

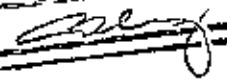
ESCUELA AGRÍCOLA PANAMERICANA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRÍCOLA Y AGRONEGOCIOS

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CORCAFE”

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Ingeniero
Agrónomo en el grado de licenciatura

Por

Leonardo Busch Saucedo

IDENTIFICACION:	106 d1
FECHA:	Nov. 26/97
ENCARGADO:	

Honduras, 26 de abril de 1997

El autor concede a la Escuela Agrícola Panamericana permiso para reproducir y distribuir copias de este trabajo para fines educativos. Para otras personas físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Busch Saucedo', written over a horizontal line.

Leonardo Busch Saucedo

Honduras, 26 de abril de 1997

DEDICATORIA

A Dios, por iluminarme y guiar mi camino en todos los momentos.

A Bolivia, porque solo con el esfuerzo sincero de tus hijos saldremos adelante.

A mis padres, Oscar y Carmen por todo el apoyo y la comprensión que siempre me han brindado, sus esfuerzos y sacrificios no han sido en vano.

A mi familia, Oscar, Ricardo, Vannia, José Carlos, Tatiana, María Victoria, Sofía y José Carlitos por el apoyo incondicional y el cariño que siempre me han demostrado.

A mis amigos porque nunca me olvidaron y estuvieron siempre pendientes de mí.

Al agricultor, por su fe en la tierra y su tenacidad en el trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor, Marcos Rojas, por su valiosa cooperación, su confianza y paciencia en mí, sin su guía este trabajo no hubiese sido posible.

A mis asesores, Jorge Moya y Haydee Arita por las recomendaciones y sugerencias durante la realización de este proyecto.

A todo el personal del Departamento de Economía Agrícola y Agronegocios por su colaboración y las facilidades que me proporcionaron durante el último año.

A Alex Mayr y Pia Vinelli, por su hospitalidad y los grandes momentos compartidos que jamás olvidaré. Mi amistad y mi cariño estarán siempre con ustedes.

A Roland Vargas, por su paciencia y amistad durante todo este año.

A todos mis compañeros del PIA por el compañerismo y el aprecio que compartimos.

A la colonia holiviana por brindarme amistad y comprensión.

A Marcelo Castedo, José Luis Barros y todos los cruceños en especial por la amistad que me brindaron y los buenos ratos que pasamos. Estaré siempre para ayudarlos.

RESUMEN

CORCAFE es una cooperativa que ha venido sufriendo importantes cambios durante los últimos años, esta situación es la que ha motivado a sus ejecutivos a realizar un Plan Estratégico para los próximos años. Con este fin el trabajo se enfocó en cubrir los tres componentes principales de la planificación estratégica, visualización, formulación y ejecución. Los resultados de los diferentes análisis de identidad y FODA demostró que CORCAFE tiene un gran potencial y ventajas competitivas que pueden ser exploradas para mejorar la situación de sus socios. La estrategia principal formulada, la construcción de un nuevo beneficio húmedo ecológico, traerá a CORCAFE importantes avances en la comercialización de un café con excelente calidad y ubicará a la misma a la vanguardia de la industria cafetalera nacional, todas estas estrategias enfocadas en alcanzar la misión de la empresa: "Proveer los más eficientes servicios en beneficiado, asistencia técnica, provisión de insumos y exportación de café a sus socios; mejorar las condiciones socio económicas de las familias asociadas y gestionar un excelente servicio de crédito". Los índices económicos financieros dieron factible la realización del proyecto con un VAN esperado con financiamiento de US\$ 3,368,744 , una TIR infinita y la relación beneficio / costo de 1.0763. Se concluye entonces que las estrategias propuestas por el estudio son económica y técnicamente factibles de realizar y que dependerá de los líderes de CORCAFE el saber guiar a todo su personal en pos de alcanzar la VISIÓN de la empresa.

ÍNDICE

	PÁG.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 MARCO DE REFERENCIA	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 LIMITANTE DEL ESTUDIO	3
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA CAFICULTURA EN HONDURAS	4
2.2 GENERALIDADES DE LA COOPERATIVAS AGRARIAS EN HONDURAS	5
2.3 CONCEPTOS GENERALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
2.3.1 Visualización	8
2.3.2 Formulación	9
2.3.2.1 Análisis Agroindustrial	9
2.3.2.2 Asignación de Recursos	11
2.3.3 Ejecución de la Estrategia	12
2.3.3.1 Procesos Administrativos	12
2.3.3.2 Habilidades Gerenciales	13
2.4 EL HEXÁGONO ESTRATÉGICO	13
2.5 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
III. MATERIALES Y MÉTODOS	16
3.1 VISUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
3.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
3.2.1 Subsistema de Producción Agronómica	16
3.2.2 Subsistema de Producción Industrial	17
3.2.3 Subsistema de Comercialización	17
3.2.4 Asignación de Recursos	17
3.3 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	16

IV. RESULTADOS	18
4.1 VISUALIZACIÓN	18
4.1.1 Análisis de Identidad	18
4.1.1.1 Identidad Pasada	18
4.1.1.2 Identidad Presente	19
4.1.1.3 Identidad Futura	19
4.1.2 Análisis FODA	20
4.1.2.1 Oportunidades	20
4.1.2.2 Amenazas	21
4.1.2.3 Fortalezas	21
4.1.2.4 Debilidades	22
4.1.3 Visión	22
4.1.4 Misión	22
4.1.5 Objetivos	22
4.1.6 Metas	23
4.2 FORMULACIÓN	23
4.2.1 Análisis Agroindustrial	23
4.2.1.1 Subsistema de Producción Agronómica	23
4.2.1.2 Subsistema de Producción Industrial	24
4.2.1.3 Subsistema de Comercialización	26
4.2.2 Estrategias en Sistema Agroindustrial	27
4.2.2.1 Estrategias Subsistema de Producción Agronómica	27
4.2.2.2 Estrategias Subsistema de Producción Industrial	28
4.2.2.3 Estrategias Subsistema de Comercialización	28
4.2.3 Asignación de Recursos	29
4.2.3.1 El Precio del Café en el Mercado Internacional	29
4.2.3.2 Inversiones	30
4.2.3.3 Financiamiento de Inversiones	31
4.2.3.4 Proyección Económico - Financiera	32
4.2.3.5 Indicadores de Rentabilidad del Proyecto	33
4.2.3.6 Análisis de Sensibilidad	33
4.3 EJECUCIÓN	40
4.3.1 Procesos Administrativos	40
4.3.1.1 Estructura Organizacional	40
4.3.1.2 Estrategias Funcionales	41
4.3.1.3 Sistemas de Información y Control	42
4.3.1.4 Sistemas de Información Ambiental	42
4.3.2 Habilidades Gerenciales	42
4.3.2.1 Liderazgo Organizacional	43
4.3.2.2 Capacidades Negociadoras	43
V. CONCLUSIONES	44
VI. RECOMENDACIONES	46
VII. BIBLIOGRAFIA	48

ÍNDICE DE CUADROS

		PÁG.
Cuadro 1	Número de Fincas y de Productores de Café en Honduras, según tamaño de Finca	4
Cuadro 2	Análisis de Identidad	8
Cuadro 3	Potencial de Producción en Zona de Influencia de CORCAFE por Rangos de Altura	24
Cuadro 4	Estrategias en Subsistema de Producción Agronómica	27
Cuadro 5	Estrategias en Subsistema de Producción Industrial	28
Cuadro 6	Estrategias en Subsistema de Comercialización	28
Cuadro 7	Fluctuaciones del Precio del Café en el Mercado Internacional 1974 - 1996	29
Cuadro 8	Inversiones Requeridas	31
Cuadro 9	Condiciones del Financiamiento	31
Cuadro 10	Amortización y Pago de Intereses	32
Cuadro 11	Estimación de las Ventas de Café Tradicional, Café Gourmet, Café de Consumo Interno e Insumos Agrícolas	32
Cuadro 12	Estimación de los Egresos	32

Cuadro 13	Proyección Económico - Financiera	33
Cuadro 14	Flujo para la Evaluación Económica con Financiamiento	34
Cuadro 15	Evaluación Económica con Financiamiento	34
Cuadro 16	Estructura de Costos - Ingresos para 1997	35
Cuadro 17	Flujo para la Evaluación Económica sin Financiamiento	36
Cuadro 18	Evaluación Económica sin Financiamiento	36
Cuadro 19	Flujo para la Evaluación Económica sin Realización del Proyecto	37
Cuadro 20	Evaluación Económica sin Realización del Proyecto	38
Cuadro 21	Sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN)	38
Cuadro 22	Sensibilidad de la Relación Beneficio / Costo	39

ÍNDICE DE FIGURAS

		PÁG.
Figura 1	El Triángulo Estratégico	8
Figura 2	El Hexágono Estratégico	13
Figura 3	Flujo de Proceso de Beneficio Húmedo - CORCAFE	25
Figura 4	Flujo de Proceso de Beneficio Seco - CORCAFE	26
Figura 5	Fluctuaciones del Precio del Café en el Mercado Internacional 1974 - 1996	30
Figura 6	Organigrama General de CORCAFE	41

ÍNDICE DE ANEXOS

	PÁG.
ANEXO 1 La Inflación en Honduras	50
ANEXO 2 La Tasa de Cambio en Honduras	51
ANEXO 3 Depreciaciones de CORCAFE	52

I. INTRODUCCIÓN

1.1 MARCO DE REFERENCIA

Con la misión de optimizar la calidad de la educación en Economía Agrícola y Agronegocios, basada en los principios de aprender haciendo, excelencia académica, formación de carácter y liderazgo, nace el Centro para el Desarrollo de Agronegocios (C.D.A) en el año de 1991, como una unidad técnico administrativa del Departamento de Economía Agrícola de la Escuela Agrícola Panamericana, El Zamorano.

