooperativas permiten altos volúmenes de producción.	2	5 Calidad y prestigio del café peruano.
6	Uso de herramientas tecnificadas.	3	6 Disponibilidad de la mano de obra.
Promedio = -2.67		Promedio = 3.33	

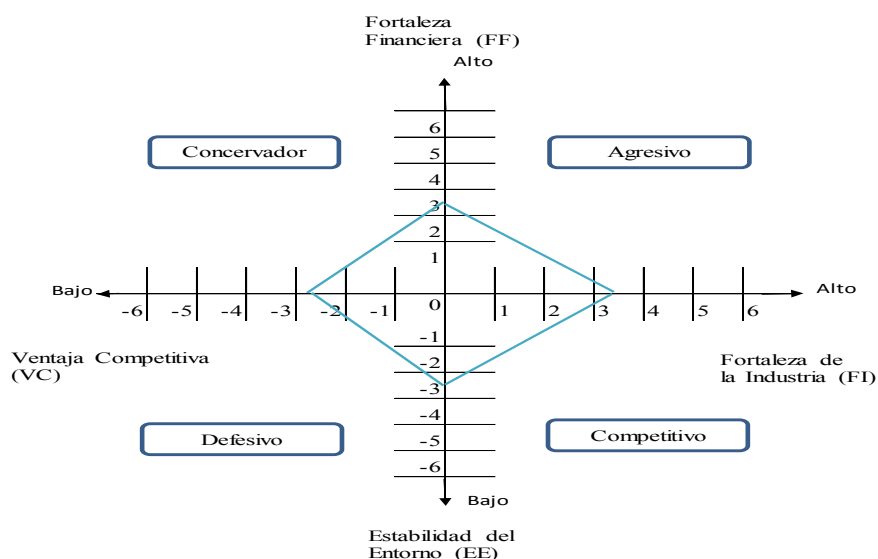


Figura 16. Matriz PEYEA de la empresa COCLA.

Debe entenderse que la industria del café tiene un comportamiento cíclico, periodos en los que la producción se incrementa y periodos en las que la producción disminuye, lo mismo que repercute directamente en el incremento y decrecimiento de las ventas. Sin embargo el negocio del café ha mostrado su sostenibilidad a lo largo de este tiempo, incrementando su producción, sus ventas y el número de sus consumidores.

COCLA tiene una participación del 4.52% de las exportaciones de café a nivel nacional, frente a su principal competidor PERALES HUANCARUNA SAC, con una participación del 20.76%, por lo que la participación de COCLA no es muy significativa.

Por todo lo indicado anteriormente COCLA se ubicaría en el cuadrante de signo de interrogación, tal cual se muestra en la Figura 17.



Figura 17. Matriz BCG.

La empresa COCLA se ubica en el cuadrante de Interrogación por se sugiere aplicar estrategias intensivas con sus productos actuales de penetración en el mercado o desarrollo de mercados, para fortalecerlos, capitalizando sus tasas de crecimiento.

6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

La MIE es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o las estrategias de COCLA, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultados del desarrollo de las matrices EFE y EFI, para cada división cuenta con dos ejes, con tres sectores cada uno: (a) el eje X , corresponde al rango total e puntajes ponderados de la MEFI , y que está dividido en tres sectores: débil , promedio y fuerte, y (b) el eje Y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, que también están divididos en tres sectores : Bajo , medio y alto. (D'Alessio, 2008).

En la Figura 18 se muestra la posición ponderada de la empresa COCLA, se encuentra en el cuadrante V, el cual indica una necesidad de desarrollar la industria selectivamente, administrando sus utilidades, y así retenerla y mejorarla. Siguiendo los conceptos de la matriz IE, este cuadrante V sugiere la aplicación de una estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Es una herramienta útil de ayuda para la evaluación de estrategias. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación e un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

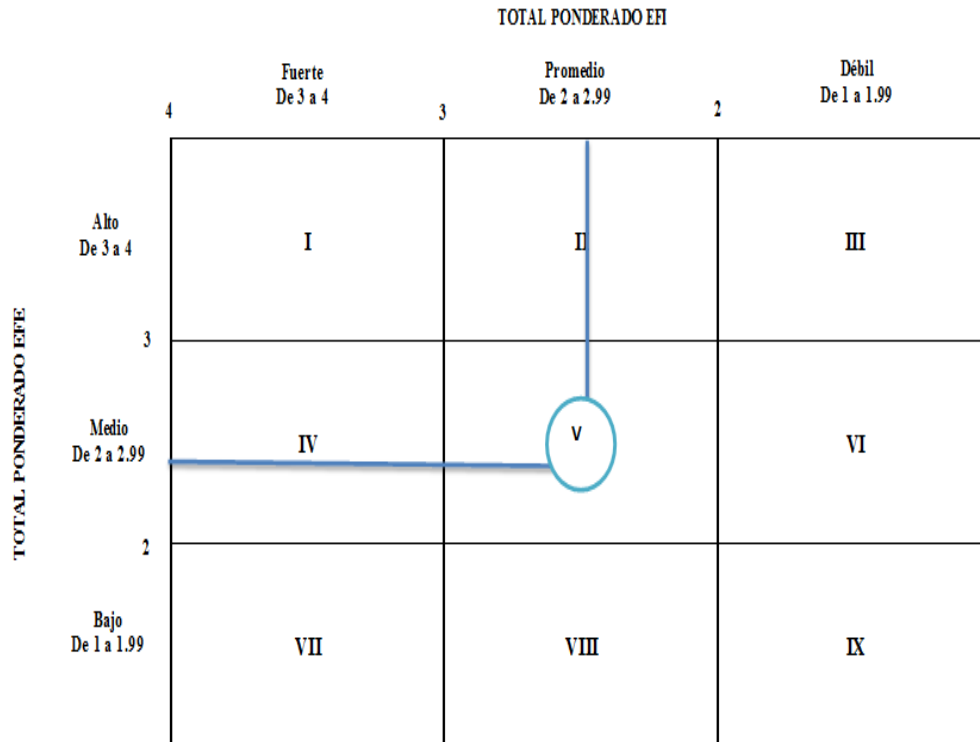


Figura 18. *Matriz Interna- Externa (MIE).*

Al evaluar estas dos variables simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes, dos de estos pertenecen al eje X, en la que se ubica la posición competitiva de la empresa, y los otros dos pertenecen al eje Y donde está ubicada la velocidad del crecimiento del mercado. En la Figura 19 se observa la posición de la empresa en el cuadrante I, las empresas que se ubican en el cuadrante I denotan estar en una posición estratégica excelente, se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

