



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

SEDE CIUDAD NEILY

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

PROYECTO:

ELABORACION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
COOPEAGROPAL R.L.

GRADO DE LICENCIATURA

EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

ESTUDIANTE:

EDWIN OVIEDO PRENDAS

AÑO 2019

Acta de aprobación del Tribunal Examinador



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

(TFG E#08)

TRIBUNAL EXAMINADOR

Esta tesis fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de **Administración de Negocios**, requisito para optar por el grado **Licenciatura**.

Lic. Henry Granados Gamboa
Tutor

Lic. Gilberto Esteban Cano Tapia
Lector

Lic. José Antonio Araya Godínez
Lector quien Preside

VERIFICACION DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

NOMBRE DE DIRECTOR DE CARRERA

FIRMA

FECHA



Universidad
LATINA

SEDE
CIUDAD NEILLY

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

Declaración Jurada del estudiante



DECLARACIÓN JURADA

(TFG É#07)

Yo, Edwin Oviedo Prendas estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual de la Tesis / Proyecto de Grado titulada (o):

Elaboración de un Cuadro de Mando Integral en COOPEAGROPAL

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Es todo, firmo en Paso Canoas a los 16 días del mes de Enero del año 2020.

Firma

Edwin Oviedo Prendas

Nombre sustentante

602850650

Cédula sustentante

Contenido

Sección preliminar	vii
Carta de la(s) Organización (es) involucrada(s)	vii
Agradecimientos	viii
Dedicatoria.....	ix
Epígrafe.....	x
Resumen.....	xi
.....	1
1. Capítulo 1. Generalidades.....	2
Antecedentes	2
1.1.1. Contexto del negocio de la palma.....	2
1.1.2. Historia de la empresa.....	2
1.1.3. Zona de influencia de la empresa.....	4
1.1.4. Estructura organizacional.....	4
1.2. Justificación.....	5
1.3. Planteamiento del problema	6
1.4. Objetivo General	6
1.5. Objetivos específicos.....	7
1.6. Delimitación, Alcance y Cobertura.....	7
1.7. Restricciones y/o limitaciones.....	7
2. Capítulo 2. Marco Contextual y Teórico	9
2.1. Marco situacional	9
2.2. Base Teórica y Técnica del Análisis	10
2.2.1. Evolución del Cuadro de Mando Integral.....	10
2.2.2. Los modelos de implantación del CMI.....	11

3. Capítulo 3. Diagnóstico del estado actual.....	14
3.1. Instrumentos utilizados	14
3.2. Análisis de resultados.....	14
3.3. Principales hallazgos.....	19
4. Capítulo 4. Propuesta de cambio	22
4.1. Introducción a la propuesta de cambio.....	22
4.2. Objetivos General y Específicos de la propuesta.....	23
4.3. Descripción del escenario deseado.....	23
4.4. Plan para el cambio	24
4.5. Presupuesto de cambio.....	28
4.6. Valoración del plan de cambio.....	28
Conclusiones.....	29
Recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexos	32
Carta de autorización del autor	35

| Sección preliminar

Sección preliminar

Carta de la(s) Organización (es) involucrada(s)

Cooperativa Agroindustrial de Productores de Palma Aceitera R.L.
Laurel de Corredores, Puntarenas. Tel. (506) 2785-0000 Fax (506) 2780-0190 - CEDI El Coyal, Alajuela.
Tel. (506) 2438-6575
Facebook/Coopeagropal Zona Sur - consumer@coopeagropal.com - www.coopeagropal.co.cr



CARTA DE ACEPTACION PARA LA ELABORACION DE PROYECTO FINAL DE GRADUACION

Señores:
UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
Sede Ciudad Neily

La presente es para informarles nuestra aceptación para que el estudiante **EDWIN OVIEDO PRENDAS** cédula de identidad **602850650** lleve a cabo su proyecto de graduación en nuestra empresa conforme a la propuesta de proyecto que hemos visto y revisado que se titula "**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA COOPEAGROPAL R.L.**" y que encontramos de amplio valor e interés para nuestra organización. Dicho proyecto se estará llevando a cabo a lo largo del **III Cuatrimestre de 2019**.

Así mismo, les informamos nuestro compromiso de brindar el espacio e información necesarias para su debido cumplimiento en tiempo y forma.

Por otra parte, para estos efectos informamos que el estudiante en mención es actual colaborador de nuestra empresa desde el año 2003.

Cordiales saludos,


Alexander Carmona Chacón
Gerente General
Coopeagropal R.L.




COOPEAGROPAL R.L.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios como fuente de toda sabiduría y por la oportunidad que me da de cumplir con esta importante meta.

A mis profesores, que durante toda la carrera han sido un apoyo fundamental con sus enseñanzas y valiosos consejos.

A mis compañeros de carrera, presentes y pasados, que han sido copartícipes conmigo del proceso que nos ha traído hasta este punto. Sus aportes, colaboración y amistad, también han sido muy importantes a lo largo de la carrera.

A los compañeros en la empresa en donde trabajo y he realizado este proyecto (Coopeagropal RL). De muchas formas me han ayudado con sus aportes y su disposición.

A mi profesor Tutor Licenciado Henry Granados Gamboa, que con su disciplinada forma de trabajar y su profesionalismo, ha sido un gran apoyo en todo este proceso.

A los profesores Lectores, gracias por sus aportes y valiosas recomendaciones.

Dedicatoria

A Abril y Jesús Adrián, mis hijos.

Epígrafe

“La cosa no va en sólo tener ideas,
es en hacer que sucedan.”

Scot Belsky

Resumen

Como definición, Baraybar describe así el Cuadro de Mando Integral: “Podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Baraybar, 2010, pág. 29)

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), o CMI por sus siglas en español, es la herramienta que se desarrollará la cual surgirá partir del análisis del Plan Estratégico de la empresa Coopeagropal RL.

A través de estas mesas trabajo y reuniones con jefaturas y gerencias, se ha revisado los Planes Anuales Operativos y el FODA organizacional. Todo lo cual, arrojará los indicadores claves que irán a la estructuración del CMI. Esta estructuración, además, validada con el diseño de un Mapa Estratégico en el que se esquematiza y evidencia como se interrelacionan cada uno de esos Objetivos Estratégicos, agrupados en las diferentes perspectivas que conforman el CMI: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de intangibles.

El CMI, adicionalmente llevará consigo fórmulas o definiciones operacionales que dictarán la forma en la que se conseguirá interpretar cuáles son las “entradas” necesarias para el cálculo del resultado del indicador, a la hora de medir cada Objetivo Estratégico en el tiempo.

Una última etapa y como complemento del CMI, se ha diseñado un “Tablero de Control” que sintetiza los resultados agrupándolos en cuatro gráficos de cumplimiento, uno por cada una de las perspectivas, comparables todos ellos con el avance en el tiempo dentro del Período Estratégico cada vez que se realiza una medición.

Capítulo 1

Generalidades

1. Capítulo 1. Generalidades

Antecedentes

1.1.1. Contexto del negocio de la palma

La palma es un cultivo de la familia de las oleaginosas, la más importante en términos de producción a nivel mundial. Participa con casi 66 millones de toneladas de toda la producción de aceites vegetales, lo cual representa un 40% de la producción mundial. Los líderes en la producción son Indonesia y Malasia, que juntos representan el 85% de la producción de palma en el mundo. (Mielke, 2010).

En América Latina, Costa Rica ocupa el sexto lugar en producción de aceite de palma, siendo Colombia el mayor productor de la región con un aporte de casi 1.06 millones de toneladas de aceite de palma producido al año.

En Costa Rica, la Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productores de Palma Aceitera R.L, es la segunda empresa productora de palma, aportando aproximadamente un 20% de la producción nacional y siendo la que más aceites refinados exporta a diferentes mercados en el mundo.

1.1.2. Historia de la empresa

La historia se remonta entre los años 1970 y 1975. La base de los territorios de los que ahora se compone la zona de influencia de Coopeagropal RL, se consiguió a través de la toma de tierras en todo Coto Sur, Corredores, Puntarenas, Costa Rica. Un grupo de campesinos le quitaron a la Compañía Bananera una gran cantidad de tierras. (Oreamuno, marzo 2011, entrevista personal).

Esto pasó porque la Compañía Bananera había abandonado los bananales y no había trabajo. Una parte eran bosques vírgenes y otra era una gran extensión de terreno que no producía nada. Esto fue entre 1970 y 1972.

Fue una lucha bastante dura porque los campesinos tuvieron que enfrentar a las autoridades que les enviaron para frustrar su intento de posesión de tierras. El gobierno cumplía su deber de defender a la Compañía Bananera, que, aunque tenían ya abandonadas las tierras, reclamaban su derecho de propiedad. El primer grupo invasor fue de aproximadamente 180 hombres, quienes recibían el apoyo de la Unión de Pequeños Productores Agrícolas del Pacífico Sur.

Finalmente, tras mucha tenacidad y perseverancia, a los invasores se les concedió quedarse en las montañas de la región de Coto Sur. El expresidente Daniel Oduber Quirós, estuvo presto al diálogo y trató de arreglar el asunto de las tierras junto con el Instituto de Desarrollo Agrario, IDA y la Compañía Bananera.