El C.D.A provee asistencia a empresas agrícolas y agroindustriales con personal docente y estudiantes del programa de ingeniero agrónomo conformados en equipos de trabajo interdisciplinarios. La capacitación y asistencia técnica se realizan en diferentes áreas como técnico - administrativas, que se refieren a: Organización, Administración General, Control Financiero, Finanzas, Producción Agroindustrial y Mercadeo.

El C.D.A cuenta en la actualidad con dos subprogramas: Administración de Agroempresas y el de Organización y Administración de la Agroindustria Rural.

El subprograma de Organización y Administración de la Agroindustria Rural, tiene como propósito principal dar valor agregado a los productos agrícolas o incrementarlo por medio de su procesamiento, complementado con eficientes sistemas de comercialización, y con el fin último de mejorar el nivel de vida del sector rural por el aumento de los ingresos familiares.

A partir del acuerdo de un convenio entre la Escuela Agrícola Panamericana (E.A.P) y The Postharvest Collaborative Agribusiness Support Program (C.A.S.P), el C.D.A. trabaja con la Cooperativa Regional de Cafetaleros del Este (CORCAFE), dedicada a la producción, beneficio y exportación de café, la cual está ubicada en la Zona Central de producción de café de Honduras (Comayagüa, La Paz y Francisco Morazan).

El presente estudio se enmarca dentro del subprograma de Organización y Administración de la Agroindustria Rural.

1.2 ANTECEDENTES

El C.D.A. organizo el Curso "Organización y Administración de la Agroindustria", durante los meses de junio y julio del año 1995 (26 de junio al 7 de julio). En este evento participaron funcionarios de la Financiera de Cooperativas Agropecuarias (FINACOOOP), entre los cuales se encontraban el Subgerente y el Oficial de Proyecto de FINACOOOP representando a la Cooperativa Regional de Cafetaleros del Este (CORCAFE).

Como parte de las actividades del curso se desarrollo un estudio de caso sobre CORCAFE, bajo la supervisión del Coordinador del C.D.A. Este estudio de caso trataba sobre el análisis sistémico de una inversión estratégica, y el tema escogido por los representantes de CORCAFE fue el análisis de la Expansión del Mercado de Exportación de Café Oro.

CORCAFE fue seleccionada debido al interés mostrado en el curso por sus representantes y por su alto desarrollo de algunas aplicaciones administrativas la cual ha puesto a CORCAFE entre las cooperativas líderes de exportación de café.

CORCAFE concentra aproximadamente 450 productores de café cuya producción es beneficiada en la cooperativa para luego dar paso a su acondicionamiento y exportación a Europa. El café de esta región, y en especial de esta cooperativa, tiene como principales características su alta calidad (cuerpo, aroma y sabor) lo cual hace de este café un producto que podría tener excelentes precios en el mercado internacional.

Con estos antecedentes, el presente estudio se enfoca a desarrollar el Plan Estratégico de CORCAFE y hacer de ésta la cooperativa más eficiente del país para la exportación de café de alta calidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Preparar el Plan Estratégico para la Cooperativa Regional de Cafetaleros del Este (CORCAFE) para el período 1997 - 2001.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el proceso estratégico en sus etapas de visualización, formulación y ejecución.

- Visualización de la Estrategia

Definir la visión, la misión, los objetivos y las metas. Para definir la misión se incluye el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis de identidad

- Formulación de la Estrategia

Analizar el Sistema Agroindustrial (Subsistema de Producción Agronómica, Subsistema de Producción Industrial + Beneficio y Subsistema de Comercialización - Exportación) y elaborar un plan de Asignación de Recursos.

- Ejecución de la Estrategia

Analizar los Procesos Administrativos y Habilidades Gerenciales

1.4 LIMITANTE DEL ESTUDIO

La principal limitación del proyecto es la siguiente:

Las variables del contexto cafetero en el interior y el exterior de Honduras son muy inestables lo cual puede afectar la relevancia de las estrategias que se plantean.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA CAFICULTURA EN HONDURAS

El cultivo del café en Honduras es una actividad de gran importancia económica y social que ha venido desarrollándose en forma acelerada durante los últimos veinte años, tanto en la superficie cultivada como en la producción. Todo este crecimiento ha sido influenciado de gran manera por las minibonanzas o precios elevados del café en el mercado internacional que ocurrieron en los períodos de 1976 a 1978 (US\$ 2.20 por libra) y de 1986 (US\$ 2.50 por libra). (Cárdenas, 1990). Las fincas productoras de café, por el anterior fenómeno, se han desarrollado en tecnología e incrementado en número de acuerdo a estos fenómenos de variación de precios.

El censo de 1979 arrojó la cifra de 40,000 fincas productoras con una extensión total 164,100 manzanas y en la actualidad se estima la existencia de 74,700 fincas que abarcan 320 mil manzanas. (Toro, 1993). La caracterización por tamaño de finca se presenta en el Cuadro 1.

CUADRO 1: Número de Fincas y de Productores de Café en Honduras, según Tamaño De Finca

Tamaño de plantación (manz.)	No. de fincas	%	No. de productores	%	Área	%
De menos de 2	36418	48,73	33490	48,34	47530	14,88
De 2 a menos de 5	23672	31,68	22156	31,99	84154	26,35
De 5 a menos de 10	9577	12,82	8991	12,98	70941	22,22
De 10 a menos de 15	2477	3,31	2302	3,32	31538	9,88
De 15 a menos de 30	1796	2,40	1633	2,36	37081	11,61
De 30 a menos de 50	483	0,65	423	0,61	18831	5,93
De 50 a más	306	0,41	289	0,39	29161	9,13
TOTAL	74727	100	69255	100	319336	100

FUENTE: Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Honduras • Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura en México, Centroamérica, República Dominicana y Jamaica (PROMECAFE)

En este Cuadro 1 se aprecia claramente que aproximadamente el 64% de las plantaciones de café se encuentran en manos de pequeños a medianos caficultores. Esta concentración de productores ha obligado a los mismos crear organizaciones que los representen y

defiendan sus intereses en un mercado tan volátil como es el del café; el camino tomado, al igual que en otros rubros agrícolas, ha sido la conformación de cooperativas.

2.2 GENERALIDADES DE COOPERATIVAS AGRARIAS EN HONDURAS

El crecimiento de las cooperativas agropecuarias y agroforestales en Honduras, según la CHC (Confederación Hondureña de Cooperativas Ltda.), tuvo una expansión sin precedentes a partir del proceso de reforma agraria que se inició en 1974. El agro hondureño ha sido asiento tradicionalmente de formas verdaderamente precarias de posesión y explotación de la tierra. La anterior expresión es válida, en primer lugar, en el sentido que Honduras es uno de los países de la región donde el grado de concentración de la tierra ha sido más elevado. En segundo lugar, cabe resaltar que el problema agrario adquirió características de verdadero atraso económico y social, debido a la prevalencia de formas pre - capitalistas y/o semiseñoriales de posesión y tenencia de la tierra.

El proceso de reforma agraria se inscribe así, como parte de un esfuerzo de sectores modernizantes de la burguesía, empeñados en superar el atraso secular existente en el campo. Dicha modernización suponía e implicaba cierta racionalización en el uso de la tierra; ello equivalió a introducir limitaciones severas al latifundio ocioso e improductivo, gran parte del cual se encontraba, (y se encuentra todavía), en manos de empresas transnacionales. Así reforma agraria y cooperativismo han marchado de la mano en Honduras, jugándose la carta de la dinamización de las fuerzas productivas y de la economía en su conjunto.

De acuerdo con el INA (Instituto Nacional Agrario), en Julio de 1991 se encontraban debidamente registrados en ese instituto 520 organizaciones cooperativas, a las cuales pertenecían 14,845 socios.