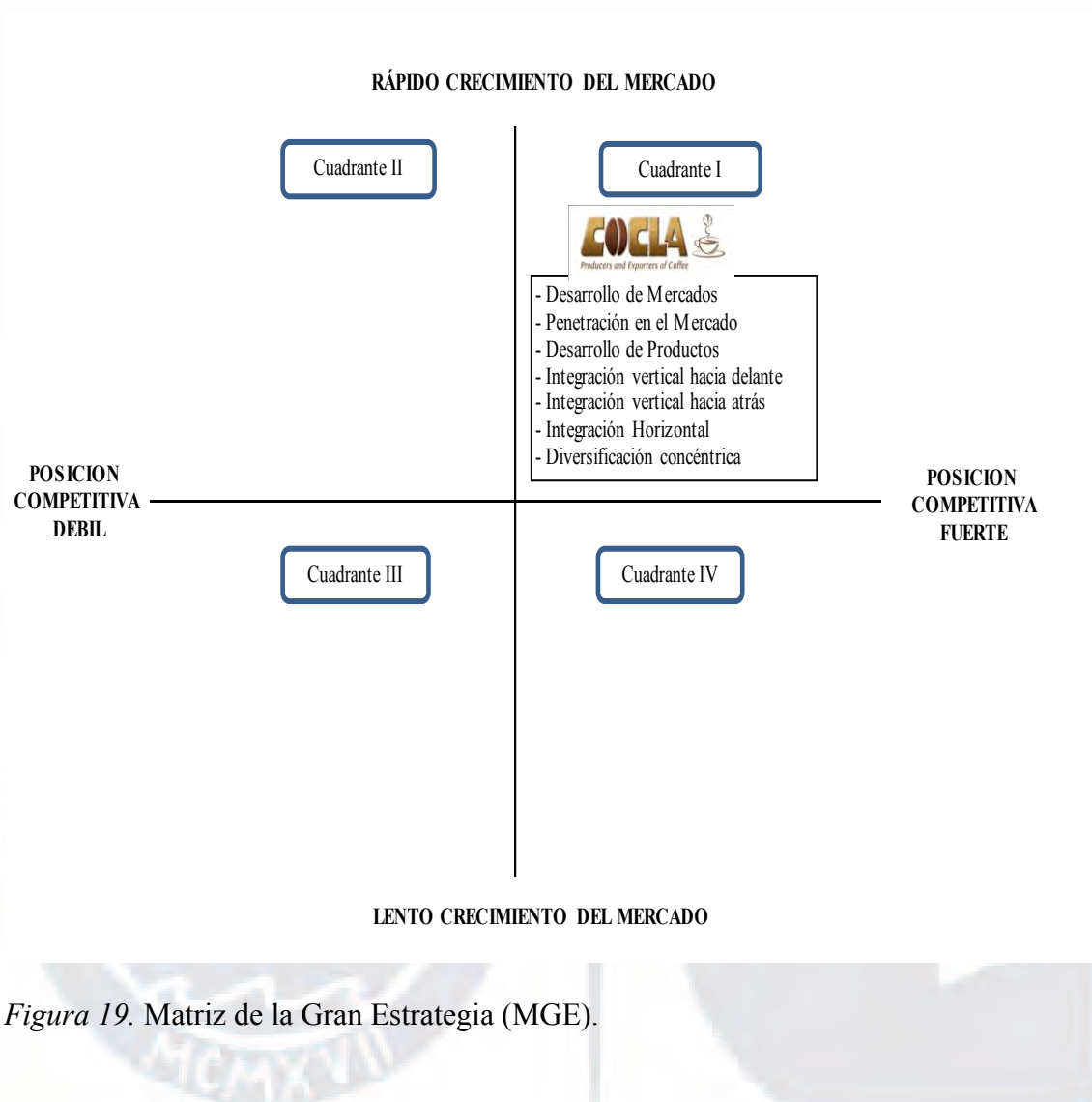


Figura 19. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados en base al análisis de las cinco matrices más importantes, (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE, dan como resultado a la Tabla 21, en donde se toma en cuenta a todas aquellas que alcance un puntaje mayor a 4 puntos para ser determinadas como estrategias retenidas mientras que las que no cumplan serán tomadas como estrategias de contingencia. Es importante que cada una de ellas aporte lo necesario para lograr los objetivos a largo plazo.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica

Tipo de Estrategia	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO	Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por COCLA.	x	x		x	x	4
FO	Ampliar y mantener su mercado, aprovechando el prestigio ya ganado del café Peruano.	x			x	x	3
FO	Mejorar y ampliar los programas de apoyo para sus socios, promoviendo la innovación, tecnología y buenas prácticas para la producción del café.	x			x		2
FO	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas, orientadas a crear relaciones con nuevos y especiales nichos de mercado.	x	x	x	x		4
FO	Establecer alianzas con entidades educativas y de investigación, para poner a disposición de los agricultores, innovaciones orientadas a mejorar su competitividad.	x	x	x	x		4
DO	Establecer políticas de reforestación, para ampliar los cultivos de café orgánico.	x	x	x	x	x	5
DO	Desarrollar un programa de rejuvenecimiento de las plantaciones, así como para la renovación y mantenimiento de las mismas.	x				x	2
DO	Desarrollar el nivel del recurso humano para mejorar las capacidades de gestión.	x			x	x	3
DO	Implementación de un sistema de información eficiente que permita mejorar la toma de decisiones, reducción de costos y la integración de las áreas.	x	x	x			3
FA	Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado.	x	x		x	x	4
FA	Generar más contactos comerciales para asegurar contratos con requerimientos fijos de café.	x	x	x	x	x	5
FA	Capacitar a los agricultores en técnicas de fertilización, y desarrollo de sistemas para evitar que sus cultivos se infecten de enfermedades y plagas.	x		x	x	x	4
FA	Promover la participación de COCLA en las diferentes actividades que realiza la sociedad civil, los Gobiernos regionales y locales.	x			x	x	3
DA	Crear programas con apoyo del estado, incentivando a los productores cafetaleros para la conservación del medio ambiente buscando así la sostenibilidad del negocio.	x		x			2
DA	Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos.	x	x	x	x	x	5
DA	Promocionar su producto a nivel local y nacional, a través de la apertura de locales modernos y atractivos.	x		x	x	x	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A continuación en la Tabla 22 se presenta la MCPE, en las que se determinó las cinco estrategias que se desarrollarán en el plan., (a) promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por COCLA en todos sus productos, (b) establecer políticas de reforestación , para ampliar los cultivos de café orgánico, (c) desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado, (d) buscar y

canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos y (e) Promocionar su producto a nivel local y nacional, a través de la apertura de locales modernos y atractivos.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Después de seleccionar cinco estrategias del filtro de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento, por medio de la Matriz Rumelt se propone utilizar cuatro criterios, (a) consistencia, el cual indica que no debe presentarse una estrategia con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, representación que se adapta al entorno externo y sus cambios; (c) ventaja, en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, sin sobrecosto ni problemas sin solución. La Tabla 23 muestra que de las cinco estrategias, los filtros de Rumelt no eliminan ninguna estrategia.