Oduber quiso implementar un ingenio de azúcar en la zona, compró uno usado y lo instaló en Palmar Sur. Los campesinos alegaban no estar de acuerdo porque las tierras no se prestaban para ese cultivo. Circuló también la propuesta de producir cacao, pero tampoco prosperó. Fue entonces, por medio del IDA, que se comenzó a hablar de la siembra de palma aceitera.

Un grupo de personas formaron una organización llamada UDOC que agruparía a todas las organizaciones, sindicatos, productores y campesinos de todo tipo de cultivo en la zona. Le entregaron al presidente Rodrigo Carazo, en sus manos, el acta de constitución de UDOC pero de inmediato dijo que así no les podía ayudar, pero que sí había una ley de cooperativas, que era la estructura que él les proponía.

Algunos años después, el 3 de mayo de 1986, con sesenta asociados en primera asamblea, es fundada Coopeagropal RL con una junta directiva integrada por funcionarios

del IDA y profesionales en la producción de palma aceitera. De ahí en adelante, más y más agricultores fueron creyendo en el proyecto y asociándose a la nueva empresa Cooperativa de la zona.

En el presente, año 2019, a 33 años de haber sido fundada, la Cooperativa tiene más de 600 asociados y 400 empleados. Es una de las cooperativas más grandes del país y una de las empresas generadoras de empleos directos e indirectos más importante de la zona sur de Costa Rica.

1.1.3. Zona de influencia de la empresa

Corredores es el cantón número 10 de la provincia de Puntarenas, cuya cabecera es Ciudad Neily. Este cantón tiene 4 distritos: Corredor, Paso Canoas, La Cuesta y Laurel. En Corredores es donde se ubica la mayor cantidad de plantaciones de palma aceitera de asociados de la cooperativa, sin embargo, hay plantaciones también en los cantones de Golfito, Osa, Buenos Aires y Parrita. Desde el punto de vista de la producción, toda el área de influencia representa aproximadamente 19 mil hectáreas de palma aceitera.

1.1.4. Estructura organizacional

Coopeagropal RL, como empresa cooperativa tiene una estructura conforme al artículo 36 de la Ley 4179 o Ley de Asociaciones Cooperativas. Formada por una Asamblea de Delegados, quienes nombran representantes reelegibles por períodos de dos años para conformar los cuerpos directivos: Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Comité Electoral. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019).

Posteriormente, la estructura administrativa es similar a la estructura de cualquier empresa en la que el Consejo de Administración contrata un Gerente General por períodos no sujetos a tiempo determinado. Por otra parte, el Gerente General tiene las facultades

administrativas para contratar su equipo de gerencias quienes le apoyarán en su gestión: Gerencia Financiera, Gerencia Agrícola, Gerencia Industrial, Gerencia de Ventas Exterior, Gerencia de Ventas Nacional, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Desarrollo Social y Capital Humano. A su vez, cada gerencia elige sus jefaturas y personal a cargo conforme a los procedimientos establecidos para reclutamiento a nivel de Recursos Humanos.

1.2. Justificación

En el mundo empresarial, y particularmente en Coopeagropal RL inmersa como empresa cooperativa de proyección e interés social, que además es una empresa productora, industrializadora y comercializadora de aceite de palma tanto a nivel nacional como internacional, en un mundo competitivo; debe, sin lugar a duda, estar en constante preparación para enfrentar los entornos cambiantes y retadores que imponen los mercados. El asumirlo con una actitud empresarial proactiva, puede ser la diferencia entre la continuidad del negocio o el fin de su existencia como ente económico.

La importancia socioeconómica de esta empresa cooperativa en su zona de influencia, los cantones de Osa, Golfito y Corredores especialmente, es innegable: más de seiscientos asociados productores de palma, cuatrocientos veinte empleados directos y aproximadamente cinco mil familias más que de forma indirecta, se benefician también de la actividad palmera en la zona.

Coopeagropal RL, es además un ente generador de gran cantidad de empleo indirecto. Promoviendo una dinámica económica alrededor de la producción de la palma, donde muchas más personas también subsisten a la sombra de sus alcances.

Consientes de toda esta relevancia, la alta dirección y altos ejecutivos de la empresa, buscan implementar nuevos y diferentes modelos para diseñar sus Planes Estratégicos, en los cuales vierten toda su experiencia y esfuerzos para obtener un producto que les satisfaga su perspectiva de futuro. Todo esto es excelente, sin embargo, hay un factor que aún sigue

siendo el talón de Aquiles para esta, y para la mayoría de las empresas y es el lograr hacer tangibles todas esas estrategias, poder tocarlas y traerlas al plano de la ejecución, que es en donde se materializa el verdadero valor de la planeación estratégica.

En este punto, es donde cobra relevancia la necesidad del seguimiento orientado a la ejecución y creación de valor, a través de una herramienta como lo es el *Balanced Scorecard* que en adelante en este documento será llamado por su nombre en español Cuadro de Mando Integral, o sus siglas CMI, herramienta especialmente útil y que provee la posibilidad de asociar lo estratégico, con la ejecución y la medición de resultados.

1.3. Planteamiento del problema

La presente investigación, tendrá como propósito principal por un lado caracterizar la empresa Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productores de Palma Aceitera RL, en adelante como “Coopeagropal RL” o “la empresa” en la que se estará llevando a cabo la implementación del CMI. Así que, por otro lado, consistirá en diseñar éste con las características apropiadas para complementar efectivamente el seguimiento y medición de los indicadores que resultarán claves en el desempeño de la organización en todos sus niveles.

¿Qué características debe tener un Cuadro de Mando Integral para correlacionar y medir los indicadores claves para los alcances de metas y objetivos de la organización?

1.4. Objetivo General

Diseñar una estructura para la implementación de un Cuadro de Mando Integral para ser utilizado tanto para la Gerencia General de la Cooperativa Coopeagropal R.L. como para consulta de la alta dirección (Cuerpos Directivos) con el objetivo de medir el giro del negocio de forma integral.

1.5. Objetivos específicos

- Dialogar con las diferentes gerencias de la Cooperativa Coopeagropal R.L. para obtener las variables de medición relevantes.
- Identificar una estructura de CMI funcional y adaptable al giro de negocio de la Cooperativa Coopeagropal R.L.
- Definir una versión final de Cuadro de Mando Integral para ser valorado por la Junta Directiva de la Cooperativa Coopeagropal R.L.

1.6. Delimitación, Alcance y Cobertura

La implementación y los resultados obtenidos de este Proyecto Final de Graduación, será para uso interno de la empresa dentro de la cual se estará llevando a cabo. Siendo objeto de uso y consulta por parte de las gerencias y cuerpos directivos cuando así lo requieran.

1.7. Restricciones y/o limitaciones

Este proyecto se estará llevando a cabo dentro de un rango de horas semanales ajustado a la jornada de trabajo del encargado del proyecto. Dándose cierta libertad en horas extra-oficina para el seguimiento correspondiente. Las bases teóricas se basan en dos libros consultados y que se han encontrado como las referencias más adecuadas para los propósitos del proyecto.

Limitación para revelar, publicar o reproducir el contenido del Plan Estratégico vigente. Se permite al responsable del proyecto tener acceso para lectura o consultas respecto a sus contenidos, más no a su divulgación.

Capítulo 2

Marco Situacional y Teórico

2. Capítulo 2. Marco Contextual y Teórico

2.1. Marco situacional

En Coopeagropal R.L., ya por 33 años que tiene de haber sido fundada se puede considerar una empresa consolidada en muchos aspectos. A la fecha, en el año 2019 ya está participando una segunda generación tras haberse retirado una parte importante de los fundadores de la empresa, teniendo actualmente una base asociativa muy estable que supera los seiscientos asociados activos.

Esta cooperativa es una empresa de carácter enteramente formal, que cumple con sus compromisos de ley con toda su planilla de colaboradores, además de cumplir con sus obligaciones a nivel de gobierno local, pagando sus compromisos con la Municipalidad de Corredores.

Desde el punto de vista contable, cumple actualmente con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), siendo actualmente la firma Deloitte la encargada de certificar sus Estados Financieros. Es una empresa que mantiene vigentes certificaciones importantes para su proyección empresarial en materia de seguridad alimentaria (FSSC22000), de sostenibilidad (sello Rain Forest Alliance) marca país (Esencial Costa Rica), certificaciones para nichos de consumidores como la comunidad judía (certificado Kosher) el cual es un requisito exigido por algunas importantes industrias en el ramo alimentario.

Además, una empresa con una estable cartera de clientes activo a nivel nacional como internacional, participando en los mercados de consumo masivo, industrial y también en la industria oleo química.

2.2. Base Teórica y Técnica del Análisis

Como definición, Baraybar describe así el Cuadro de Mando Integral: “Podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética, podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor.” (Baraybar, 2010, pág. 29)

También, según Baraybar respecto a los orígenes del CMI dice que:

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) datan de 1990, cuando KPMG, patrocinó un estudio sobre empresas denominado “la medición de resultados en la empresa del futuro”, motivado por la creencia de que los enfoques existentes que dependían de las valoraciones financieras, no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, ya que estas mediciones obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones, en su proceso de creación de valor.” (Baraybar, 2010, pág. 26).