Gran parte de la experiencia cooperativa hondureña en el sector agropecuario, provino de los primeros asentamientos que tuvieron lugar en la colonia Guanchías instalada en el año de 1967, con base en 84 socios originarios, campesinos todos. Hoy, Guanchías tiene 188 socios que trabajan 1087 hectáreas de tierra cultivable, sembrando maíz, banano y caña; lo que da una relación hombre-tierra de 5.78 hectáreas.

De las 520 cooperativas registradas por el INA, el 20.69%, esto es 107 cooperativas, existían antes del decreto de reforma agraria de 1974. Ello equivale a que las cooperativas agropecuarias casi llegaron a quintuplicarse en las últimas dos décadas, es decir bajo el amparo de la ley de reforma agraria. No obstante, las cooperativas de la primera etapa, antes de 1974, tienden a ser unidades productivas más grandes y más orientadas (desde el punto de vista de la estrategia productiva) hacia el mercado internacional (banano, café, cacao y algunas hortalizas) y nacional que producir alimentos de subsistencia. En cambio, las cooperativas fundadas después de 1980, son el producto de un proceso meramente

distribucionista, orientado a servir de válvula de escape para atenuar la presión social sobre la tierra debido al crecimiento de la población y también que la gran mayoría de las tierras con mejor aptitud para la agricultura ya estaban en manos de empresarios privados y transnacionales.

De la información presentada por el INA, se desprende que a julio de 1991, había una relación de 28.5 socios por cooperativa; mientras que tomando en cuenta el número de socios iniciales en cada cooperativa la relación era de 35.4 socios por cooperativa. De allí se deduce que la relación socios por cooperativa ha disminuido aproximadamente en una sexta parte, con relación al momento del inicio. A partir de 1990, en armonía con el neoliberalismo, se presentan tendencias que amenazan con destruir el movimiento cooperativista. El crédito rural es de difícil acceso, los efectos de devaluación e inflación provocaron un incremento en costos de operación y la incidencia de otros factores políticos también afectaron la producción. La mayor amenaza se cierne sobre el cooperativismo productivo que en términos relativos compete con las empresas tradicionales del banano y la producción de materia prima para grasas y aceites. Un sector cooperativista del norte del país ha vendido sus activos a las transnacionales bananeras y otros piensan seguir el mismo camino. Este extremo ha sido inducido como parte de un proceso de subvención que se inició con el crédito, asistencia técnica y transporte, del cual no pudieron salir airoso los cooperativistas. Se suma a lo anterior el clima de competencia que se desató en los últimos años, al buscar las cooperativas compradores y mercados alternativos que se salgan del esquema de la United Brandy Castle and Cook. Esas grandes empresas, al parecer decidieron eliminar la pequeña competencia y en su estrategia han logrado impregnar a las bases con una intensa campaña tendiente a convencerlas para que recibieran su recompensa pecuniaria (dinero en efectivo) a cambio de la venta de sus medios de producción.

Algunos de estos cooperativistas también han renunciado a la ley de reforma agraria, que le dio vida al cooperativismo del sector reformado, al apoyar en diciembre de 1991, la ley de modernización agrícola, cuya pretensión es fortalecer la propiedad individual y someter a los campesinos a un status de obrero agrícola, desprendidos de medios de producción.

En conclusión, se puede decir que los años de los noventa serán decisivos para el destino del cooperativismo debido a las actuales políticas macroeconómicas de los países en desarrollo. El triunfo del individualismo y del egoísmo como criterio de orientación económica, debilita la marcha del colectivismo, como forma económica de solución de los problemas de sobrevivencia humana.

2.3 CONCEPTOS GENERALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Hax y Majluf (1993), la planificación estratégica es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo; determina y revela el propósito organizacional en

términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar; intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización en su medio ambiente interno; abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional); y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

Según Madauss (1994), la planificación estratégica es un enfoque para la conducción de las organizaciones que enfrentan un ambiente externo e interno cambiantes, se basa en la investigación profunda del medio que rodea la institución, su mercado actual o potencial y su competencia, de la cual resulta un análisis exhaustivo que permita vislumbrar oportunidades y amenazas del medio y tome en consideración las habilidades o capacidades internas de la organización. Finalmente, el proceso resulta en la formulación de la "Estrategia" entendida, como la forma en que una empresa, institución u organización se expandirá a largo plazo y logrará una ventaja competitiva en el mercado.

Según Rue y Byars (1989), la planificación estratégica es la aplicación los procesos básicos de planificación en los niveles altos de una organización. A través de este proceso, el nivel superior determina el camino a tomar en un largo plazo y la eficiencia de la misma mediante una formulación de estrategias cuidadosa, adecuada ejecución y continuo monitoreo de las actividades. En esencia, la planificación estratégica es el proceso que coordina el desarrollo, ejecución y continua evaluación de los planes estratégicos.

Según Marín y Ketelhöhn (1991), se entiende por planificación estratégica como el conjunto de decisiones importantes, tomadas y ejecutadas, a fin de lograr los objetivos previamente fijados de la empresa. Este enfoque es un proceso eminentemente dinámico, enteramente decisional y que permite determinar la filosofía propia de la empresa dentro de su medio ambiente. El proceso estratégico se puede percibir en tres etapas:

- Visualización de la Estrategia
- Formulación de la Estrategia
- Ejecución de la Estrategia

En la Figura 1 se presenta lo que se denomina el Triángulo Estratégico, a fin de ilustrar las diferentes interrelaciones que tienen las tres fases de este proceso estratégico.

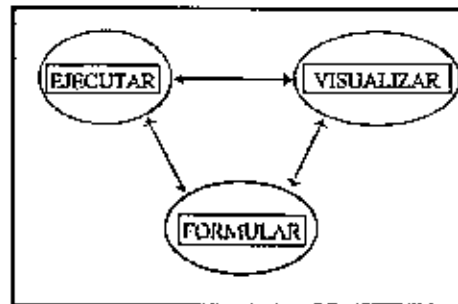


Figura 1. El Triángulo Estratégico,
Fuente: Marin & Ketelhohn 1991

2.3.1 Visualización

La estrategia de una empresa se origina, usualmente, con la visualización de la misión de la empresa. Para determinar cuál es la misión de la empresa, las personas que realizan la planificación deben estar conscientes del medio ambiente en que se realiza la operación, deben comprender el entorno político y económico. La misión de la empresa es lo que ella puede ser en un medio ambiente específico, con los recursos físicos, financieros y humanos de que se dispone. Un Análisis de Identidad permite obtener la misión de la empresa de un modo sistemático haciéndose preguntas sobre su estado pasado, presente y futuro. En el Cuadro 2 se propone algunas de las preguntas más importantes de un Análisis de Identidad.

CUADRO 2 : Análisis de Identidad

IDENTIDAD PASADA	IDENTIDAD PRESENTE	IDENTIDAD FUTURA
1. ¿Qué clase de empresa éramos?	1. ¿Qué clase de empresa somos?	1. ¿Qué clase de empresa seremos?
2. ¿Cuáles eran nuestros productos?	2. ¿Cuáles son nuestros productos?	2. ¿Cuáles serán nuestros productos?
3. ¿Cuáles eran nuestros mercados?	3. ¿Cuáles son nuestros mercados?	3. ¿Cuáles serán nuestros mercados?
4. ¿Cuál era nuestra tecnología?	4. ¿Cuál es nuestra tecnología?	4. ¿Cuál será nuestra tecnología?
5. ¿Cómo era nuestra cultura organizacional?	5. ¿Cómo es nuestra cultura organizacional?	5. ¿Cómo será nuestra cultura organizacional?
6. ¿Cómo eran nuestros líderes?	6. ¿Cómo son nuestros líderes?	6. ¿Cómo serán nuestros líderes?
7. ¿En qué industria estábamos?	7. ¿En qué industria estamos?	7. ¿En qué industria estaremos?
8. ¿Cómo y con quién competíamos?	8. ¿Cómo y con quién competimos?	8. ¿Cómo y con quién competiremos?
9. ¿Cuáles eran nuestros factores de éxito?	9. ¿Cuáles son nuestros factores de éxito?	9. ¿Cuáles serán nuestros factores de éxito?

Fuente: Marin & Ketelhohn 1991

En resumen, visualizar la misión de una empresa es un acto deliberado que imprime dirección a los esfuerzos de la organización; es como escoger un punto en un mapa para luego encauzar todas las energías de la organización, para llegar a ese punto. Otro análisis utilizado para reforzar el planteamiento de la misión y de los objetivos en una planificación estratégica es el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual es ampliamente utilizado en empresas y consiste fundamentalmente en exponer estos cuatro factores obtenidos por consenso entre los interesados en forma ordenada y que sirva de soporte para la toma de decisiones. Los responsables directos de la calidad de la misión son el primer ejecutivo y los directores de la empresa, ósea esta tarea no es delegable.