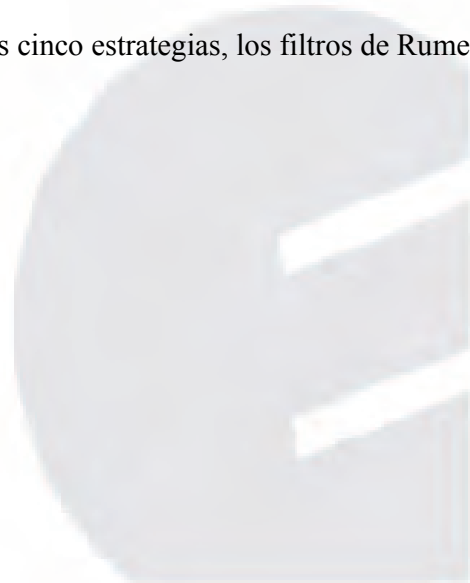
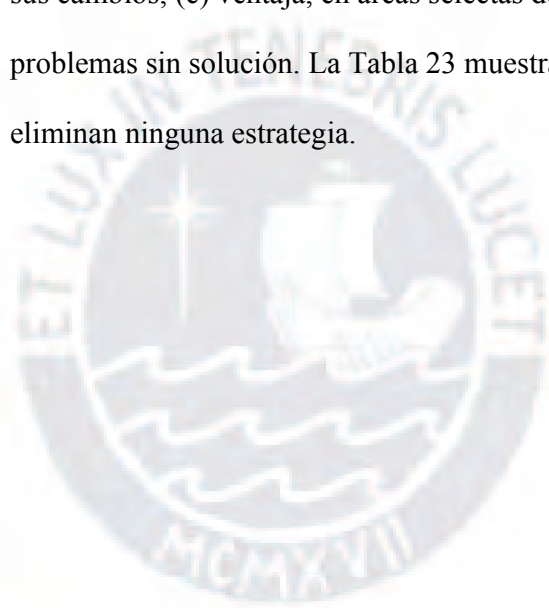


Tabla 22

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

	Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por Cocla en todos sus productos.		Desarrollar nuevas alianzas estratégicas, orientadas a crear relaciones con nuevos y especiales nichos de mercado.		Establecer alianzas con entidades educativas y de investigación, para poner a disposición de los agricultores, innovaciones orientadas a mejorar su competitividad.		Establecer políticas de reforestación, para ampliar los cultivos de café orgánico.		Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado.		Generar más contactos comerciales para asegurar contratos con requerimientos fijos de café.		Capacitar a los agricultores en técnicas de fertilización y desarrollo de sistemas para evitar que sus cultivos se infecten de enfermedades y plagas.		Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos.		Promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
Condiciones naturales y climatológicas favorables para la obtención de un café de calidad variedad arábica.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Preferencia y prestigio del café peruano por mercados internacionales.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	1	0.18	3	0.45	3	0.45
Accesibilidad a los mercados especiales (Orgánicos, de comercio justo y de sostenibilidad).	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.05	3	0.12	1	0.04
Existencia de una demanda mundial fuerte y dinámica.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.06	4	0.20	4	0.20
Política de creciente apertura económica (Ascenso del intercambio comercial del Perú con el resto del mundo).	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	1	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08
Acuerdos de libre comercio sostenidos con los principales países consumidores de café (Unión Europea, Canadá y EEUU).	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09
Perú principal productor de café orgánico.	0.06	3	0.18	2	0.12	3.0	0.18	3	0.2	2	0.12	2	0.12	1	0.04	2	0.12	2	0.12
Creación de Organismos e instituciones por parte del estado para el desarrollo de servicios y programas que conlleven a la	0.02	3	0.06	2	0.04	2.0	0.04	3	0.1	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	1	0.02
Creación de mayor número de cooperativas, las mismas que tienen mayor accesibilidad a asistencia técnica y financiera.	0.02	3	0.06	3	0.06	4.0	0.08	3	0.1	2	0.04	3	0.06	3	0.06	1	0.02	2	0.04
Interés de nuevos nichos de mercado en el café peruano.	0.03	3	0.09	4	0.12	4.0	0.12	3	0.1	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Decrecimiento de la producción en los principales países productores de café.	0.01	2	0.02	2	0.02	3.0	0.04	3	0.04	2	0.02	2	0.02	2	0.02	3	0.04	3	0.04
Amenazas																			
Volatilidad en los precios internacionales.	0.12	2	0.24	3	0.36	2.0	0.24	2	0.2	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Presencia de plagas y enfermedades.	0.07	2	0.14	3	0.21	2.0	0.14	2	0.1	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Escasa asignación de recursos por parte del estado para el sector agropecuario.	0.05	3	0.15	2	0.10	2.0	0.10	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Cambios climatológicos, que pueden afectar el rendimiento de los cultivos.	0.06	3	0.17	3	0.17	2.0	0.11	3	0.2	1	0.06	1	0.06	2	0.11	2	0.11	2	0.11
Inadecuado uso del cultivo intensivo del café lo cual conlleva a la deprecación e bosques.	0.03	3	0.08	3	0.08	2.0	0.05	2	0.1	3	0.08	3	0.08	2	0.05	3	0.08	1	0.03
Actividades de bajo valor agregado, que se refleja en reducidos márgenes de rentabilidad.	0.04	3	0.12	3	0.12	2.0	0.08	2	0.1	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Crisis económicas de países consumidores del café peruano.	0.04	3	0.11	3	0.11	2.0	0.07	2	0.1	3	0.11	3	0.11	2	0.07	3	0.11	3	0.11
Recuperación en la producción de café en principales países exportadores (Brasil y Colombia).	0.02	3	0.06	1	0.02	1.0	0.02	3	0.1	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06
El cultivo de la coca es la actividad alterna del café, (Por mantener condiciones similares), presencia del narcotráfico.	0.03	3	0.09	1	0.03	2.0	0.06	3	0.1	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Baja promoción de consumo interno.	0.04	2	0.09	3	0.13	3.0	0.13	3	0.1	3	0.13	2	0.09	2	0.09	3	0.13	3	0.13
Fortaleza																			
Líder en la exportación de café orgánico.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.09	1	0.08	3	0.24
Más de 46 años de experiencia en el negocio.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Suelos y climas propicios para el cultivo de café.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18
Producto de calidad garantizado por las Certificaciones orgánicas obtenidas por la empresa.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Negocio desarrollado en el mercado del comercio justo.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Cuenta con dos plantas equipadas para el procesamiento del café.	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Promoción a través de la participación en ferias internacionales, nacionales y regionales.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Alianzas estratégicas con organizaciones internacionales.	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.03	3	0.06	2	0.04
Servicios de apoyo a sus socios.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12
Mecanismos para promover la innovación y la tecnología.	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Desarrollo de proyectos sociales.	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02	3	0.03	2	0.02	2	0.02	1	0.01	3	0.03	3	0.03
Debilidades																			
Baja productividad del cultivo de sus tierras.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.12	2	0.13	2	0.13
Desconocimiento del uso de herramientas tecnificadas.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.07
Marca propia no posicionada en el mercado.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
Personal no calificado, poco motivado y con bajos incentivos salariales.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.07
No tiene una cultura organizacional establecida.	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.02	3	0.09	3	0.09
Falta de un sistema integrado de información.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.05
Nivel de endeudamiento elevado.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.05	2	0.05	2	0.05
Estructura patrimonial débil.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.02	0	0.01	0	0.01
Plantaciones con más de 30 años de antigüedad, las mismas que no reciben mantenimiento ni la fertilización adecuada.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Contracción de sus ventas.	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Ratios de liquidez elevados.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Total	2		5.34		4.76		4.75		5.21		5.29		4.81		3.83		5.26		5.35