2.2.1. Evolución del Cuadro de Mando Integral

Baraybar dice que: “El CMI fue utilizado en sus inicios como una herramienta de control de gestión, cuya principal novedad era la incorporación de indicadores no financieros, que ayudaban a explicar y/o prever los resultados financieros actuales y futuros. (Baraybar, 2010, págs. 26-34)

A partir de 1996, cuando la metodología empieza a ser utilizada como una Técnica de Gestión Estratégica, mediante la configuración de los Mapas Estratégicos que permiten operativizar la estrategia de las organizaciones.

Finalmente, en 2001, el modelo recoge e incorpora dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos clave para asegurar una correcta implantación estratégica.”

2.2.2. Los modelos de implantación del CMI

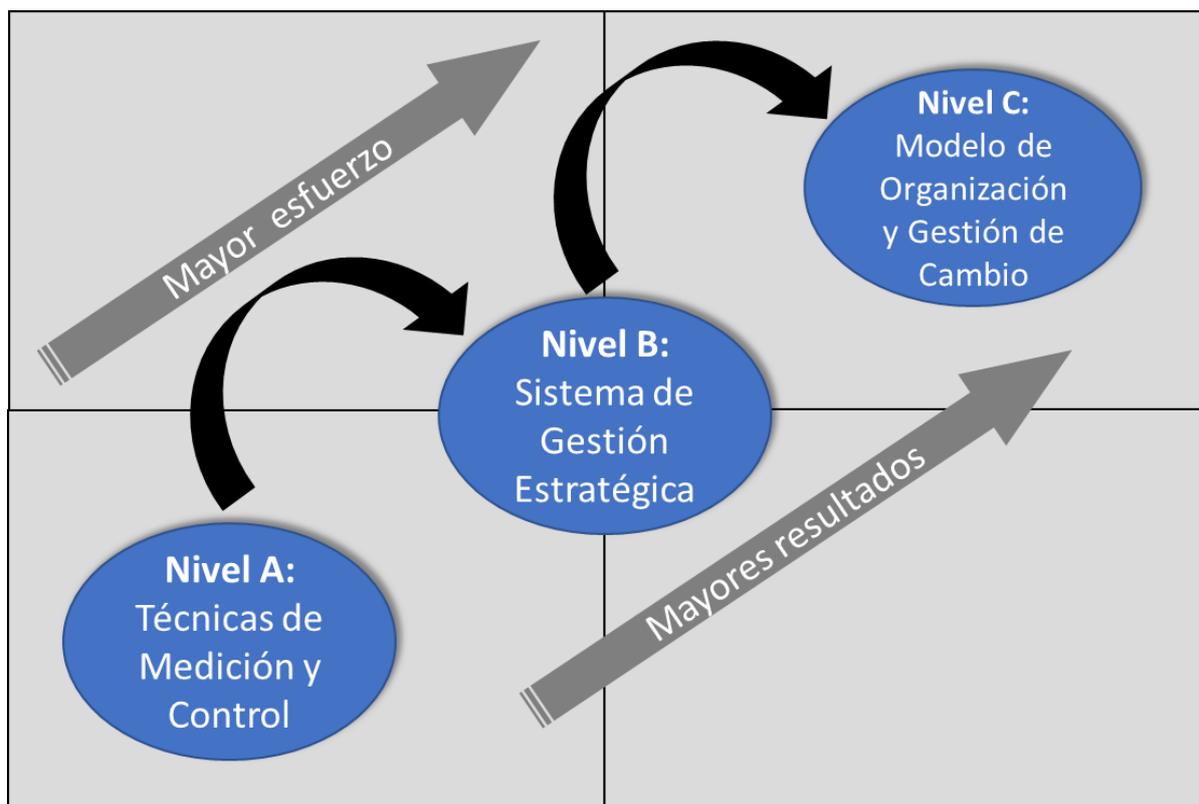


Ilustración 1. Los modelos de implantación del CMI

Para la implementación de un CMI en la empresa, se estará buscando establecer un sistema de gestión basado en la estrategia (Niveles B y C anteriores), según lo expone Baraybar:

“Objetivo: Implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la organización, que permita adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio.

Promotor del proyecto: Consejero Delegado, Administrador, Director General y Gerentes.

Metodología de implantación: Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y los encargados de soluciones informáticas.

Resultados esperados: Organización flexible, preparada ante los posibles cambios que surjan y, orientada a la estrategia, alineando el comportamiento de las personas hacia la consecución de los objetivos estratégicos definidos.”

Capítulo 3

Diagnóstico del estado actual

3. Capítulo 3. Diagnóstico del estado actual

3.1. Instrumentos utilizados

- Entrevistas personales con gerencias de división, a las que se les ha consultado concretamente sobre los procesos de elaboración y seguimiento de los diferentes Planes Anuales Operativos y su relación con los objetivos estratégicos de largo plazo definidos en los Planes Estratégicos.
- Revisión del Plan Estratégico vigente 2018 - 2023
- Revisión de los PAO's 2018 de las divisiones más relevantes: Agrícola, Industrial, Comercial y Financiero.
- Revisión del FODA organizacional a partir de lo recabado en las entrevistas a las diferentes gerencias.

3.2. Análisis de resultados

En las entrevistas, se encuentra una importante identificación por parte de las gerencias respecto a los objetivos estratégicos.

Se realizó una entrevista con una serie de preguntas a seis gerencias y once jefaturas (en total 17 entrevistados entre Gerencias y Jefaturas) con el propósito de diagnosticar que tan informados están respecto a temas de interés en este proyecto, y partiendo de que son los directos encargados de trabajar en los PAO, PE y Presupuestos.

La entrevista se acompañó de una serie de 10 preguntas muy puntuales en la que el entrevistado contestaba SI o NO. Seguidamente los resultados:

1. ¿Sabe usted cuál es la misión y la visión de la empresa?

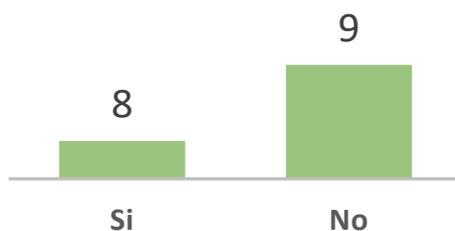


Gráfico 1. Respuestas a pregunta 1.

Es en muy pocas organizaciones en las que posiblemente los trabajadores se aprenden de memoria estos elementos estratégicos. Esta no es la excepción, nueve de diecisiete (un 53%) contestaron negativamente lo que deja ver, que es una brecha en la que se debe trabajar a nivel de información y comunicación interna.

2. ¿Conoce los Valores Organizacionales?

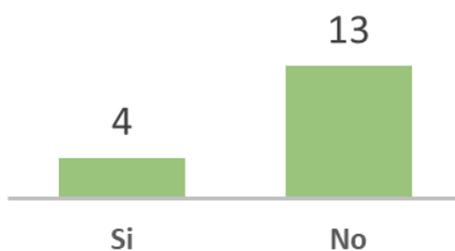


Gráfico 2. Respuestas a pregunta 2.

Similar a la pregunta anterior. Sin duda, por los mismos motivos de fondo que se solventan con reforzar la comunicación interna, así como la inclusión de este tipo de información dentro de los procesos de inducción y reclutamiento de personal.

3. ¿Participa siempre en la elaboración de los PAO?

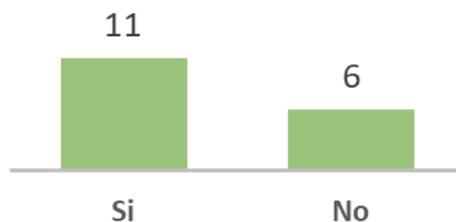


Gráfico 3. Respuestas a pregunta 3.

El involucramiento en la elaboración de los PAO's acerca al gerente o jefatura a los Planes Estratégicos lo cual es un ejercicio muy provechoso dentro del proceso de establecer una cultura de gestión basada en la "operativización de la estrategia".

4. ¿Considera que los objetivos en los PAO están alineados con el PE?

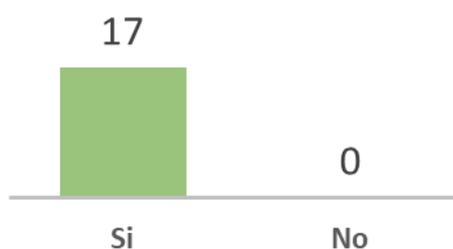


Gráfico 4. Respuestas a pregunta 4.

La totalidad de jefaturas y gerencias, son conscientes de los esfuerzos que se han hecho para que cada año se oriente mejor la elaboración de los Planes Anuales Operativos, en la búsqueda de un alineamiento con los Planes Estratégicos. La empresa evidencia mucho esfuerzo desde esta perspectiva, lo cual es muy positivo para los propósitos de este proyecto.

5. ¿En lo que se lleva del año ha revisado el PAO vigente?

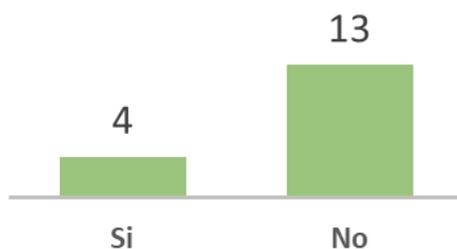


Gráfico 5. Respuestas a pregunta 5.

Aunque los esfuerzos mencionados en la pregunta anterior no son tan correspondientes al seguimiento, es parte de la razón de existir de un CMI. En definitiva, será esta una brecha muy importante que hay que cerrar.