2.3.2 Formulación

La formulación de la estrategia es una labor analítica, deductiva, basada en metodología y técnicas de trabajo establecidas y perfectamente comprensibles. Las personas que formulan estas estrategias deben explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas, seleccionar la alternativa óptima y planear su mejor ejecución. Para un mejor desarrollo de estas actividades existen dos técnicas que se recomiendan usar, estas son:

1. Análisis Agroindustrial
2. Asignación de Recursos

2.3.2.1 Análisis Agroindustrial. El sistema agroindustrial, según Artavia y Felton (1990) es un conjunto de subsistemas que interactúan entre sí, y por los que fluyen productos agrícolas, productos agroindustriales y su comercialización, hasta llegar al consumidor final. La agroindustria incluye procesos que separan progresivamente las características naturales del producto incorporando un valor adicional o valor agregado. La agroindustria también se caracteriza porque procesa productos perecibles, es diversificada, esta orientada a satisfacer la demanda de los mercados domésticos, principalmente, y en menor escala los mercados internacionales, requiere de un eficiente sistema de control de calidad, de intensa promoción de ventas, y su éxito depende de la aceptación de los productos en el mercado.

El sistema agroindustrial esta dividido en tres subsistemas para facilitar su análisis y formulación de las estrategias (Rojas, M. 1994), los subsistemas son los siguientes:

1. Subsistema de Producción Agronómica
2. Subsistema de Producción Industrial
3. Subsistema de Comercialización

• **Subsistema de Producción Agronómica.** Se refiere a la producción de productos agrícolas, pecuarios, forestales, piscícolas y otros, destinados para materia prima del subsistema industrial. En el análisis del subsistema de producción agronómica se deben considerar los siguientes aspectos y sobre los mismos se deberán formular las estrategias recomendadas.

- * Condiciones agroecológicas
- * Selección de variedades
- * Planificación de la siembra o siembras
- * Preparación del terreno
- * Siembra y fertilización
- * Control de plagas y prevención de enfermedades
- * Labores culturales
- * Cosecha
- * Transporte
- * Costos

• **Subsistema de Producción Industrial.** Los productos generados por el subsistema de producción agronómica son trasladados como materia prima a las industrias, sean estas artesanales, pequeñas, medianas o grandes. Las industrias dan valor agregado o procesan la materia prima generando productos agroindustriales que son comercializados hasta su destino final, el consumidor.

En el análisis del subsistema de producción industrial se deben considerar los siguientes factores:

- * La estructura del sistema incluyendo los componentes de maquinaria y equipo, entradas y salidas, interacciones, y sus límites.
- * La función del sistema, definida en términos de flujo de proceso o flujos del proceso, incluyendo costos y el control de calidad.

El proceso o los procesos deben ser medidos o caracterizados usando los siguientes criterios:

- * **Producción Bruta:** Producción / Unidad de Tiempo (con todos los embalajes, envases y materiales de acondicionamiento)
- * **Producción Neta:** Producción Total desprovista de envases, embalajes y materiales de acondicionamiento.

* **Eficiencia:** Se relaciona con el uso de la capacidad de la planta, así como con el porcentaje de desperdicio de materia prima.

* **Variabilidad:** Se refiere a las variaciones en la producción a través del tiempo.

• **Subsistema de Comercialización.** El análisis del subsistema de comercialización es uno de los más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar variaciones y reacciones del medio durante la operación del proyecto. En este subsistema se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos que se deben estudiar según el caso que se este investigando ya que ésta dependerá del producto y otros factores en el que el investigador decidirá hacer énfasis.

- Conjunto de Industrias
- Distribuidor
- Cadena de Venta al Detalle
- Consumidor

2.3.2.2 Asignación de Recursos. Este análisis trata de investigar cuál es la mejor alternativa entre todas las estrategias formuladas para invertir en ellas los recursos limitados de la empresa. Para la solución de estos problemas existen diferentes enfoques y metodologías ya comprobadas en el mundo real y que se pueden clasificar en tres categorías:

1. Técnicas de análisis de evaluación de inversiones
2. Técnicas de programación lineal y binaria
3. Matrices estratégicas

• **Técnicas de Análisis de Evaluación de Inversiones.** Estas técnicas que en el mundo empresarial se conocen mas bien como técnicas de presupuestación de inversiones, reflejan una metodología de trabajo principalmente financiera que determina cómo evaluar los proyectos de inversión y su priorización subsecuente. Entre los principales análisis se encuentran: Período de recuperación, rentabilidad contable, Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), Índices de Deseabilidad, etc.

• **Técnicas de Programación Lineal y Binaria.** Estas son técnicas de asignación de recursos para utilizarse en situaciones donde existen carteras de proyectos de inversión. Es decir, que pueden emplearse cuando la empresa tiene serias limitaciones de recursos y

éstos deben asignarse entre los diferentes proyectos calificados como aceptables, desde un punto de vista financiero.

- **Matrices Estratégicas.** Estos son enfoques sobre las variables estratégicas, que utilizadas con prudencia, contribuyen a formular decisiones estratégicas, tales como: ampliación o eliminación de líneas de productos, desarrollo de divisiones y adquisición de subsidiarias. Los enfoques matriciales más utilizados son los del Boston Consulting Group, Mc Kinsey & Co., ADL y Marakon Associates.

2.3.3 Ejecución de la Estrategia

La ejecución es la fase del proceso estratégico que hace realidad los planes estratégicos formulados. La ejecución debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa; es un proceso complejo que necesita liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambios del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados. Para una correcta ejecución de la estrategia, se deben estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas: los procesos administrativos y las habilidades gerenciales.

El estudio de los problemas en estas áreas de trabajo y sus soluciones nos permitirá comprender mejor las complejidades de la ejecución de una estrategia. Como podemos inferir, cada una de estas áreas tiene sus enfoques y técnicas de análisis, y constituyen interesantes campos de acción que nos revelan lo mucho que debe hacerse para ejecutar la estrategia.

2.3.3.1 Procesos Administrativos. Los procesos administrativos requieren de creatividad y esfuerzos especiales en las siguientes áreas:

- **Estructura Organizacional de la Empresa;** ésta debe diseñarse en la forma relevante para ejecutar la estrategia.
- **Estrategias Funcionales,** que actúen como estructura de apoyo para realizar la estrategia global.
- **Sistemas de Información y Control,** para obtener retroalimentación que encauce los esfuerzos de la empresa en la dirección deseada.

- **Sistemas de Información Ambiental**, que permitan obtener información actualizada sobre los cambios del ambiente que afectan la misión, estrategia o su ejecución.

2.3.3.2 **Habilidades Gerenciales.** Las habilidades gerenciales se refieren a:

- **Liderazgo Organizacional**, que debe ser ejercido a diferentes niveles por los ejecutivos comprometidos con la realización óptima de la estrategia.
- **Capacidades Negociadoras**, necesarias en los diferentes niveles gerenciales y en las fases más importantes de la ejecución de la estrategia.

2.4 EL HEXÁGONO ESTRATÉGICO

Las fases del proceso estratégico y sus interrelaciones ilustradas en la Figura 1 pueden representarse de una forma más completa con otra figura geométrica, esta vez, un hexágono. En la siguiente Figura 2 muestra lo que se denomina el Hexágono Estratégico.

En el hexágono se puede observar que las fases llamadas *visión y definición* pueden considerarse como el inicio del proceso estratégico. El *análisis industrial y la formulación de la estrategia de inversiones*, representan las etapas subsiguientes, secuencia ésta que facilita la escogencia de los mejores proyectos de inversión. Finalmente, se tienen las fases de ejecución y evaluación, que a su vez sirven de insumos para redefinir la nueva misión de la empresa. En el centro del hexágono se encuentran las *estrategias funcionales*, proyectándose en todo el proceso hexagonal y constituyendo un núcleo central en que se fundamentan los seis vértices del Hexágono Estratégico.