Tabla 23

Matriz Rumelt

	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por COCLA en todos sus productos.	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer políticas de reforestación, para ampliar los cultivos de café orgánico.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado.	SI	SI	SI	SI	SI
Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos.	SI	SI	SI	SI	SI
Promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME analiza las cinco estrategias finales en función a tres grupos que están relacionados con los aspectos éticos como, (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo.

La Tabla 24 demuestra que las cinco estrategias seleccionadas para la Cooperativa resultan adecuadas tras la auditoría ética.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son cinco y son las que se utilizan en primera instancia para el planeamientos, estas han sido determinada en base al análisis y puntuación obtenida, es decir son las que pudieron superar las matrices, y son (a) promocionar el café orgánico y de calidad garantizado, (b) establecer políticas de reforestación, (c) desarrollar la generación de productos terminados con valor agregado, (d) buscar nuevas fuentes de financiamiento, y (e) promocionar su producto a nivel nacional aperturando mercados atractivos. Las estrategias de contingencias son aquellas que en caso una o más estrategias n cumpliera su fin, será necesario reforzar con dichos planteamientos, y estos son: (a) ampliar y mantener el mercado, (b) mejorar y ampliar los programas de apoyo para sus socios, (c) Desarrollar programas de rejuvenecimiento (árboles), (d) desarrollar el recurso humano, (e) implementación de un

sistema de información eficiente, (f) Promover la participación en las diferentes actividades que realiza Sociedad Civil, Gobiernos Regionales y locales, y (g) crear programas con apoyo del Estado.

Tabla 24

Matriz Ética

		Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por Cocla en todos sus productos.	Establecer políticas de reforestación, para ampliar los cultivos de café orgánico.	Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado.	Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos.	Promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.
Derechos						
1	Impacto en el derecho a la Vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
2	Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
4	Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
7	Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia						
8	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10	Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo						
11	Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
12	Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 25 se presenta la Matriz de Estrategias y Objetivos a largo plazo, en ella se establece que si cumplen con dos o más criterios de alineación serán tomadas en cuenta.

Tabla 25

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	OLP 1: Incrementar la participación de mercado en 15% anual por cinco años buscando posicionar su marca y ubicarse dentro las cinco principales empresas exportadoras de café a nivel nacional.	OLP 2: Incrementar los niveles de producción de café orgánico, de 13qq/Ha registrados en el 2012, a 18qq/Ha, para el 2018, (Incremento de 1qq/Ha por año).	OLP 3: Incrementar la producción con sello de Café Orgánico a un 85%.	OLP 4: Incrementar a un 30 % las ventas con sello de certificación de Comercio Justo.	OLP 5: Destinar el 2% de su utilidad anual para la especialización técnica y profesional de sus socios productores con el fin de mejorar su rendimiento en el cultivo de café, incrementando su área cultivada de dos hectáreas a cuatro hectáreas por productor.
Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por Cocla en todos sus productos.	X	X	X	X	X
Establecer políticas de reforestación , para ampliar los cultivos de café orgánico.		X	X	X	X
Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado.	X	X	X		
Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos.		X		X	
Promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.	X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite realizar el análisis de posibles estrategias mediante un estudio de las posibilidades de los competidores, sustitutos, y entrantes. La Tabla 26 muestra las reacciones más probables de los mayores cuatro competidores.

6.13 Conclusiones

Las estrategias generales empleables entre retenidas y de contingencia son: (a) promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por COCLA en todos sus productos; (b) desarrollar nuevas alianzas estratégicas, orientadas a crear relaciones con nuevos y especiales nichos de mercado; (c) establecer alianzas con entidades educativas y de investigación, para poner a disposición de los agricultores, innovaciones orientadas a mejorar su competitividad; (d) establecer políticas de reforestación, para ampliar los cultivos de café orgánico; (e) desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado; (f) generar más contactos comerciales para asegurar

contratos con requerimientos fijos de café; (g) capacitar a los agricultores en técnicas de fertilización , y desarrollo de sistemas para evitar que sus cultivos se infecten de enfermedades y plagas; (h) buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos; y (i) promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.

Tabla 26

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidad de Competidores	Competidores Locales		Competidores Internacionales
	Perales Huancaruna	Comercio Cia.	HVC Exportaciones	Federación Nacional de Caficultores de Colombia
Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por Cocla en todos sus productos.	Indiferente	Indiferente	Participar	Participar
Establecer políticas de reforestación , para ampliar los cultivos de café orgánico.	Replicar	Replicar	Participar	Participar
Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado.	Replicar	Participar	Replicar	Indiferente
Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos.	Participar	Indiferente	Participar	Participar
Promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.	Participar	Replicar	Participar	Indiferente

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se determinan los Objetivos a Corto Plazo que la empresa deberá seguir para lograr sus Objetivos a Largo plazo, describiendo también los recursos que son necesario para desarrollarlos y las políticas que deben acompañar a su actuar.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

OLP 1: Incrementar la participación de mercado en 15% anual por cinco años buscando posicionar su marca y ubicarse dentro las cinco principales empresas exportadoras de café a nivel nacional.