6. ¿Contiene el PAO de su departamento Indicadores claramente medibles?

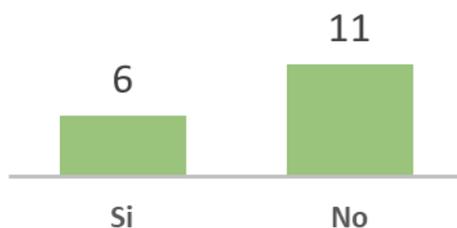


Gráfico 6. Respuestas a pregunta 6.

Al igual que la pregunta anterior, este tipo de correlación entre PAO's y Estrategia, son parte fundamental de lo que se busca resolver con un CMI.

7. ¿Conoce alguna empresa que implemente Indicadores de Desempeño en todas las áreas?

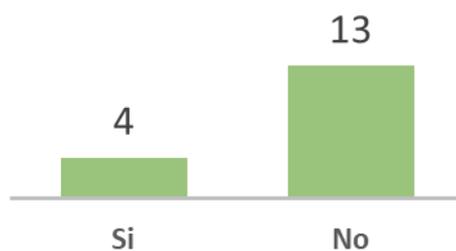


Gráfico 7. Respuestas a pregunta 7.

Aquí se ve claramente cuánta razón arrojaba el estudio de David Norton y Robert Kaplan (*The strategy focused organization*). En su estudio, realizado sobre 200 empresas que formulaban estrategias concluyeron que 9 de cada 10 empresas fracasan a la hora de ejecutar su estrategia (Baraybar, 2010, pág. 54).

8. ¿Sabe qué es un Cuadro de Mando Integral?

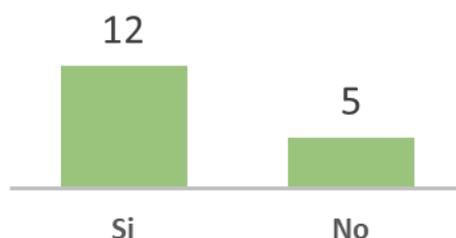


Gráfico 8. Respuestas a pregunta 8.

No es una sorpresa, la distancia existente entre estrategia y toma de decisiones son en su mayoría producto de la no implementación de herramientas de medición que puedan bajar la estrategia a lo operativo, mas no a la falta de conocimiento de éstas.

9. ¿Le parecería útil implementar CMI's en la empresa?

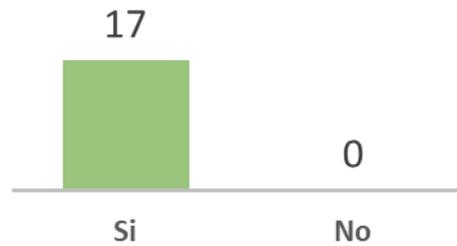


Gráfico 9. Respuestas a pregunta 9.

Existe un ambiente muy positivo para la implementación del proyecto.

10. ¿Estaría dispuesto a participar en el proceso de implementación de un CMI Organizacional?

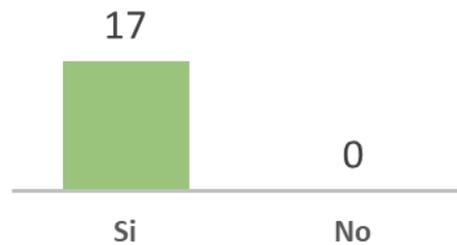


Gráfico 10. Respuestas a pregunta 10.

Existe una alta disposición a nivel de jefaturas y gerencias para trabajar y aportar en el presente proyecto lo cual es un indicador muy favorable.

3.3. Principales hallazgos

Se observa que, desde el punto de vista de Pensamiento Estratégico, la empresa ha hecho esfuerzos por trabajar y actualizar sus Planes Estratégicos cada cinco años, siendo la versión actual el Plan Estratégico 2018-2023. Se hace a través de un extenso trabajo

coordinado desde el área asociativa representado por sus Delegados Asambleístas, sus Cuerpos Directivos, Gerencias de División y la Gerencia General.

Cada año en el último trimestre, se llevan a cabo los Planes Anuales Operativos, en los que cada área determina sus objetivos, metas y planes de acción que dirigirán sus actividades a lo largo del siguiente período, para lo cual diseñan, además:

- Presupuestos de Gastos
- Presupuestos de Inversiones
- Presupuestos de Ventas

A la fecha, aún no se ha implementado el uso de algún sistema de gestión que esté basado en la estrategia que reúna y mida los diferentes indicadores de desempeño de las diferentes áreas que conforman la organización y pueda correlacionarlos de tal forma que resulte esto en un útil “Tablero de Control” que sea capaz de mostrar qué tan alineados están los diferentes resultados y su grado de acercamiento a los objetivos estratégicos definidos por la organización.

Capítulo 4

Propuesta de cambio

4. Capítulo 4. Propuesta de cambio

4.1. Introducción a la propuesta de cambio

Se ha encontrado que en la cooperativa sí existe una versión vigente de Plan Estratégico y se ha determinado también que existen ciertas brechas que deben cerrarse para conseguir el alineamiento necesario entre estrategias, recursos, presupuestos y estructura organizativa.

Se busca, por lo tanto, proponer una serie de acciones recomendadas para conseguir ese alineamiento. Mostrando relevancia en que las personas son las transformadoras de la estrategia en resultados, y que, si este factor no está alineado, difícilmente se conseguirán los resultados planificados.

Solo identificando los parámetros clave de la planificación estratégica, será posible entonces llevar a cabo la operativización, mediante la metodología de Cuadro de Mando Integral, creando así un sistema de gestión basado en la estrategia, claramente definido.

El resultado buscado es una organización dinámica, flexible y muy sensible a los cambios que se presenten, siendo capaces de evaluarlos, de adaptar rápidamente su estrategia a los giros que propone el entorno.

4.2. Objetivos General y Específicos de la propuesta

Objetivo general:

Transformar la gestión gerencial en una gestión orientada a resultados, derivados éstos de la estrategia, que sean medibles y sensibles al cambio.

Objetivos específicos:

1. Reunir los indicadores claves de desempeño (conocidos como KPI, por sus siglas en inglés) de las principales áreas desde la perspectiva de la Gerencia General (Agrícola, Industria, Comercial y Financiera)
2. Filtrar correlación entre los KPI's y los Objetivos Estratégicos para determinar su funcionamiento dentro de la estructura del CMI.
3. Estructurar propuesta del Cuadro de Mando Integral y presentar a la Gerencia General

4.3. Descripción del escenario deseado

Para la exitosa implementación de un CMI dentro de las operaciones de Coopeagropal RL. Es fundamental que:

- Cada una de las áreas identificadas como estratégicas y clave por la Gerencia General, deben tener definido su rol desde el punto de vista de sus aportes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Cada KPI debe tener una correlación identificada hacia los Objetivos Estratégicos definidos en el Plan Estratégico vigente (2018 – 2023) y por ende, en el futuro deben ser evaluados si deben ser ajustados en función de los cambios que se puedan

presentar para nuevos períodos estratégicos. Se hace salvedad aquí, que este proceso particularmente involucra un exhaustivo trabajo que involucra, desde Delegados, Directivos, y la Administración de la Cooperativa, representada por su Gerente General y Gerentes de División.

- También, cada PKI debe formularse de manera que sea medible, esta variable es sumamente importante ya que de ello depende la correcta interpretación de resultados.
- Finalmente, en cuanto a cultura organizacional, la Administración debe enfocar esfuerzos en promover una cultura de trabajo orientado a resultados.

4.4. Plan para el cambio

Seguidamente se describen las actividades que, a modo general, se han llevado a cabo, lo que a la vez es un resumen de todo lo que se ha requerido realizar para llegar al conseguir el objetivo del proyecto el cual es diseñar una estructura e implementar un CMI en Coopeagropal RL.

Pasos que se dieron con una breve descripción de qué se hizo en cada uno:

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	CONTACTO-SEGUIMIENTO	RANGO DE TIEMPO
1. Verificar con Gerencia General cuáles son las áreas que aportarán colaboradores (Gerencias, Jefaturas) en esta primera versión del CMI	Como punto de partida, se solicitó espacio a la Gerencia General para poder explicarle un poco más ampliamente cuál será el propósito de este proyecto, de manera que esto claro, me pudiera brindar su opinión y punto de vista de cuáles serían las áreas que según su criterio deberían tener participación acompañado el proceso.	Gerencia General	23 – 27 de Set
2. Revisión del Plan Estratégico Vigente facilitado por la Gerencia General	Una etapa muy importante consistió en solicitar acceso al Plan Estratégico Vigente para conocer sus contenidos, principalmente en materia de Objetivos Estratégicos de largo plazo lo cual sería el insumo principal para este proyecto. En este punto, se recalca que, como	Gerencia General	30 Set – 11 Oct