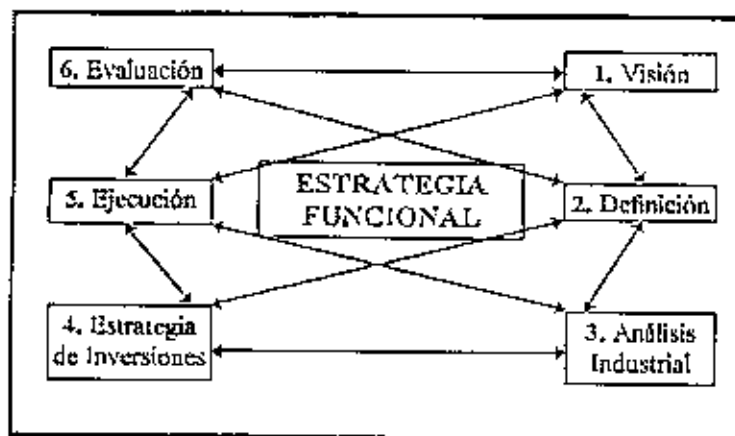


Figura 2: El Hexágono Estratégico.
Fuente: María & Ketelhorn 1991

El Hexágono Estratégico es simplemente una ayuda nemotécnica para recordar el enfoque sistémico del proceso estratégico; también ayuda a mostrar que los problemas y decisiones no suceden, necesariamente, en secuencia. Es decir, el estratega o ejecutivo puede pasar de visualizar a ejecutar, de allí a formular y así sucesivamente, tal como lo señalan las flechas de la Figura 2. Sin embargo, debe procurarse no eliminar etapas, a fin de facilitar el desarrollo de una estrategia exitosa y consistente; o sea, el proceso debe ser *completo, dinámico y circular*.

Las aparentes relaciones desordenadas entre los vértices del hexágono estratégico, son en la realidad procesos circulares, en los cuales ciertas etapas se hacen innecesarias. A veces algunas etapas del proceso no afectan las decisiones de las etapas subsiguientes, por lo que se generan estos saltos de un vértice al otro. Sin embargo, como principio general debe observarse el proceso completo y comprobarse que las decisiones tomadas en cada vértice del hexágono, sean congruentes entre sí.

Como resultado de la formulación de las estrategias, la empresa debe identificar un conjunto de proyectos en que se puede invertir con relativa seguridad. Como se ha explicado, estos proyectos de inversión deben ser examinados a la luz de un plan de asignación de recursos tanto económicos como de personal humano disponibles por la empresa.

2.5 VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Aunque algunas de las ventajas de la planificación se enuncian en lo expuesto anteriormente sobre su importancia al interior de la organización, se pueden adicionar algunos elementos importantes que menciona Madauss, B., 1994:

- *Contribuye a actividades ordenadas y con propósito.* La planificación propone una secuencia ordenada y efectiva de los esfuerzos hacia los resultados deseados, mejora el ambiente en la institución, se promueve el interés y la motivación en los empleados.
- *Señala la necesidad de cambios futuros.* La planificación ayuda a la visualización del cambio y de las posibilidades futuras de la empresa o institución, aprovechar oportunidades y visualizar la realidad de "como podría ser y no como es".
- *Fomenta el logro.* La planificación reduce las actividades al azar y la sobreposición innecesaria de los esfuerzos al orientarlos hacia los resultados concertados por todos los miembros de la organización.
- *Obliga a la visualización de un todo.* El análisis de la realidad debe ser integral, es decir comprender todas las relaciones que establecen los problemas y las potencialidades de la empresa o institución.

- *Proporciona una base para el control.* La planificación y el control son dos caras de una misma moneda, por lo tanto inseparables, este último se ejecuta para cerciorarse de que se están produciendo los resultados que se buscan, a su vez la planificación se retroalimenta del control para su revisión o reformulación. Son dos herramientas de la gerencia hacia el logro de los objetivos.
- *Ayuda a responder a la pregunta ¿Qué pasa sí?.* Tal pregunta permite al gerente ver a través de una complejidad de variables que afectan las actividades que se decidan emprender, prever los cambios importantes en el medio y disponer de alternativas de acción que permitan adaptar la organización a tales cambios sin afectar el logro de los resultados.
- *Aumenta y equilibra la utilización de los recursos disponibles.* Para cualquier período se hace posible el mejor uso de que se tiene, es decir favorece la optimización de los recursos tanto en cantidad como en oportunidad.
- *Facilita el liderazgo y el trabajo en grupo.* La planificación ayuda a los directivos a ejercitar su función de forma confiada y agradable, mejora el ambiente de trabajo al establecer un orden y una conducción de los esfuerzos, mejora la comunicación y ayuda mutua entre compañeros de trabajo.

III. METODOLOGÍA

3.1 VISUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se realizaron diferentes reuniones con los directivos de CORCAFE para analizar y definir los siguientes aspectos que forman parte de esta etapa:

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas

Para definir la misión se realizó un análisis de identidad y un análisis de FODA.

La información recolectada fue procesada y ordenada para luego ser revisada por los ejecutivos de la cooperativa y los diferentes asesores.

3.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa se analizó el Sistema Agroindustrial en sus tres componentes (Subsistema de Producción Agronómica, Subsistema de Producción Industrial y Subsistema de Comercialización) y se procedió a definir las estrategias para cada uno de ellos.

3.2.1 Subsistema de Producción Agronómica

Se visitaron, en compañía de los agrónomos de la sección de asistencia técnica de la cooperativa, a productores con más de 40 manzanas en producción y pequeños productores de una a cinco manzanas, con el objetivo de identificar los principales problemas de producción y posibles alternativas de solución.

3.2.2 Subsistema de Producción Industrial

Se realizaron visitas al beneficio húmedo y seco con el fin de definir el flujo del proceso del sistema e identificar problemas y alternativas de solución.

3.2.3 Subsistema de Comercialización

Con los principales ejecutivos de la cooperativa se identificó el proceso que se sigue para la exportación de café así como los canales de comercialización que están utilizando en la actualidad. En esta fase se procedió a buscar nuevas alternativas para la comercialización y los mecanismos para ampliar el mercado de compradores de el café de la cooperativa.

3.2.4 Asignación de Recursos

Se investigó con los ejecutivos y el personal del departamento de contabilidad las asignaciones presupuestarias para capital de inversión y operación que permitan cumplir con los objetivos y metas de la cooperativa. Con esta información se preparó la evaluación económica financiera y se calcularon los índices de rentabilidad TIR (Tasa Interna de Retorno), VAN (Valor Agregado Neto) y relación Beneficio / Costo.

3.3 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se elaboró un plan de las actividades necesarias a cumplir para alcanzar los objetivos propuestos en cada estrategia. Los aspectos principales que se consideraron fueron los procesos administrativos necesarios para la ejecución del Plan Estratégico y las habilidades gerenciales que deberían tener las personas que trabajen en las diferentes actividades.

IV. RESULTADOS

4.1 VISUALIZACIÓN

Durante las reuniones para visualizar lo que puede llegar a ser la empresa se realizaron el análisis de identidad y el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con los siguientes resultados.

4.1.1 Análisis de Identidad

El análisis de identidad sobre el pasado, presente y futuro de la empresa fue analizado y discutido en varias oportunidades con los directivos y ejecutivos de la misma.

4.1.1.1 Identidad Pasada. CORCAFE fue una cooperativa (fundada en la cosecha de 1962 - 1963) formada por productores de café de la zona de Marcala, San José, Santa María y Santiago de Puringla en el Departamento de La Paz, ubicada en la Región Central de la producción de café en Honduras. El principal producto de esta cooperativa era el café oro de estricta altura acondicionado para sus exportación a torrefactoras en el extranjero y otra pequeña parte destinado para el mercado nacional. Su principal mercado fueron "brokers" de torrefactores en los Estados Unidos y Europa. La tecnología utilizada por la cooperativa fue la del beneficiado tradicional donde cada productor generalmente hacía el beneficio húmedo en su finca y el beneficio seco se realizaba en las instalaciones de la cooperativa, lo cual provocaba gran heterogeneidad en el producto final y por ende en la calidad del café. La cultura organizacional de la cooperativa fue bastante pobre, pese a haber excelentes productores entre los socios, porque sus ejecutivos no supieron crear un sentido de pertenencia y manejaron irresponsablemente los fondos de la cooperativa llevándola casi a la quiebra; el principal incentivo del socio fue el crédito fácil y mal administrado, que en muchos casos nunca fue cancelado acrecentando los problemas financieros de la cooperativa y restando competitividad a la misma. Los líderes de la empresa estaban mal capacitados sobre cooperativismo y sobre el adecuado manejo administrativo, el crédito era utilizado como un "gancho" para mantenerse en la dirección y en muchas ocasiones aprovecharon ese *status* para beneficio personal. La cooperativa competía en el rubro de la exportación de café oro tradicional cuya calidad fue muchas

veces sancionado en el mercado internacional al igual que a otras cooperativas y productores privados. La competencia se dio con los numerosos productores nacionales e internacionales que pertenecían a la Confederación de Países Productores de Café. Los factores de éxito fueron las excelentes condiciones agroclimáticas de la zona para la producción de café de alta calidad y la cultura del campesino cafetalero a la hora de cosechar un café completamente maduro. Las principales debilidades de la cooperativa fueron el pobre manejo administrativo, un bajo sentido de pertenencia de los socios, un buen café que era dañado durante su beneficiado, un crédito mal asistido y una cartera de mora muy alta. Las fortalezas eran sus condiciones agroclimáticas, la cultura y tradición cafetera de la zona, la disponibilidad de créditos de instituciones nacionales y extranjeras que fomentaron el cooperativismo en las anteriores décadas.