OCP 1.1 Aumentar la capacidad de producción en un 3% de café de la empresa mensualmente para generar mayor volumen de abastecimiento.

OCP 1.2 Diseñar encuesta de preferencia de los consumidores semestralmente para adaptar el producto.

OCP 1.3 Diseñar una campaña de marketing y publicidad anualmente para captar potenciales clientes.

OCP 1.4 Diseñar cada año incentivos de ventas y salarios para generar mayor volumen de ventas y compromiso en el personal.

OLP 2: Incrementar los niveles de producción de café orgánico, de 13qq/Ha registrados en el 2012, a 18qq/Ha, para el 2018, (Incremento de 1qq/Ha por año).

OCP 2.1 Mantener la producción de la empresa por encima del 80% del nivel de eficiencia mensualmente.

OCP 2.2 Automatizar a un 50% los procesos para agilizar los volúmenes de entrega con cero defectos.

OCP 2.3 Aumentar capacidad instalada de 25% anualmente.

OCP 2.4 Eliminar los principales cuellos de botellas en el proceso productivo del café.

OLP 3: Incrementar la producción con sello de Café Orgánico a un 85%.

OCP3.1 Centralizar las operaciones de producción de café orgánico mediante la tecnificación del personal y de sus jefes de área.

OCP 3.2 Contraer dos acuerdos comerciales por año para el desarrollo de la producción sostenible renovable.

OCP 3.3 Desburocratización del sistema de café tradicional configurando la producción para el café orgánico.

OCP 3.4 Desarrollar sistemas centralizados eliminando aquellos procesos que generan pérdidas de tiempo y no contribuyen a la producción.

OLP 4: Incrementar a un 30 % las ventas con sello de certificación de Comercio Justo.

OCP 4.1 Utilizar técnicas de marketing vía web para nuevos clientes.

OCP 4.2 Mejorar el producto en calidad y diseño anualmente.

OCP 4.3 Ampliar las variedades de venta del café orgánico, diversos sabores y mezclas (Tres nuevos productos por año).

OCP 4.4 Lanzamiento de promociones trimestrales para cadenas de supermercados y tiendas minoristas.

OLP 5: Destinar el 2% de su utilidad anual para la especialización técnica y profesional de sus socios productores con el fin de mejorar su rendimiento en el cultivo de café, incrementando su área cultivada de dos hectáreas a cuatro hectáreas por productor.

OCP 5.1 Implementación de talleres especializados cada seis meses.

OCP 5.2 Adquisición de maquinaria y mano de obra calificada para cubrir nuevos turnos (De acuerdo al resultado de revisiones anuales).

OCP 5.3 Incrementar el número de productores en un 10% al año.

OCP 5.4 Mejora de los procesos productivos de las tierras y control de plagas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el desarrollo de las operaciones la empresa deberá contar con tres tipos de recursos (a) tangibles, (b) intangibles y (c) de Recursos Humanos. En recursos tangibles se tiene que la inversión en maquinaria y mano de obra es totalmente importante pese a que la empresa cuenta con una política moderada de inversión.

También se deberá disponer de inversión en soporte tecnológico- Sistema SAP, para poder automatizar operaciones y evitar conflicto de comunicación interna entre las principales áreas de la empresa. La inversión en capacitaciones y desarrollo constante de la marca es fundamental para poder ejecutar la especialización de sus líderes y buscar el posicionamiento de la marca como empresa responsable y de calidad.

La empresa deberá acceder a un endeudamiento a mediano plazo para la adquisición de maquinaria importante para los procesos productivos y mantener una adecuada inversión en gestión y planeamiento tanto de deuda como para adquisiciones futuras.

En recursos intangibles se tiene que la Cooperativa deberá contar con implementaciones constantes de sistema de gestión de calidad ya sea por cuenta propia, personal o comité a cargo como a la posible contratación de una consultora especializada.

En recursos humanos se tendrá en cuenta el apoyo del comité o a la organización a cargo de las operaciones de la Cooperativa, así como del personal técnico del INIA y el apoyo de las entidades encargadas de la promoción de productos alternativos del Perú como PromPerú.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las estrategias seleccionadas son las siguientes,(a) E1: Promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por COCLA en todos sus productos, (b) E2: Establecer políticas de reforestación , para ampliar los cultivos de café orgánico, (c) E3: Desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado,

(d) E4: Buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos, y (e) E5: Promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.

Política de la Estrategia E1: (a) programar viajes constantes con el fin de promocionar el producto con los consumidores mundiales, de igual forma asistir periódicamente a las ferias de proveedores., (b) establecer una agenda sobre los eventos que realiza ADEX, PROMPEX y las embajadas que representan al país destino más consumidores. Con el fin de estudiar el mercado constantemente. (c) programar pequeñas campañas de difusión sobre el café orgánico en los países a realizar la oferta exportadora. (d) Promocionar el producto por su valor nutricional y por su elaboración natural.

Política de la Estrategia E2: (a) lineamiento de producción sostenible en todas las operaciones, (b) crear conciencia medio ambiental en todos los productores asociados, (c) acreditar certificaciones internacionales con las exigencias fitosanitarias de cada país destino y de producción sostenible.

Política de la Estrategia E3: (a) política de optimización de recursos, costos y gastos, (b) establecimiento de perfiles de proveedores, investigar a los proveedores teniendo en cuenta la calidad, el precio, y la entrega (puntualidad), (c) optimización de espacio y tiempo, y (d) política de tercerización de proceso si es necesario.

Política de la Estrategia E4: (a) preservación y control de gastos, (b) información transparente y auditada, y (c) recursos optimizables en activos fijos y programación de deudas.

Política de la Estrategia E5: (a) política de devoluciones con mayor flexibilidad, (b) promociones y gestión especial para clientes frecuentes, (c) despacho y envío con mínimos costos de embarque, (d) agilidad de procesos, trámites.

7.4 Estructura de la Empresa

COCLA cuenta con cuatro departamentos que se encargan de administrar los bienes por el concepto de ventas y también son los encargados de planificar las acciones que tomará la empresa para fortalecerse en el mercado. La Gerencia General está encargada de la planificación y conducción de los recursos humanos serán los encargados directos para diseñar los planes estratégicos, controlar sus impactos y resolver los problemas que pudieran presentarse. La Gerencia Comercial, principal encargado de la planificación de ventas, tendrán participación directa en la contratación y negociación con proveedores o la tercerización de procesos, de igual forma deberá gestionar la asociación con las demás empresas y diseñar estrategias de promoción del productos en nuevos mercados.