	Promotor, se me permitió tener acceso al Plan Estratégico para su lectura, más no para su divulgación.		
<p>3. Reuniones con Gerencias de Agronomía, Industria, Finanzas y Ventas:</p> <p>a. Revisión de sus Planes Operativos</p> <p>b. Identificación de sus Metas / Enlaces con el Plan Estratégico</p> <p>c. Valoración de los componentes del FODA</p> <p>d. Sesiones de trabajo individuales y grupales para la definición de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI) para cada Gerencia</p> <p>e. Elaboración de un Mapa de Objetivos Estratégicos</p>	<p>Este proceso ha sido uno de los más amplios y enriquecedores de todo el proyecto.</p> <p>A través de mesas de trabajo en numerosas reuniones, breves en su mayoría por las ocupaciones de las personas involucradas (en su mayoría gerentes y jefaturas) revisamos sus Planes Operativos y con objetivos estratégicos en mano se discutió los niveles de relevancia en cada caso.</p> <p>Se dedicó revisión al actual FODA organizacional contenido en el Plan Estratégico mismo al que se le aplicó una matriz de significancia, ya que había numerosos elementos en cada componente FODA, pero fue necesario identificar cuáles de ellos realmente tendrían un nivel de impacto importante como para ser asociados con un posterior KPI que iría luego al CMI.</p> <p>También, hacia el final de este proceso se hizo un Mapa de Objetivos Estratégicos (ver Anexo) el cual fue un ejercicio interesante que permitió identificar la conexión entre los diferentes Objetivos Estratégicos tanto dentro de su Perspectiva (Financiera, Clientes, Procesos, Intangibles) como también su relación con los demás objetivos, lo cual permite al equipo gerencial tener una visión más holística de esos objetivos.</p>	<p>Ger. Agronomía</p> <p>Ger. Industrial</p> <p>Ger. Ventas Nac.</p> <p>Ger. Finanzas</p>	<p>14 Oct – 15 Nov</p>
<p>4. Estructuración base para el Cuadro de Mando Integral</p>	<p>En los grupos de trabajo, se identificaron 18 Objetivos Estratégicos de largo plazo.</p> <p>A cada Objetivo Estratégico, cada área identificó sus propias líneas de acción desde las cuales se buscaría conseguir cada Objetivo.</p> <p>Con los 18 Objetivos Estratégicos de largo plazo claramente identificados y colegiados con los participantes, como proponente me di a la tarea de estructurar el CMI con todas sus otras características.</p> <p>Proceso de Elaboración del CMI</p>	<p>Proponente</p>	<p>18 – 29 Nov</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se diseñó en Excel una tabla clasificando los 18 OE (Objetivos Estratégicos) agrupados en las cuatro Perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos e Intangibles) 2. A cada OE, se le ha creado un “Nombre del KPI apropiado” para ser fácilmente mencionado e identificado posteriormente. 3. A cada KPI, se le asigna también una “Definición Operacional” que muestra una descripción de lo que muestra ese indicador, o bien la fórmula que se debe utilizar para obtenerlo en un momento determinado. 4. Se define cuál es la “Frecuencia de Actuación”, que es la frecuencia mínima con la que se espera que se debe estar actualizando ese indicador. 5. Se define la “Fuente de captura de datos” para identificar de donde (ente o departamento) debe venir la información con la que se calcula ese Indicador. 6. Se asigna una “Puntuación meta” como máximo puntaje que recibiría ese OE en el caso que se llegara a cumplir al 100%. 7. En el apartado “Escala” se define tanto la “Base” lo cual se refiere a la situación actual de este indicador al momento de terminar la estructuración del CMI (diciembre 2019) y se define también la “Meta” buscada al término del Período Estratégico que se irá midiendo con el CMI. 8. Se crea el campo “Real” en el que se podrá actualizar el resultado del Indicador en un momento determinado para su respectivo seguimiento. 9. El campo “% Logro” se crea para mostrar el avance acumulado al momento de realizar una evaluación de cada Indicador. 10. El campo “Nota” es un cálculo interno del CMI en el que se muestra el puntaje obtenido del total de “Puntos Meta” obtenibles según cada Indicador. 11. Se crea también el campo “Responsable de la meta” en donde se define persona o departamento que es el directo encargado de responder por determinado Indicador. 12. En el apartado “Fecha” se define la fecha “Inicio” y fecha “Final” lo cual será el período dentro del 		
--	---	--	--

	<p>cual se estará llevando a cabo el proceso de seguimiento del CMI y sus diferentes Indicadores.</p> <p>13. Los apartados “Claves” y “Apoyos” son campos de marcar “X”. En cada caso, una “X” denotará qué departamento(s) son claves para la consecución del OE y meta correspondiente, así como también cuál o cuales se consideran grupos de “Apoyo” en cada caso.</p> <p>14. Finalmente y como complemento para el seguimiento global del CMI, diseñé un tablero de control de las cuatro perspectivas generales con sus respectivos gráficos de seguimiento, los cuales permitirán ir dando el seguimiento cuando así lo requiera la gerencia general o bien la Junta Directiva de la empresa. Ver Anexo para conocer este “Tablero de Control”. Este tablero de control compara el avance de las diferentes perspectivas (Financiero, Clientes, Procesos, Intangibles) con el avance en el tiempo del período que va midiendo el CMI.</p>		
5. Presentación de estructura en Primera Versión del Cuadro de Mando Integral	<p>En este apartado, se solicitó cita a Gerencia General para mostrarle la primera versión del CMI. Se llevó a cabo con el apoyo de algunos de los participantes en los grupos de trabajo.</p> <p>Se presentaron ciertas consultas, pero más que por la forma o estructura del CMI, eran orientadas a las metas específicas de cada Objetivo Estratégico.</p> <p>En este punto, se quedó claro en que éstas podrían ajustarse posteriormente. Además, se explicó que algunos Objetivos Estratégicos a la hora de presentarse el CMI aún no tienen definido la fórmula de medición, lo cual es tarea que quedará pendiente para el área que corresponda.</p>	Gerencia General	02 – 03 Dic
6. Revisiones y ajustes	Algunos detalles de formato, y verificaciones menores fueron llevadas a cabo.	Gerencia General	04 – 06 Dic
7. Presentación de estructura final del Cuadro de Mando Integral	Se envió versión final del CMI a la Gerencia General el día 10 de diciembre incluyendo un anexo que muestra en resumen lo más relevante en su proceso de elaboración.	Gerencia General	09 – 10 Dic

4.5. Presupuesto de cambio

Todo este proceso ha requerido principalmente de tiempo, más no de materiales salvo el uso de computadora, acceso a internet brindado por la empresa y colaboración de las personas directamente involucradas y recomendadas por la Gerencia General. El costo se determinará por el tiempo asignado del proponente para atender todas las diferentes actividades, dando un valor por hora de 5,000 colones:

Asignación de tiempos:

RANGO DE TIEMPO	HORAS ESTIMADAS	COSTO ESTIMADO CLS
23 – 27 de Set	5 horas en total	25,000.00
30 Set – 11 Oct	8 horas en total	40,000.00
14 Oct – 15 Nov	20 horas	100,000.00
18 – 29 Nov	40 horas	200,000.00
02 – 03 Dic	3 horas	15,000.00
04 – 06 Dic	4 horas	20,000.00
09 – 10 Dic	3 horas	15,000.00
TOTAL HRS	83 horas	415,000.00

4.6. Valoración del plan de cambio

Una vez revisada la versión final del CMI, la gerencia general expresó agradecimiento al grupo de trabajo que dedicó tiempo a su proceso de elaboración, así como también se refirió a su importancia de dar ese necesario paso a una “forma de medir” los avances en materia de Objetivos Estratégicos que, hasta la fecha, aún no era posible hacer.

Desde la opinión de los participantes, también se expresó agradecimiento por el aprendizaje y la diferente experiencia que este Proyecto les permitió obtener.

Conclusiones

Al final del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral, se logran identificar algunos importantes cambios a lo interno que valen destacar:

- La disposición de los participantes en el trabajo realizado deja ver su identificación y convencimiento de la importancia de implementar este tipo de herramientas de trabajo.
- Se enriquece el conocimiento general sobre la organización por parte de los participantes, lo cual normalmente no ocurre cuando en una empresa no se llevan a cabo estas mesas de trabajo.
- A través de todo el trabajo, se consiguió estructurar un Cuadro de Mando Integral totalmente funcional y adaptado a las mediciones más relevantes que deben seguirse en las operaciones de la empresa.
- Aunque es una primera versión, el CMI logra mostrar muy claramente los primeros resultados de avances. Esto particularmente es lo valioso de este modelo y definitivamente, será una herramienta de gran utilidad para la Gerencia de la empresa.

Recomendaciones

Después de la implementación del proyecto, como proponente de este, he dejado a lo interno de la empresa las siguientes recomendaciones:

- Replicar a futuro estas mesas de trabajo en la revisión de la vigencia de los Objetivos Estratégicos según los cambios del entorno.

- En todos esos procesos, destinar tiempo y análisis para abstraer Indicadores de Desempeño que sean medibles y que éstos acompañen el seguimiento de los resultados.
- Promover la creación de una cultura de trabajo orientada a resultados; en donde cada departamento y cada colaborador tenga sus propios KPI's, pero no aislados, sino que estos hayan sido analizados y estén subordinados a indicadores globales de la organización.
- Fortalecer la comunicación interna del “Pensamiento Estratégico Organizacional” a través de murales, con afiches de inducción al personal nuevo, que promuevan la lectura e identificación de los colaboradores con los objetivos estratégicos organizacionales.
- Aprovechar fechas especiales, como los aniversarios de la empresa para realizar concursos y actividades que involucren al personal y se les haga participar en competencias grupales sanas en temas del Pensamiento Estratégico. Por ejemplo, que analicen el significado de los Valores Organizacionales, la Visión, Misión, etc.
- Por último, pero muy importante: para la elaboración del próximo Plan Estratégico, proponerse incluir e involucrar aún más activamente a los Cuerpos Directivos (Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y una representación del Cuerpo de Delegados) de manera que se consideren sus aportes en una próxima versión mejorada de un Cuadro de Mando Integral y que en adelante se convierta en una herramienta de consulta y seguimiento constante para la Gerencia y los Cuerpos Directivos de la Cooperativa.