4.1.1.2 **Identidad Presente.** CORCAFE es actualmente una empresa líder en la producción y exportación de café que viene recuperándose a pasos agigantados de lo que hasta hace poco parecía un quiebra inminente. Los productos de CORCAFE siguen siendo el café oro de estricta altura para exportación y esta experimentando ingresar al mercado de los cafés especiales o gourmet los cuales alcanzan interesantes sobreprecios (10 a 40 US\$ sobre el precio de mercado) en los mercados internacionales. El mercado de la CORCAFE esta restringido a un solo comprador (Alemania) por el momento, el cual ha respondido satisfactoriamente con la cooperativa. La tecnología de beneficio y producción de CORCAFE siguen siendo las tradicionales aunque sí se han hecho importantes mejoras en el beneficio seco; la asistencia técnica de la cooperativa ha ayudado también a conseguir mejores rendimientos y mejor selección de variedades que produzcan café más acorde con las exigencias de calidad de los mercados internacionales. La cultura organizacional es elevada y el sentido de pertenencia ha venido creciendo debido a la mejoría que ha experimentado la empresa. Por otra parte los productores se han concientizado en cierta medida de las grandes ventajas que tienen y del buen café que es factible producir en esta región. Los líderes actuales son socios antiguos de la cooperativa y que se han esmerado sobremanera en buscar alternativas que permitan el crecimiento de CORCAFE. Han aplicado criterios de administración moderna, una depuración de sus socios reduciéndose en más de un 50 %, programa de contabilidad PLATINUM, un mejor manejo del crédito, mejor manejo de la deuda con otras instituciones, una tienda de insumos para los socios, sistema de información de mercados (FUTURE SOURCE), crear conciencia sobre aspectos de calidad a los productores y una participación más activa en instituciones del gremio cooperativista (UNIOCOOP, IHCAFE, FNACOOOP, etc.) que pueden significar un gran apoyo en el futuro.

4.1.1.3 **Identidad Futura.** CORCAFE será una empresa líder en la producción y comercialización de café de excelente calidad en Honduras. Los productos de CORCAFE serán los cafés de estricta altura y el café gourmet. Los mercados serán Alemania, principalmente, los Estados Unidos, Japón y algunos países europeos. La tecnología

utilizada estará acorde con las normas exigidas por leyes nacionales e internacionales haciendo énfasis especialmente en los aspectos ecológicos de producción y principalmente del beneficiado. La cultura organizacional será sólida en todos los socios los cuales habrán sido escogidos y depurados lo que aumentara el sentido de pertenencia, la eficiencia y productividad, el apoyo mutuo y otros. Los líderes deberán ser personas con sólidos conocimientos administrativos, experiencia en cooperativismo, gran conocimiento del mercado de café y liderazgo. CORCAFE se mantendrá en el rubro de exportación de café y la competencia serán las distintas cooperativas dedicadas a la caficultura y otros productores privados. Los factores de éxito serán, sin duda una vez más, la calidad de café que es factible conseguir en esta privilegiada zona. Las debilidades podrían ser la accesibilidad a financiamiento y la escasez de mano de obra y las fortalezas serán una organización sólida con un buen manejo, un segmento de mercado capturado para sus productos y credibilidad en el medio que se desenvuelva.

4.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA fue discutido con mucha profundidad con la junta directiva de la cooperativa, oficiales de proyecto de instituciones financieras, más el aporte de un experto asesor de mercadeo internacional de café que trabaja con diversas cooperativas cafetaleras en Honduras. Los resultados de este análisis son los siguientes:

4.1.2.1 Oportunidades

1. Demanda creciente de café gourmet en el mercado de Estados Unidos, Europa, Japón y otros.
2. Obtención de diferenciales de precio.
3. Acceso a fuentes de financiamiento con condiciones favorables contra entrega de físico o futuro.
4. Participar en proyectos de co-inversión con empresas extranjeras relacionadas con la industria de torrefacción nacional e internacional.
5. Participar en el desarrollo económico y social en el área de influencia.
6. Productores con potencial para asociarse y ser fuente de materia prima.
7. Comercializar café con marca propia.
8. Acceso a tecnología que mejore rendimientos y productividad del café.

4.1.2.2 Amenazas

1. Contrabando por efecto de precios de intermediarios en países vecinos.
2. Competencia interna y externa por la transnacionalización del negocio.
3. Tendencia a baja de precios por sobreproducción a nivel mundial.
4. Política monetaria, política crediticia, política cambiaria y política fiscal y exceso de burocracia.
5. Políticas de regulación de gobierno poco favorables para el sector.
6. Honduras con mala imagen como beneficiador de café.
7. Secretaría de Medio Ambiente con regulaciones inflexibles que alteran procesos de producción y beneficiado.

4.1.2.3 Fortalezas

1. Patrimonio sólido.
2. Provisión de materia prima con volumen y calidad apropiadas.
3. Membresía con sentido de propiedad.
4. Infraestructura adecuada. Beneficio húmedo ecológico, ahorro de agua y bajos niveles de contaminación.
5. Credibilidad institucional nacional y en el extranjero.
6. Experiencia en comercialización internacional y nacional.
7. Licencia de exportación.
8. Información de mercados de primera mano a través del Future Source.
9. Información interna excelente por medio del programa de contabilidad Platinum.
10. La cooperativa está localizada en una zona con cultura cafetalera, productividad y calidad.
11. Disposición de promover ingreso a nuevos asociados seleccionados con nivel de educación y liderazgo que aseguren el futuro de la cooperativa.

4.1.2.4 Debilidades

1. No se han detectado líderes potenciales que den seguimiento y sostenibilidad a la empresa en el largo plazo.
2. Débil seguimiento de la planificación estratégica.
3. Costos de operación altos.
4. No hay política de tipificación y clasificación por calidades que logre un pago diferenciado por el café recibido del socio.
5. Falta de control de calidad a nivel agronómico en las fincas.
6. Capacitación inadecuada sobre planeación estratégica.
7. Dificultades para acceso a capital de trabajo.

4.1.3 Visión

Llegar a ser la cooperativa de servicios a la producción más eficiente de Honduras y exportar café de mejor calidad del país dentro de los próximos cinco años.

4.1.4 Misión

Proveer los más eficientes servicios en beneficiado, asistencia técnica, provisión de insumos y exportación de café a sus socios y mejorar las condiciones socio económicas de las familias asociadas y gestionar un excelente servicio de crédito.

4.1.5 Objetivos

1. Mejorar el nivel de vida de los asociados.
2. Ampliar el mercado de exportación a Estados Unidos y otros países de Europa (además de Alemania.)
3. Implementar un sistema de control de calidad en todo el sistema agroindustrial.

4. Mejorar las utilidades y los beneficios después de cada campaña.
5. Mantener un programa de capacitación continuo para los asociados en el área de gerencia y de liderazgo.

4.1.6 Metas

1. Iniciar la exportación a otros países, además de Alemania, a partir de 1997.
2. Las cantidades a exportar son:

50,000 QQ	año 1
65,000 QQ	año 2
70,000 QQ	año 3
3. Del total de las exportaciones, en el año 1, 3,500 QQ serán de café gourmet, en el año 2, 15,000 quintales, aumentando hasta 30,000 quintales de café gourmet en el año 10.
4. Asegurar el recibo del 90% de la producción de café en su zona de influencia.
5. Ampliar la tienda de insumos.

4.2 FORMULACIÓN

4.2.1 Análisis Agroindustrial

Durante diferentes visitas a la cooperativa y a líneas productoras de socios, se procedió a realizar un análisis de los componentes del sistema agroindustrial. Toda esta información fue recopilada por el autor y corroborada y corregida por la Junta Directiva y los principales conocedores sobre los diferentes aspectos. Los resultados de estas visitas y consultas fueron los siguientes:

4.2.1.1 Subsistema de Producción Agronómica. El diagnóstico realizado en CORCAFE revela que existe un número importante de asociados, lo que posibilita las captaciones de volúmenes de café plancados; además existe una cantidad importante de productores que pueden ser afiliados, con una cultura cafetalera muy desarrollada, advirtiéndose que de

los 5937 caficultores que registra el IHCAFE en el Departamento de La Paz, que es la zona de influencia de CORCAFE, el 70 % de éstos desarrollan prácticas y técnicas recomendadas para el cultivo de café. CORCAFE cuenta aproximadamente con 3440 manzanas de producción y su promedio de rendimiento por manzana es de 15 sacos de café de pergamino seco (rendimiento nacional 11 qq-p.s./mza.). La producción potencial de pergamino seco en la zona de influencia de CORCAFE es de aproximadamente 230,000 qq de pergamino seco, del cual se piensa captar hasta más de un 30 % en el décimo año del proyecto.