La Gerencia de Administración y Finanzas, cumplirá con informar de forma transparente sobre los gastos, inversiones y costos por concepto de implementaciones o contrataciones, así también deberá evaluar los impactos económicos que dichas decisiones tendrán en el largo plazo, deberá contribuir también a organizar la información para que pueda ser divulgada a tiempo a todos los entes competentes.

La Gerencia de Producción tendrá que estar plenamente comprometida con las acciones que se tomen, es decir deberá enfocar sus objetivos en aumentar el volumen de producción y optimizar la maquinaria para que no exista tiempos muertos en los procesos.

El Departamento Técnico Agrícola y su conjunto de asesores tienen que colaborar con la gestión de recursos humanos para lograr la tecnificación de los procesos y apoyar para que los productores puedan mejorar en las prácticas de cultivo.

Si COCLA desea ser la empresa líder en comercialización y exportación de café orgánico de primera calidad, deberá cumplir con los altos estándares de calidad que requiere el mercado para su consumo.

Es importante que la empresa se visualice en obtener mayores índices de ventas en los próximos cinco años, esto le permitirá gozar de una rentabilidad superior.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La empresa debe seguir utilizando sistemas de riego tecnificados que permita reducir considerablemente el desperdicio de agua. De igual forma es necesario que se ejecuten acciones dirigidas a informar a todos los productores las bondades de la utilización renovable y de que el manejo responsable de los recursos permitirá trabajar las tierras más tiempo y los resultados se verán reflejados en el producto final que se venda.

La participación conjunta en pro de la gestión responsable en la producción de café permite otorgar una ventaja competitiva al producto y al país como productor de café de excelente calidad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es necesario que la empresa centre sus esfuerzos en determinar las competencias para un determinado puesto de trabajo. Las competencias pueden estar constituidas por cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que se puede demostrar, es decir que se diferencien de una manera significativa, un desempeño excelente de un promedio o entre trabajadores eficaces e ineficaces. Aquí es importante establecer que los criterios de reclutamiento siempre estarán dirigidos a buscar personas que puedan aportar en calificación técnica agroindustrial.

Entre las características individuales que suelen medirse a la hora de definir competencias están, (a) motivo, (b) rasgos, (c) actitud, (d) auto-concepto, (e) conocimientos, y (f) habilidades. (Jiménez, 2011). Sin embargo también deberá considerar a la motivación como característica fundamental para la organización

La motivación puede considerarse como una necesidad importante para los intereses de la organización ya que permite impulsar y orientar, los intereses que el trabajador tenga y que lo lleven a tener cierta determinación para dirigirlos hacia las metas organizacionales.

7.7 Gestión del Cambio

En la actualidad el Perú cuenta con el reconocimiento del mundo en la exportación de café orgánico por su excelente calidad, la misma que le ha permitido imponerse frente a los otros países como EEUU y Alemania. Es por ello que el café en cualquiera de sus modalidades de venta tanto tostado o molido, sea orgánico o no, cuenta con una gran aceptación en todos los mercados, sin embargo el consumo del mismo puede aumentarse adoptando nuevas modalidades de presentación, que pueda ser más sencillo al consumo humano y sin descuidar la calidad del producto.

La empresa logrará generar productos competitivos, ampliar productos y diversificar el mercado orgánico, buscando las fortalezas financiera, a través de inversión y alianzas estratégicas, pudiendo fusionarse con compañías derivados del producto orgánico.

Tendrán la capacidad de adquirir recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing y ventas. Dado que el mercado es grande se necesitará a mediano plazo una inyección de capital para incrementar las ventas. De igual forma permitirá mejorar y aportar la productividad de la cadena a través de promociones constante

7.8 Conclusiones

La empresa deberá aumentar la capacidad de producción de café de la empresa para generar mayor volumen de abastecimiento, siempre y cuando a través del diseño de encuesta de preferencia de los consumidores ayude a moldear el producto y adaptarlo a las nuevas necesidades del cliente. Deberá contar con personal capacitado y establecer estrategias de recompensar para ampliar las ventas.

De igual forma es necesario que se automaticen procesos y se eliminen todos aquellos cuellos de botellas que generan retrasos innecesarios y que perjudican la distribución de producto.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se elabora el procedimiento de la evaluación estratégica, aquí se realiza la evaluación y el control de las actividades de los objetivos a Largo y Corto Plazo. El Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard), es una herramienta que permitirá controlar el desempeño de los objetivos a corto plazo con el fin de evaluar y monitorear las estrategias y objetivos a Corto Plazo que se utilizarán.

8.1 Perspectivas de Control

La necesidad de evaluación y control en un proceso estratégico es permanentemente durante todo el planteamiento, ya que por lo general existen cambios en el entorno dentro del giro del negocio, en la competencia, y la demanda del producto, que provocan la necesidad de un planeamiento estratégico cambiante frecuentemente.

Es por ello que es necesario implementar el Tablero de Control Balanceado para medir el desempeño de la Cooperativa, para realizarlo se deberá tomar en consideración evaluar cuatro perspectivas, (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje internos

En aprendizaje interno se tiene los siguientes Objetivos a Corto Plazo, (a) centralizar las operaciones de producción de café orgánico mediante la tecnificación del personal y de sus jefes de área, (b) contraer acuerdos comerciales para el desarrollo de la producción sostenible renovable, (c) desburocratización del sistema de café tradicional configurando la producción para el café orgánico, y (e) desarrollar sistemas centralizados eliminando aquellos procesos que generan pérdidas de tiempo y no contribuyen a la producción.

8.1.2 Procesos

En Procesos se tiene los siguientes Objetivos a Corto Plazo, (a) mantener la producción de la empresa por encima del 80% del nivel de eficiencia mensualmente, (b)

automatizar procesos para agilizar los volúmenes de entrega con cero defectos, (c) aumentar capacidad instalada de 25% anualmente, (d) eliminar los principales cuellos de botellas en el proceso productivo del café, (e) implementación de talleres especializados cada seis meses, y (f) mejora de los procesos productivos de las tierras y control de plagas

8.1.3 Clientes

En Clientes se tiene los siguientes Objetivos a Corto Plazo, (a) aumentar la capacidad de producción de café de la empresa mensualmente para generar mayor volumen de abastecimiento, (b) diseñar encuesta de preferencia de los consumidores semestralmente para adaptar el producto, (c) diseñar campaña de marketing y publicidad para captar potenciales clientes, (d) diseñar incentivos de ventas y salarios para generar mayor volumen de ventas y compromiso en el personal, (e) utilizar técnicas de neuromarketing web para nuevos clientes, (f) mejorar el producto en calidad y diseño anualmente, (g) ampliar las variedades de venta del café orgánico, diversos sabores y mezclas, y (h) Lanzamiento de promociones para cadenas de supermercados y tiendas minoristas.