Bibliografía

Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.

Mielke, T. (2010). Oil World. *Revista Oil World*.

Oreamuno, F. (03 de marzo de 2011). Sr.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (20 de Agosto de 2019). Obtenido de SCIJ

Web

Site:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655&nValor3=85395¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=simp

Anexos

Julio, 2016



AUTORIZACIÓN DEFENSA ORAL TRABAJO FINAL DE GRADUACION

(TFG E#04)

Yo, Granados Gamboa Henry
1er Apellido 2do Apellido Nombre

Docente con grado de: Licenciatura Maestría Doctorado

Otro: Especificar _____

y en calidad del **Tutor(a)** de la / del: Defensa de Tesis Proyecto

Titulada(o):

Elaboración De Un Cuadro De Mando Integral En Coopeagropal R. L.

Del / La estudiante: Edwin Oviedo Prendas

De la carrera: Administración de Negocios

Doy fe por este medio que el estudiante cumplió con todos los requisitos y acatamientos exigidos por la Universidad Latina de Costa Rica; y así mismo autorizo que continúe con el procedimiento que corresponda para su Defensa Oral.

Atentamente,


Henry 205100443
Firma y Cédula

16-01-2020

Fecha



**AUTORIZACIÓN
DEFENSA ORAL
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

(TFG E#05)

Yo, **Araya** **Godínez** **José Antonio**
1er Apellido 2do Apellido Nombre

Docente con grado de: Licenciatura Maestría Doctorado

Otro: Especificar _____

y en calidad del **Lector (a)** de la / del : Defensa de Tesis Proyecto

Titulada(o):

Elaboración de un Cuadro de Mando Integral en COOPEAGROPAL R.L.

Del / La estudiante: **Edwin Oviedo Prendas**

De la carrera: **Licenciatura en Administración de Negocios**

Doy fe por este medio que el estudiante cumplió con todos los requisitos y acatamientos exigidos por la Universidad Latina de Costa Rica; y así mismo autorizo que continúe con el procedimiento que corresponda para su Defensa Oral.

Atentamente,

JOSE ANTONIO ARAYA GODINEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por JOSE ANTONIO ARAYA GODINEZ (FIRMA)
Fecha: 2020.01.16 08:54:24 -06'00'

06 – 0331 – 0680

Firma y Cédula

Enero 15, 2019

Fecha



**AUTORIZACIÓN
DEFENSA ORAL
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

(TFG E#05)

Yo, Cano Tapia Gilberto Esteban

1er Apellido	2do Apellido	Nombre
--------------	--------------	--------

Docente con grado de: (x) Licenciatura () Maestría () Doctorado

() Otro: Especificar _____

y en calidad del **Lector** (a) de la / del : () Defensa de Tesis (x) Proyecto

Titulada(o):

_____ Elaboración de un cuadro de mando integral en Coopeagropal R.L.

Del / La estudiante: Edwin Oviedo Prendas

De la carrera: Licenciatura en Administración de Negocios

Doy fe por este medio que el estudiante cumplió con todos los requisitos y acatamientos exigidos por la Universidad Latina de Costa Rica; y así mismo autorizo que continúe con el procedimiento que corresponda para su Defensa Oral.

Atentamente,	GILBERTO ESTEBAN CANO TAPIA (FIRMA)	Firmado digitalmente por GILBERTO ESTEBAN CANO TAPIA (FIRMA) Fecha: 2020.01.17 16:00:20 -06'00'
<u> </u> 603160970		
Firma y Cédula		

 17/01/2020 _____
Fecha

Carta de autorización del autor



“Carta Autorización del autor(es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " : "

Oviedo Prendas Edwin

De la Carrera / Programa: Licenciatura en Administración de Negocios

autor (es) del (de la) *(Indique tipo de trabajo):* Proyecto Final de Graduación
titulado:

ELABORACION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN COOPEAGROPAL R.L.

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos dentro o fuera de la Red Laureate, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de esta.

La presente autorización se extiende el día *(Día, fecha)* 28 del mes enero del año 2020 a las 14 horas. Asimismo declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a) y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a la Universidad Latina; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores *Según orden de mención al inicio de ésta carta:*

Proyecto Final de Graduación

Edwin Oviedo Prendas

**ELABORACION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
COOPEAGROPAL R.L.**

**GRADO DE LICENCIATURA
EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

Estrategia corporativa

La estrategia corporativa de Coopeagropal, con la cual se realiza su Misión y se conquista su Visión, se sustenta sobre la base de tres pilares a saber: *Materia Prima, Rentabilidad Comercial y Fidelidad Asociativa.*

La estrategia corporativa de Coopeagropal R.L., se establece de la siguiente forma: *“La posición de futuro que garantiza la consecución de la Visión de la cooperativa debe implicar la realización de todos los esfuerzos e inversiones necesarios para”:*

- I. Asegurar que la organización cuente con la cantidad, calidad de materia prima requerida y necesaria para asegurar la eficiente operación y sostenibilidad del negocio, además de la mayor cantidad de recursos para sus asociados.
- II. Asegurar la máxima rentabilidad posible por línea, en cada acto de comercialización para nuestros productos.
- III. Asegurar el más alto nivel de fidelidad por parte de todos los asociados de la cooperativa, en cualquier acto que pueda comprometer la competitividad del negocio.

Áreas estratégicas críticas

Revisado el Plan Estratégico 2018-2023, se encuentra que la materialización de los contenidos filosóficos del plan estratégico de Coopeagropal R.L., se realizará mediante la toma de decisiones y el establecimiento de grandes objetivos en ocho áreas estratégicas a saber:

1. Diversificación de nuevos productos.
2. Servicios futuros a los asociados.
3. Expansión y crecimiento general.
4. Nuevos mercados.
5. Producción agrícola.
6. Desarrollo tecnológico.
7. Desarrollo del capital humano.
8. Resultados financieros.

Análisis FODA

Aunque ya estaba elaborado un análisis FODA, sus contenidos aún no estaban ordenados por rango de importancia respecto a los tres pilares de la Estrategia Corporativa, por lo que se ha aprovechado aplicarle una matriz de medición de la significancia a cada uno. Seguidamente los cuatro componentes del FODA, con los resultados conseguidos en el trabajo realizado:

Identificación y análisis de significancia de las FORTALEZAS

FORTALEZAS		Resultados operacionales			Resultados financieros			Continuidad futura y crecimiento del			TOTAL
No.	ESCALA DE VALORACION	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1.	Modelo cooperativo	3			3			3			9
2.	Credibilidad financiera	3			3			3			9
3.	Posicionamiento (atracción nuevos productores locales)	3			3			3			9
4.	Consistencia de la calidad	3			3			3			9
5.	Integración vertical		2		3			3			8
6.	Captación de productores de otras regiones		2			2			2		6
7.	Conocimiento y experiencia del negocio de aceite de palma		2			2			2		6
8.	CEDI (El Coyal)		2			2			2		6
9.	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)			1			1	3			5
10.	Vínculos organizacionales			1			1		2		4

Según se desprende de los contenidos de la tabla anterior, la imagen de la organización es la que le da gran credibilidad ante las instancias financieras, políticas y los mismos productores de palma, constituye una de las principales fortalezas de Coopeagropal R.L.

Aunado a lo anterior se destaca la calidad de los productos de la empresa, así como el conocimiento y experiencia sobre el negocio de la palma que tiene su personal, constituyendo otra de sus grandes fortalezas.

Las fortalezas señaladas deben utilizarse como insumo para neutralizar posibles amenazas a la organización, o para reforzar posiciones de la misma, de no hacerse estas perderán valor y utilidad.