Cuadro 3: Potencial de producción en zona de influencia de CORCAFE por rangos de altura

RANGO	RANGO	TOTAL DE PRODUCCIÓN
900 a 1300 msnm	> a 1300 msnm	
184,000	46,000	230,000

Fuente: IHCAFE

El agroecosistema de la zona es montañoso y presenta condiciones climáticas y altura conveniente para el crecimiento de la planta de café (1200 - 1450 msnm). En CORCAFE el 43% aproximadamente de los productores se encuentran en la zona mayor a 1300 msnm, factor importante de subrayar, puesto que son estos los cafés que alcanzan mejores precios en el mercado internacional; por otra parte se establece que la precipitación pluvial se desarrolla entre los meses de mayo a enero de cada año y otras condiciones agroecológicas en cuanto a la altura, fertilidad de suelos y temperatura conforman un cuadro favorable para la producción de café.

Debido al sistema de cultivo predominante, bajo sombra, la caficultura no ha desplazado totalmente la cubierta arbórea natural, conservando muchas especies forestales que a la vez constituyen un hábitat para varias especies. Por esta razón, el café califica en lo que se puede denominar cultivo limpio y que constituye una alternativa conservacionista de importancia.

4.2.1.2 Subsistema de Producción Industrial. El beneficio del café esta compuesto de dos fases principales, el beneficio húmedo y el beneficio seco. CORCAFE posee todas las instalaciones necesarias para hacer el beneficio completo y la capacidad suficiente para atender las necesidades de sus socios e inclusive de otros productores ajenos a la cooperativa, lo cual es conveniente para poder llegar a procesar los volúmenes que se tienen estimados para los próximos años.

• **Beneficio Húmedo.** El nuevo beneficio húmedo de CORCAFE está diseñado para hacer uso de una tecnología más limpia, es decir ahorrara hasta un 70% de agua comparado con los sistemas tradicionales; por otra parte, asegurará un mejor proceso del café y mantendrá en mejores condiciones la calidad del producto. Los problemas más relevantes en la actualidad son que muchas de las instalaciones, equipos y la distribución de las áreas de proceso y los flujos de café resultan inadecuados para realizar una eficiente preparación del grano y conservar adecuadamente la calidad del mismo. Estos equipos al ser muy antiguos o estar trabajando en malas condiciones mecánicas hacen que los costos de beneficiado por quintal de café seco sean altos, lo cual influye en los márgenes de utilidad de la cooperativa. CORCAFE posee secadoras en varios lugares estratégicos donde se concentran los grupos locales de productores, para facilitar al socio que el secado se realice lo antes posible; el gran inconveniente en este momento es que algunos grupos locales se encuentran muy alejados del beneficio húmedo de la cooperativa lo que obliga a los productores a hacer el beneficio húmedo provocando una gran heterogeneidad en el producto y por ende baja su calidad. Por esta razón, el nuevo beneficio húmedo estará situado en un sitio estratégico para todos los grupos locales y contrarrestar de esta forma la baja de calidad que se da actualmente.

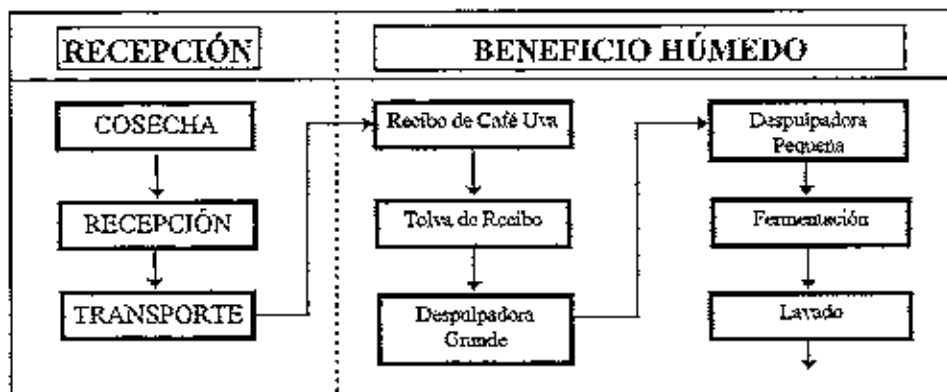


Figura 3: Flujo de Proceso de Beneficio Húmedo - CORCAFE, fuente propia

Beneficio Seco. El beneficio seco consiste en patios cubiertos de una capa de cemento donde es colocado el grano húmedo (50 - 55%) en capas no mayores a 8 cms donde es oreado y movido constantemente hasta que se consiga la humedad requerida. Otra forma de acelerar el proceso y que es utilizado por CORCAFE es el uso de guardíolas y torres de secado que ayudan a bajar la humedad rápidamente. CORCAFE cuenta con cuatro torres (dos de 250 qq y otras dos de 90 qq) más otras ubicadas en otros centros de acopio. Una vez secado a 12% se procede al trillado del grano, lo cual consiste en el despergaminado del grano; luego sigue la fase de clasificación con unas máquinas electrónicas clasificadoras DELTA las que clasifican bajo las características de tamaño, color y densidad. Una reclasificación es ejecutada por mujeres en bandas móviles lo que asegura que el grano escogido sea de la mejor calidad posible. El último paso consiste en ensacar

el café en sacos de yute o kenaf para ser inmediatamente comercializado y distribuido al mercado.

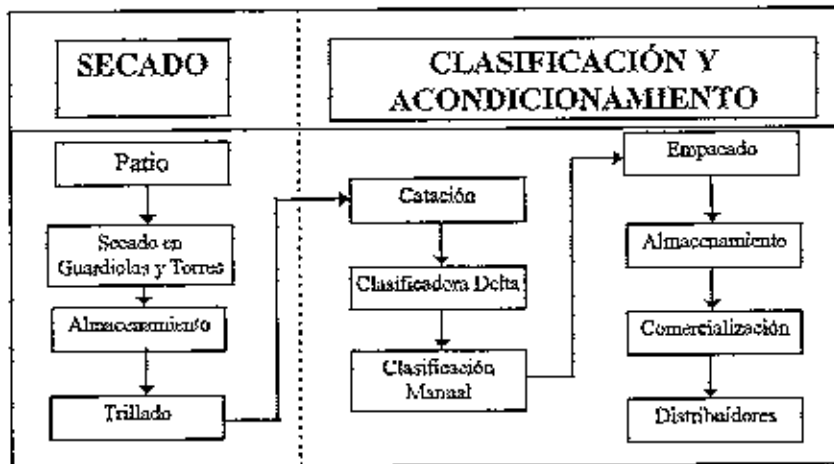


Figura 4: Flujo de Proceso de Beneficio Seco - CORCAFE, fuente propia.

4.2.1.3 Subsistema de Comercialización. CORCAFE inició sus operaciones como exportador autorizado a partir de 1977, pese a esto durante muchos años no aprovechó eficientemente esta característica debido a que CORCAFE ha estado bajo la influencia de exportadores nacionales o representantes de casas importadoras internacionales.

A pesar de muchos inconvenientes CORCAFE ha logrado tener un cierto nivel de prestigio frente a sus clientes internacionales, esto debido a su café de estricta altura y la calidad del mismo que también ha ayudado a que en muchas ocasiones su precio no sea castigado tan severamente como sucede con otros productores nacionales. Hoy en día CORCAFE ha tomado otra visión acerca del mercadeo y comercialización que tiene que tener su café y ha estado intentando hacer exportaciones directas sin intermediarios para obtener mejores diferenciales; por otra parte se está experimentando con exportaciones de café gourmet aunque éstos todavía no han sido reconocidos como tal pero sí han conseguido un buen sobreprecio.

CORCAFE posee un sistema computarizado de precios vía e-mail, llamado FUTURE SOURCE el cual provee información diaria acerca de precios internacionales de café en los diferentes mercados de Estados Unidos, Europa y Japón. CORCAFE ha estado también durante los últimos años asistiendo a las diferentes ferias internacionales de café que se realizan anualmente en los Estados Unidos donde ha podido conseguir interesantes contactos que pueden ser vitales en el futuro. Otro gran aporte ha sido la contratación de un asesor francés experto en la comercialización de café el cual ha visitado diferentes cooperativas cafetaleras haciendo sugerencias de tipo técnico y sobre la importancia de la calidad del café en el mercado internacional.

4.2.2 Estrategias en Sistema Agroindustrial

4.2.2.1 Estrategias en Subsistema de Producción Agronómica

Cuadro 4: Estrategias en Subsistema de Producción Agronómica

ESTRATEGIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
Mejorar la productividad y calidad del café en el momento de cosecha en las fincas productoras asociadas a CORCAFE.	1. Registros de recepción en beneficio. 2. Informes de asistencia técnica.	1. Recibidor de café, 2. Técnicos Ingenieros Agrónomos de la Unidad de Asistencia Técnica.