8.1.4 Financiera

En la perspectiva Financiera se tiene los siguientes Objetivos a Corto Plazo, (a) adquisición de maquinaria y mano de obra calificada para cubrir nuevos turnos ,y (b) incrementar el número de productor

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 27

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Perspectivas	Objetivo a Corto Plazo	Indicador	Periodo	Variable
Aprendizaje Interno	OCP3.1 Centralizar las operaciones de producción de café orgánico mediante la tecnificación del personal y de sus jefes de área.	Nivel de aceptación organizacional sobre los procesos	Semestral	%
	OCP 3.2 Contraer dos acuerdos comerciales por año para el desarrollo de la producción sostenible renovable.	Numero de acuerdos y alianzas	Anual	Número
	OCP 3.3 Desburocratización del sistema de café tradicional configurando la producción para el café orgánico.	Cantidad de producción de café orgánico	Mensual	Número
	OCP 3.4 Desarrollar sistemas centralizados eliminando aquellos procesos que generan pérdidas de tiempo y no contribuyen a la producción.	Efectividad y eficacia del área	Semestral	%
Procesos	OCP 2.1 Mantener la producción de la empresa por encima del 80% del nivel de eficiencia mensualmente.	Nivel de Productividad	Mensual	%
	OCP 2.2 Automatizar a un 50% los procesos para agilizar los volúmenes de entrega con cero defectos.	Nivel de Eficiencia	Mensual	%
	OCP 2.3 Aumentar capacidad instalada de 25% anualmente.	Indicador UCI	Anual	%
	OCP 2.4 Eliminar los principales cuellos de botellas en el proceso productivo del café.	Indicador cumplimiento de programa de pedidos	Mensual	Número
	OCP 5.1 Implementación de talleres especializados cada seis meses.	Número de talleres semestrales	Semestral	Número
	OCP 5.4 Mejora de los procesos productivos de las tierras y control de plagas	Nivel de Productividad	Mensual	%
Perspectiva del Cliente	OCP 1.1 Aumentar la capacidad de producción en un 3% de café de la empresa mensualmente para generar mayor volumen de abastecimiento.	Frecuencia de los aumentos de capacidad	Mensual	%
	OCP 1.2 Diseñar encuesta de preferencia de los consumidores semestralmente para adaptar el producto.	Número de encuestas semestral	Semestral	Número
	OCP 1.3 Diseñar una campaña de marketing y publicidad anualmente para captar potenciales clientes.	Efectividad de la campaña	Anual	% de nuevos clientes
	OCP 1.4 Diseñar cada año incentivos de ventas y salarios para generar mayor volumen de ventas y compromiso en el personal.	Efectividad del proceso de incremento de vent	Mensual	%
	OCP 4.1 Utilizar técnicas de marketing vía web para nuevos clientes.	Porcentaje de nuevos clientes por página web	Mensual	% de nuevos clientes
	OCP 4.2 Mejorar el producto en calidad y diseño anualmente.	Registro niveles de satisfacción	Mensual	% por grupo de clientes
	OCP 4.3 Ampliar las variedades de venta del café orgánico, diversos sabores y mezclas(Tres nuevos productos por año).	Número de productos	Semestral	Número de nuevos productos
	OCP 4.4 Lanzamiento de promociones trimestrales para cadenas de supermercados y tiendas minoristas.	Número de ofertas por temporada	Anual	Número
Perspectiva Financiero	OCP 5.2 Adquisición de maquinaria y mano de obra calificada para cubrir nuevos turnos (De acuerdo al resultado de revisiones anuales).	Evaluación Económica- Financiera	Anual	Miles de Soles
	OCP 5.3 Incrementar el número de productores en un 10% al año.	Evaluación Económica- Financiera/ horas hombre -capacidad adquisitiva	Anual	Miles de Soles

8.3 Conclusiones

Deberán utilizarse una serie de indicadores que permitirán medir, controlar, evaluar y corregir los Objetivos a Corto Plazo de tal forma que contribuya al logro de los Objetivos a Largo y que éste a su vez permita alcanzar en el largo plazo la visión mencionada. Entre los indicadores descritos se encuentran (a) el nivel de aceptación organizacional sobre los procesos, (b) El número de acuerdos y alianzas, (c) la cantidad de producción de café orgánico, (d) la efectividad y eficacia del área, (e) el nivel de productividad, (f) el nivel de eficiencia, (g) el indicador UCI, (h) el indicador de cumplimiento de programa de pedidos, (i) el nivel de productividad, (j) la frecuencia de los aumentos de capacidad, (k) el número de encuestas semestral, (l) la efectividad de la campaña.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

- a. El negocio del café debe entenderse como un negocio cíclico y presenta una demanda insatisfecha alta, de las cuáles la oferta exportable del mercado abarca el 45% de café orgánico y 55% del café convencional. COCLA pese a sus más de 46 años en el mercado no ha logrado posicionarse como empresa líder de las exportaciones de café, esto puede deberse al poco volumen de exportación que presenta y a la poca capacidad de abastecimiento frente a sus competidores.
- b. Las cooperativas como en otros sectores de la economía tienen la gran posibilidad de ofrecer a las personas un modelo alternativo de desarrollo, realizando actividades de producción, transformación, comercialización y exportación, consiguiendo así posicionarse como un modelo empresarial que ha traído grandes beneficios para los agricultores asociados, muestra de ello es COCLA, quien tiene a su cargo 22 cooperativas con más de ochos mil agricultores, la cual se constituye como la parte terminal del sistema de acopio y comercialización del café, complementando estas actividades con servicios de asistencia técnica y educación cooperativa.
- c. COCLA tiene una ventaja frente a otras empresas por el espacio geográfico en el que se desarrolla, ya que el Perú cuenta con 15 de los 24 departamentos para la producción de café siendo la zona selva donde se concentra la mayor parte de la producción. Es así que Cusco se encuentra entre los 5 principales departamentos productores de café, destacándose por cultivar café orgánico, principal producto exportado por las empresas de cafetaleras de Cusco incluido COCLA.
- d. COCLA tiene la gran posibilidad posicionarse como una de las marcas más reconocidas y ubicarse dentro de los cinco primeros exportadores a nivel nacional, para ello deberá establecer las estrategias específicas, considerando a las retenidas