Identificación y análisis de significancia de las LIMITACIONES

LIMITACIONES		Resultados operacionales			Resultados financieros			Continuidad y crecimiento del negocio			TOTAL
No.	ESCALA DE VALORACION	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1.	Falta de sentido de pertenencia de un porcentaje importante de los asociados	3			3			3			9.0
2.	El bajo porcentaje de tierras propias, afecta la estructura de costos.	3			3			3			9.0
3.	Carencia de investigación y desarrollo a nivel agronómico e industrial para la creación de productos diferenciados	3			3			3			9.0
4.	Insuficiente producción de materia prima.	2.5			3			3			8.5
5.	Falta de trabajo en equipo y unión entre departamentos	2			2			2.8			6.8
6.	Poco capital de trabajo en efectivo: apalancamiento de proyectos sin retorno		1.2		2.5			2.5			6.2
7.	El mal manejo financiero de los asociados		1		2.5			2			5.5
8.	Estructura organizativa: lentitud en la toma de decisiones por el modelo cooperativo y reactividad en la gestión operativa	2				1.6			1.9		5.5
9.	Proyectos de TI estratégicos sin terminar	2.4				1.2			1.5		5.1
10.	Pérdida de experiencia profesional: gestión del conocimiento		1.5			1.5			1.5		4.5

11.	Modernización extractora, ampliación fraccionamiento y margarinas	1.1			1.5			1.8		4.4
12.	Bajo sentido de compromiso a nivel de los colaboradores	1.5				0.9		1		3.4
13.	Falta de mecanismos para una comunicación efectiva	1.2			1.2				0.9	3.3
14.	Falta de capacitación continua	1.1				0.8		1		2.9

En la tabla de análisis de las LIMITACIONES, sobresalen con especial acento los siguientes puntos:

- La falta de compromiso de un sector de la comunidad asociativa hacia la empresa, que se evidencia en el desvío de fruta hacia otras empresas y en la insuficiente participación en los espacios organizacionales que para ello diseña la cooperativa.
- Insuficiencia de materia prima de bajo costo debido a que la cooperativa cuenta con muy pocas fincas propias, lo que encarece sus costos de operación.
- La insuficiencia de materia prima, lo cual contribuye al encarecimiento de los procesos productivos.
- Las diferentes áreas y departamentos de la cooperativa trabajan de forma desarticulada, viéndose como islas cerradas, sin comunicarse entre sí lo suficiente para coordinar mejor los esfuerzos, recursos e información.
- La estructura administrativa de la organización es pesada y en extremo, burocratizada, lo que la hace lenta e incapaz de responder a tiempo y con iniciativa a los cambios del entorno y la realidad del negocio.

En definitiva, todos los elementos señalados en la tabla de arriba como limitaciones deben ser considerados como insumo para el diseño de Objetivos Estratégicos para el Cuadro de Mando Integral.

Identificación y análisis de significancia de las OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		Resultados operacionales			Resultados financieros			Continuidad y crecimiento del			TOTAL
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
No.	ESCALA DE VALORACION										
1.	Crecer en plantaciones propias	2.5			3			2.5			8.0
2.	Certificación ISCC	3				1.7		3			7.7
3.	Certificación RSPO	3				1.7		3			7.7
4.	Diversificación de actividades económicas		2		3			2.5			7.5
5.	Alianzas con sectores afines	2.5				2		3			7.5
6.	Diversificación de productos		2			2		3			7.0
7.	Acceso a recursos	3					1	3			7.0
8.	Vender bonos de carbono			1	3			3			7.0
9.	Puerto cercano	3			2.5					1	6.5
10.	Mejorar productividad en fincas	2.5			3					1	6.5
11.	Ampliar frontera comercial en PT			1.5		2		3			6.5
12.	Apertura de nuevos mercados		2			1.7		2.3			6.0
13.	Orientación a productos de mayor rentabilidad			0.5	3			2.5			6.0
14.	Liderazgo en la región para la comercialización			0.5	3			2.2			5.7
15.	Investigación y desarrollo de productos			1		2			2		5.0
16.	Mercadear beneficios de la palma			0.5		1.5		3			5.0
17.	Captar nuevos asociados		1.5			1.2			1.5		4.2

Como se observa en la tabla de arriba, las principales OPORTUNIDADES que el equipo estratégico logra vislumbrar en el entorno de la organización son:

- Aprovechar que aún no se cierra la frontera agrícola para adquirir, crecer en el número de fincas propias y con ello asegurar la materia prima para la operación de la planta, además, disminuir los costos de operación.
- La oportunidad de lograr una mayor diversificación de productos, constituye la forma de disminuir vulnerabilidad comercial al contar con una oferta de productos con mayor

valor agregado que se pueden colocar en diferentes mercados y con ello contrarrestar los efectos de caída de precio o demanda en algunos productos.

- La certificación de algunas normas de valor estratégico para la organización constituye por sí misma una importante oportunidad que debe ser aprovechada a fin de garantizar algunos mercados y estar en condición de dar continuidad al negocio en términos de cumplimiento de requisitos para exportar y vender nuestros productos.

Identificación y análisis de significancia de las AMENAZAS

AMENAZAS		Resultados operacionales			Resultados financieros			Continuidad y crecimiento futura			TOTAL
No.	ESCALA DE VALORACION	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1.	Fluctuaciones de precios de los <i>commodities</i>	2.5			3			3			8.5
2.	Presencia de competidores directos por la fruta disponible.	2.8			2.6			2.6			8.0
3.	Presencia de competidor/transnacional en el mercado nacional de producto terminado.	2.5			2.5			2.6			7.6
4.	Manejo de problemas fitosanitarios.	2.5			2.5			2.5			7.5
5.	Incremento de áreas de producción de países centroamericanos con costos menores.	2.5			2.5			2.5			7.5
6.	Bandas cambiarias.	2.5			2.5			2.5			7.5
7.	Precios de fruta.	2.5			2.5			2.5			7.5
8.	Cambios climáticos		1.8			1.8			2		5.6
9.	Falta de arraigo relevo generacional		1.8			1.8			2		5.6
10.	Altas exigencias ambientales actuales.		1.4			1.8			1.8		5.0
11.	La cultura del cliente de consumir soya.		1.5			1.5		1.5			4.5
12.	Mala calificación internacional del aceite de palma, errónea.		1.5			1.5			1.5		4.5
13.	Crecimiento urbanístico a nivel de la industria		1.5			1.8		1			4.3
14.	Tratados comerciales regionales.		1.2			1.2			1.2		3.6

AMENAZAS		Resultados operacionales			Resultados financieros			Continuidad futura y crecimiento			TOTAL
No.	ESCALA DE VALORACION	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
15.	Falta de información veraz de la disponibilidad de aceite crudo en zonas asiáticas.			0.8			1			1	2.8
16.	Incremento en siembras en otras regiones.	0.5			0.5			1			2.0
17.	Tramitología gubernamental para la generación privada de energía eléctrica.			0.7			0.5			0.5	1.7

Según deja ver la matriz de arriba, en este momento la cooperativa está sometida a una gran cantidad de AMENAZAS que ponen en riesgo la continuidad del negocio; asuntos que demandan ser atendidos con prontitud y compromiso a fin de minimizar su impacto en la operación de la empresa o eliminarlo de ser posible. Entre los principales hallazgos sobresalen:

- La importante fluctuación en los precios internacionales del aceite crudo de palma, lo que disminuye significativamente el nivel de rentabilidad en cada exportación del mismo que realiza la cooperativa.
- Una alta competencia entre compradores de fruta de palma, lo que encarece el producto y lo hace menos disponible.
- Las dificultades fitosanitarias del cultivo aunado a las condiciones climatológicas afectan de forma inmediata y significativa la cantidad y calidad de la fruta disponible para procesar, con ello se incrementan los costos operativos y se disminuyen la rentabilidad del negocio como tal.
- El insuficiente interés manifestado por la generación que debe relevar a los asociados y agricultores de mayor edad que conforman la comunidad asociativa, pone en dificultad la posibilidad de dar continuidad al modelo de cooperativa que en este momento se tiene y que ha caracterizado a Coopeagropal.

- La imagen del aceite de palma en el mercado de consumo masivo y la cultura de consumo de aceite de soya, hacen que se haga difícil colocar el aceite de palma en mayores volúmenes entre los consumidores.

Elementos Operativos

Objetivos de largo plazo

Tal y como es el propósito de un Cuadro de Mando Integral, en las sesiones de trabajo con los diferentes gerentes o jefaturas a cargo se definieron los siguientes objetivos estratégicos de largo plazo para los cuales se definió su respectivo Indicador Clave de Desempeño (KPI), definición y fórmula correspondiente.

N°	OBJETIVO	AEC	LINEA DE ACCION
Perspectiva Financiera			
1	<i>No autorizado mostrar...</i>	Resultados Financieros	· % Incrementos anuales: Año 1: 3%, Año 2: 5%, Año 3:7%, Año 4: 9%, Año 5: 11%
2	<i>No autorizado mostrar...</i>	Resultados Financieros	· Incremento en Ventas según mix de ventas · Disminución a un 72% al 2023 de los Costos de Producción. · Compra Parcelas propias para disminución de Costos de Producción.
3	<i>No autorizado mostrar...</i>	Resultados Financieros	· Mantener un Nivel de endeudamiento que no comprometa los activos de los dueños. Año 1: <48%, Año 2: <46%, Año 3: <45%, Año 4: <44%, Año: 5 < 42%
4	<i>No autorizado mostrar...</i>	Resultados Financieros	· Mantener la Prueba de Acido => a un 1% · Manejar una estructura para el mix de ventas según la variación de los precios internacionales. · Mantener un periodo medio de Pago de 45 días · Mantener un periodo medio de Cobro <= 30 días
5	<i>No autorizado mostrar...</i>		· Mantener el % incremento del Gastos de Operación en base al Mix de Ventas.

		Resultados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> · Revisión del % de Inflación Semestralmente. · Revisión del Presupuesto Mensualmente · Revisión Mensual del Informe de Costos
Perspectiva Clientes			
6	<i>No autorizado mostrar...</i>	Servicio futuro a los asociados	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar un estudio socioeconómico de la comunidad asociativa. · Identificar y medir las 5 enfermedades crónicas que más afectan la salud de los asociados. · Identificar los principales factores que afectan la salud mental de los asociados. · Conocer las principales necesidades y expectativas en materia de recreación. · Conocer necesidades de educación e invertir en un programa educativo de alta calidad. · Crear una empresa financiera que brinde servicios de ahorro y crédito para la comunidad asociativa, colaboradores y público en general para el 2023. · Crear un supermercado que brinde mercancía a precio de costo para el asociado y precio de mercado para los no asociados.
7	<i>No autorizado mostrar...</i>	Servicio futuro a los asociados	<ul style="list-style-type: none"> · Restructurar el equipo de extensionistas para que sean integrales. · Capacitar el personal · Darle las herramientas necesarias para llegar al asociado. · Crear comité de seguimiento.
8	<i>No autorizado mostrar...</i>	Servicio futuro a los asociados	<ul style="list-style-type: none"> · Diseñar un programa de responsabilidad social corporativa. · Crear comité técnico de responsabilidad social corporativo.
9	<i>No autorizado mostrar...</i>	Nuevos Mercados	<ul style="list-style-type: none"> · Ingresar a nuevos mercados · Contar con portafolio de productos atractivo · Incrementar participación en canales de alto consumo cadenas, industrias de alimentos u otras aplicaciones.

			<ul style="list-style-type: none"> · Aumento de las plantaciones propias para mejorar costos, ampliar margen de competitividad y poder acceder nuevos mercados.
			<ul style="list-style-type: none"> · Crear alianzas estratégicas con industrias afines.
			<ul style="list-style-type: none"> · Plataforma de distribución propia.
Perspectiva Procesos			
10	<i>No autorizado mostrar...</i>	Producción Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> · Asegurar que para el 2023 la cooperativa cuente con un área de fincas propias sembradas de palma igual o superior a 2000 hectáreas.
		Materia Prima /Disminución de Costos / Expansión y crecimiento general	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar la productividad a 24 Ton/ha/ en áreas cuya afectación de flecha seca sea menor a 5%, para el 2023. · Ampliar la frontera agrícola, aumentando el área cultivada a 3500 ha para el 2023, a partir del volumen sembrado hasta el 2018. · Renovar 2500 hectáreas de cultivo de palma en parcelas de asociados y clientes para el 2023.
11	<i>No autorizado mostrar...</i>	Desarrollo Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> · Diagnóstico de Automatización Actual.
			<ul style="list-style-type: none"> · Asignar Recursos.
			<ul style="list-style-type: none"> · Contar con el personal técnico necesario.
12	<i>No autorizado mostrar...</i>	Expansión y crecimiento general	<ul style="list-style-type: none"> · Incrementar 15 trff por hora en ambas extractoras
			<ul style="list-style-type: none"> · Llevar Refinería 2 a 100 tm/h
			<ul style="list-style-type: none"> · Fraccionamiento 2 de 60 tm / día.
			<ul style="list-style-type: none"> · Línea de margarinas a de 1,500 kg/h expandible a 3,000 kg/h
			<ul style="list-style-type: none"> · Línea de soplado de envases
		<ul style="list-style-type: none"> · Nuevos proyectos a partir de resultados de las investigaciones 	
13	<i>No autorizado mostrar...</i>	Diversificación de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> · Crear departamento de investigación y desarrollo
			<ul style="list-style-type: none"> · Asignar recursos
			<ul style="list-style-type: none"> · Apoyo y compromiso horizontal en la organización

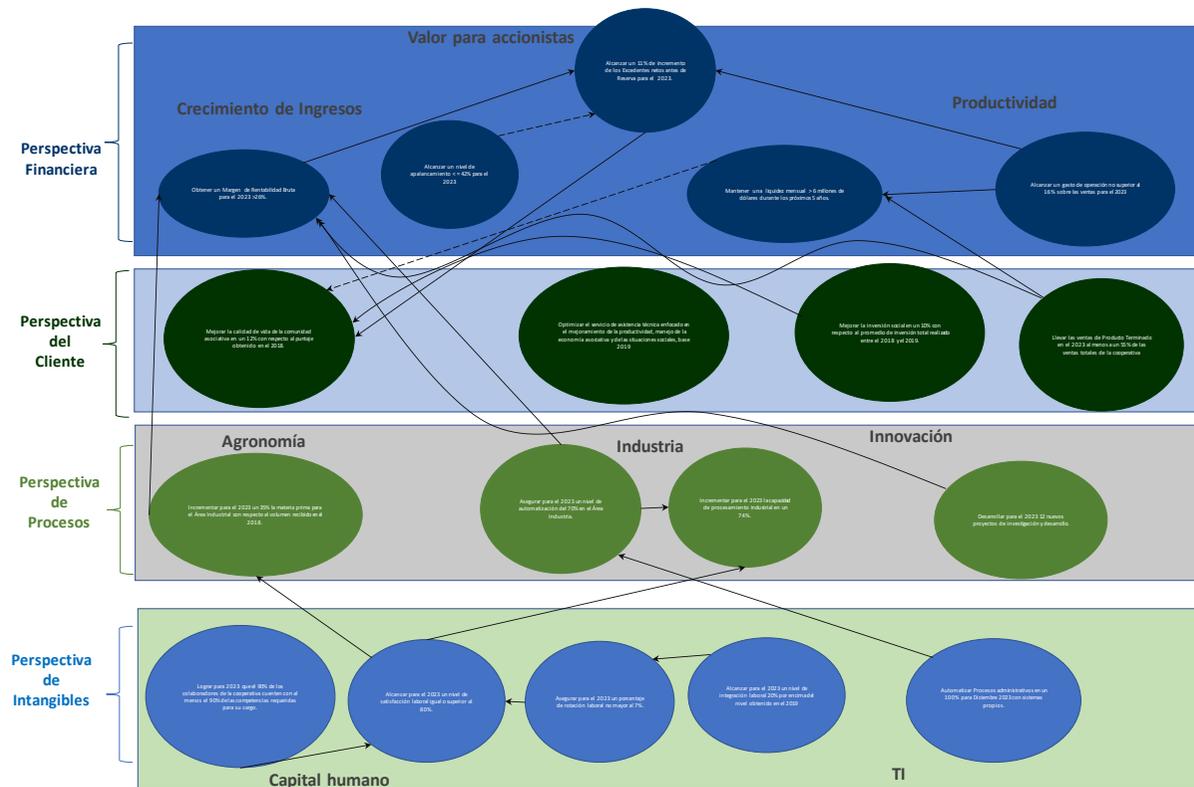
Perspectiva Intangibles

14	<i>No autorizado mostrar...</i>	Desarrollo de capital humano	· Creación de Comité de Capacitaciones Interno
			· Contar con encargado de capacitación.
			· Contar con presupuesto para capacitación.
			· Contar con un staff de capacitadores internos.
			· Contar con un programa de incentivos por capacitación.
15	<i>No autorizado mostrar...</i>	Desarrollo de capital humano	· Contar con jefaturas capacitadas y con habilidades para el manejo y administración del personal.
			· Contar con programa de remuneración, e incentivos en base a metas personales y de empresa.
			· Contar con ambientes físicos adecuados y seguros para cada puesto.
			· Programa de carrera profesional (sucesión).
			· Programa de beneficios accesibles para empleados y sus familiares directos.
16	<i>No autorizado mostrar...</i>	Desarrollo de capital humano	· Adecuar instalaciones para actividades recreativas.
			· Programa de reclutamiento adecuado
			· Contar con encargado de reclutamiento calificado
			· Contar con procedimientos técnicos e independientes de contratación y despido.
			· Asegurar la inducción técnica de los colaboradores nuevos.
17	<i>No autorizado mostrar...</i>	Desarrollo de capital humano	· Crear condiciones laborales para propiciar el trabajo en equipo.
			· Asegurar mediciones de satisfacción de clientes internos en todos los departamentos.
18	<i>No autorizado mostrar...</i>	Desarrollo Tecnológico	· Dianóstico Actual de Automatización de Procesos.
			· Asignar Recursos.
			· Desarrollar sistemas propios.
			· Crear un comité de TI

Mapa de objetivos estratégicos

El Mapa de Objetivos Estratégicos es una visión a modo de esquema en donde se pueden representar tanto los diferentes objetivos, como su relación dentro de las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

MAPA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DICIEMBRE, 2019



Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral será una herramienta de gestión que recoge un conjunto coherente de indicadores, que proporcionan a la alta dirección información para la toma de decisiones mediante una visión comprensible del negocio. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directores, comité ejecutivo, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Seguimiento a través de resumen de los indicadores

Cada vez que se apliquen actualizaciones en los diferentes Indicadores Claves de Desempeño en el Cuadro de Mando Integral, será posible revisar los avances resumidos los cuales mostrarán el porcentaje de cumplimiento de cada una de las cuatro Perspectivas (Financiera, Procesos, Cliente e Intangibles)



Persp.	Pts.	Obt.	Prog.	Dif.	Total
Financiero	25.0	5.7	23%	77%	100%
Cliente	25.0	5.0	20%	80%	100%
Procesos	25.0	7.3	29%	71%	100%
Intangibles	25.0	7.0	28%	72%	100%
Totales	100.0	25.0	25%	75%	100%

T. Periodos	Transcurridos	Prog.	Dif.	Total
4	1	25%	75%	100%

Avances Cuadro de Mando Integral Diciembre, 2019