como prioritarias y las de contingencia como alternativas, estas son Estrategias retenidas: (a) promocionar el café orgánico y de calidad garantizado por las certificaciones obtenidas por COCLA en todos sus productos, (b) desarrollar nuevas alianzas estratégicas ,orientadas a crear relaciones con nuevos y especiales nichos de mercado, (c) establecer alianzas con entidades educativas y de investigación , para poner a disposición de los agricultores, innovaciones orientadas a mejorar su competitividad, (d) establecer políticas de reforestación , para ampliar los cultivos de café orgánico, (e) desarrollar la generación de productos terminados con un valor agregado. Estrategias de contingencia, (f) generar más contactos comerciales para asegurar contratos con requerimientos fijos de café, (g) capacitar a los agricultores en técnicas de fertilización, y desarrollo de sistemas para evitar que sus cultivos se infecten de enfermedades y plagas, (h) buscar y canalizar nuevas fuentes de financiamiento que disminuyan costos, e (i) promocionar su producto a nivel local y nacional, por medio de la apertura de locales modernos y atractivos.

- e. Estas estrategias estarán estar alineadas con los Objetivos a Largo Plazo que son (a) incrementar la participación de mercado en 15% anual por cinco años buscando posicionar su marca y ubicarse dentro las cinco principales empresas exportadoras de café a nivel nacional, (b) Incrementar los niveles de producción de café orgánico, de 13qq/Ha registrados en el 2012, a 18qq/Ha, para el 2018, (Incremento de 1qq/Ha por año), (c) incrementar la producción con sello de Café Orgánico a un 85%, (d) incrementar a un 30 % las ventas con sello de certificación de Comercio Justo, y (e) destinar el 2% de su utilidad anual para la especialización técnica y profesional de sus socios productores con el fin de mejorar su rendimiento en el cultivo de café, incrementando su área cultivada de dos hectáreas a cuatros hectáreas por productor. Cada Objetivo a Largo Plazo está acompañado de cuatro Objetivos a Corto Plazo.

- f. El proceso será medido por medio de una serie de indicadores como (a) el nivel de aceptación organizacional sobre los procesos, (b) El número de acuerdos y alianzas, (c) la cantidad de producción de café orgánico, (d) la efectividad y eficacia del área, (e) el nivel de productividad, (f) el nivel de eficiencia, (g) el indicador UCI, (h) el indicador de cumplimiento de programa de pedidos, (i) el nivel de productividad, (j) la frecuencia de los aumentos de capacidad, (k) el número de encuestas semestral, (l) la efectividad de la campaña. (m) efectividad del proceso de incremento de ventas, (n) porcentaje de nuevos clientes por página web, (o) registro niveles de satisfacción, (p) número de productos, (q) número de ofertas por temporada, y (r) evaluación económico-financiera.

9.2 Recomendaciones Finales

- a. COCLA manejará un programa de control estacional que le permita manejar las variaciones en el mercado y así prever nuevas producciones para que no afecten el desarrollo de sus operaciones y la competitividad de sus productores.
- b. La Cooperativa centrará sus operaciones en el desarrollo competitivo y rentable de sus asociados, esto hará que el modelo de negocio funcione de forma responsable y sostenible en el tiempo. Es importante que COCLA logre maximizar la capacidad de asociatividad mediante la presentación de un modelo eficaz de negocio.
- c. Las estrategias serán medidas con el cuidado pertinente, se debe contemplar a futuro las variaciones del entorno dinámico. El café está sujeto a diversas variables que COCLA no puede manejar y son difíciles de calcular, sin embargo en la medida que se tenga un respaldo financiero y humano, éste puede ser controlado.
- d. Las estrategias que han pasado los diversos controles matriciales especifican claramente el orden de las acciones a seguir, ellas no impactan ni dañan la calidad ética de las acciones empresariales tanto de COCLA ni de las disposiciones con que

se rigen en el mercado. Sin embargo será necesario adecuar dichas estrategias al comportamiento cíclico del proceso.

- e. Lo que se espera alcanzar para el 2018 contemplará los recursos tangibles, intangibles y humanos, que en la actualidad la empresa tiene o que tiene la posibilidad de tenerlo. Nada de lo que se realice debe estar fuera del alcance de COCLA ni de sus asociados.
- f. Los indicadores deben ser medidos respetando el tiempo asignado, será de suma importancia llevar un control para su realización y contar con un supervisor que se encargue personalmente.

9.3 Futuro de la Cooperativa COCLA

COCLA será una de las marcas más reconocidas en cuanto a café se refiere, tanto a nivel nacional e internacional, podrá venderse como franquicia internacionalmente, ofreciendo productos en granos de alta calidad y café procesado convertidos en productos nuevos e innovadores dirigidos al consumidor final, manejará procesos inclusivos cuyo principal fin será ofrecer a cada uno de sus socios productores un pago justo que le permita tener calidad de vida para él y su familia, logrando así ser una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. 2013. *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2013). *Facilidades para hacer negocios en el Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/#trading-across-borders>
- COCLA. (2013). *COCLA, producción y exportación de café*. Recuperado de <http://www.coclaperu.com/es/index.html>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Dirección de Información Agraria. (2013). *Dirección de competitividad agraria*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/caferecomercializacioncafe.pdf>
- Jiménez, D. (2011). *Manual de recursos humanos* (2ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Maximixe. (2012, octubre). Riesgos de mercado.
- Ministerio de Agricultura y Riego [Minag]. (2013a). *Café ficha técnica*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/caf%C3%A9/caf%C3%A91>
- Ministerio de Agricultura y Riego [Minag] (2013b). *Situación del mercado del café en grano*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/herramientas/boletines/documento-de-analisis-economico>
- Perú Cámaras (2013, 18 de abril). Perú Cámaras: PBI per cápita de las regiones creció en promedio hasta 8.4% entre el 2001 y el 2012. *Oficina de Prensa e Imagen Institucional*. Recuperado de <http://www.perucam.com/notaprensa0102013.htm>

PromPerú. (2013). *Perú: Tendencias de mercado de café convencional y especial*.

Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf

Romero, C. (2011). *El café peruano. Situación actual y perspectivas*. Recuperado de

http://www.expocafeperu.com/archivos/Cesar_Romero_El_Cafe_Peruano.pdf

Zurita, M. (2007, 17 de agosto). Perales Huancaruna duplica sus ventas de café al mundo.

Agencia Agraria de Noticias. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/perales-huancaruna-duplica-sus-ventas-de-cafe-al-mundo>