Fuente Propia

Las actividades de apoyo son:

- Ejecutar análisis de suelo en las fincas productoras.
- Capacitar sobre uso y manejo de fertilizantes.
- Promoción y capacitación sobre prácticas culturales.
 - Manejo de tejido del cultivo del café.
 - Aplicación de sombra permanente.
 - Control de plagas y enfermedades.
 - Conservación de suelos.
- Capacitación en temas técnicos del cultivo, beneficiado y comercialización del café.
 - Beneficiado y calidad de café.
 - Conservación de medio ambiente.
 - Administración de crédito y finca.

4.2.2.2 Estrategias en Subsistema de Producción Industrial

Cuadro 5: Estrategias en Subsistema de Producción Industrial

ESTRATEGIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
Mejorar la eficiencia y conservar la calidad de la materia prima durante el proceso de beneficio hasta el acondicionamiento final del producto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportes de operarios de beneficio. 2. Precios obtenidos y comentario de compradores. 3. Reportes de costos. 4. Evaluaciones de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de Producción. 2. Departamento de Comercialización. 3. Departamento de Contabilidad. 4. Departamento de Comercialización.

Fuente Propia

Las actividades de apoyo son:

- Construcción de beneficio húmedo ecológico.
- Diferenciar calidades de café recibido a cada socio.
- Productores de café gourmet deberán tener propio beneficio húmedo.

4.2.2.3 Estrategias en Subsistema de Comercialización

Cuadro 6: Estrategias en Subsistema de Comercialización

ESTRATEGIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
Ampliar el mercado de CORCAFE e introducir el café gourmet en el mercado de Estados Unidos y Europa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de venta de café 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departamento de Comercialización

Fuente Propia

Las actividades de apoyo son:

- Mantener contactos con compradores en Alemania.

- Ampliar y establecer nuevos contactos en Estados Unidos mediante las ferias internacionales.
- Buscar nuevos mercados en Europa y Japón
- Introducir marca de café gourmet en 1998
- Invitar y mandar muestras a potenciales compradores en Estados Unidos.

4.2.3 Asignación de Recursos

En la asignación de recursos se procedió a elaborar un presupuesto sobre las necesidades de recursos económicos destinados para la ejecución del Plan Estratégico. Luego se procedió a hacer un análisis de tendencia de precios, inflación y tasa de cambio para elaborar flujos de caja y calcular los índices de rentabilidad TIR, VAN y la Relación Beneficio/Costo; además se calculó el período de recuperación.

En el análisis de sensibilidad se calcularon diferentes variaciones del valor del VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y las variaciones que sufriría la Relación de Beneficio / Costo a diferentes cambios en los costos y en los precios estimados. Los escenarios que se fijaron fueron aumentos y disminuciones de -25 US\$, -10 US\$, +10 US\$ y +25 US\$ en base al precio promedio de 125 US\$ y aumentos y disminuciones de -15 %, -10 %, -5 %, +5 %, +10 % y +15 % en los costos y luego se procedió a combinar las diferentes alternativas para estimar la sensibilidad del proyecto ante estas variables.

4.2.3.1 El Precio del Café en el Mercado Internacional. El precio del café en el mercado internacional es muy fluctuante habiéndose registrado en los últimos años fuertes cambios que han afectado y beneficiado a muchos países. En el Cuadro 7 y Gráfica 5 se aprecian estos cambios.

Cuadro 7: Fluctuaciones del Precio del Café en el Mercado Internacional 1974 - 1996 en centavos de dólar (US\$) por libra.

AÑO	PRECIO	AÑO	PRECIO	AÑO	PRECIO	AÑO	PRECIO	AÑO	PRECIO
1973	65	1978	155	1983	140	1988	134	1993	70
1974	60	1979	165	1984	135	1989	105	1994	185
1975	100	1980	115	1985	125	1990	80	1995	160
1976	230	1981	123	1986	170	1991	93	1996	111
1977	160	1982	130	1987	115	1992	63		

Fuente: IHCAFE

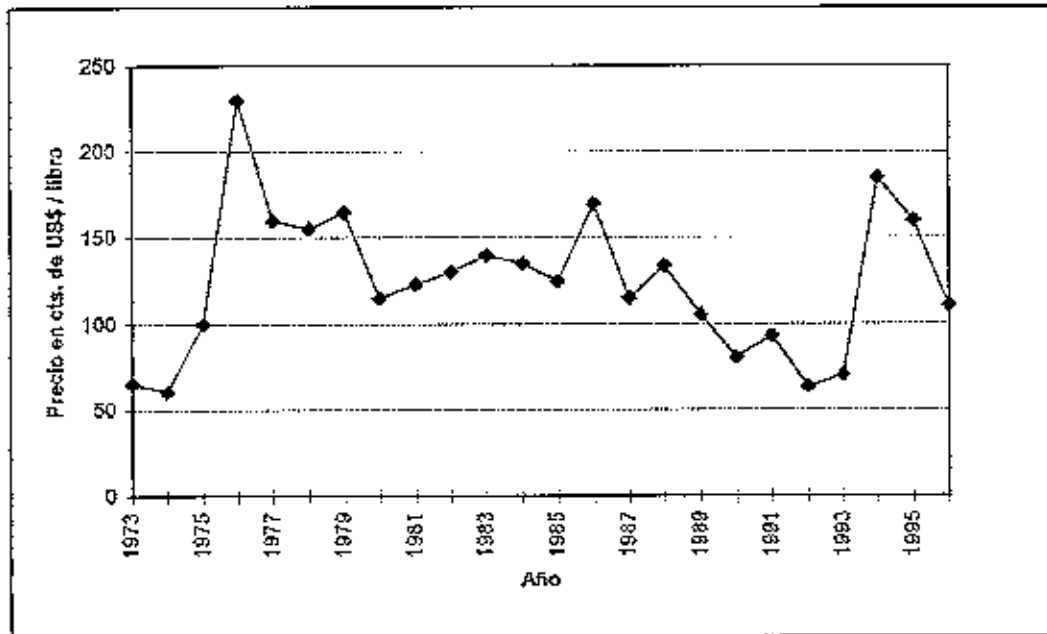


Figura 5: Fluctuaciones del Precio del Café en el Mercado Internacional 1974 - 1996 en centavos de dólar (US\$) por libra, fuente IHCAFE.

La anterior figura muestra claramente el comportamiento errático de los precios a través del tiempo, causado principalmente por sequías o heladas en el Brasil (productor del 21 % de la oferta mundial) y por la incursión de un buen número de países africanos que están compitiendo fuertemente con los productores nacionales.

El promedio de los precios de los últimos 25 años es de 124,54 cts. de US\$ por libra, una desviación típica de 42.321 y un coeficiente de variación de 34 % que ratifica lo anteriormente propuesto; es por esta razón que el cálculo de una tendencia no sería lo más acertado por lo que se plantea la construcción de varios escenarios (-25, -10, +10 y +25 sobre el promedio) de precios para facilitar un mejor análisis.

4.2.3.2 Inversiones. En el Cuadro 12 se presentan las inversiones estimadas por CORCAFE para los diferentes subsistemas del Sistema Agroindustrial y se observa que gran parte de los recursos (93 %) serán invertidos en el nuevo beneficio húmedo el cual traerá una gran cantidad de ventajas para la cooperativa y sus socios productores, los cuales se beneficiarían de la eficiencia del beneficio y de la calidad del grano de café que se obtenga gracias a la utilización de este sistema ecológico. En el componente agronómico la asistencia técnica y capacitación correrán por cuenta de FINACCOOP la cual cobrará estos servicios aplicando una tabla de acuerdo al monto de los créditos que otorgue a los socios productores. En el componente de comercialización se invertirá en

viajes a ferias internacionales de café; y en la promoción del café gourmet, principalmente mediante el envío de muestras y otros.

Cuadro 8: Inversiones Requeridas, en 000 US\$

No.	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	%	DESEMBOLSOS
I.	Subsistema Agronómico		0	0	0%	0
II.	Subsistema Industrial		672	672	93%	572
2.	Compra de Terreno	1	37	37	7%	37
b.	Caucho	1	160	160	28%	160
c.	Infraestructura	1	374	374	66%	374
III.	Subsistema de Comercialización		40	40	7%	40
a.	Mercedes y Promoción	1	40	40	100%	40
	TOTAL (I + II + IIIa)			612	100%	612
		PRESTAMO	75%	459		459
		APORTE	25%	153		153

Fuente: Propla

4.2.3.3 Financiamiento de Inversiones. En base a la estimación de las inversiones, se determinó que la cantidad total de dinero que se requiere para establecer el proyecto es de 612,000 US\$, de los cuales la cooperativa aportará 153,000 US\$ que representa un 25% de las inversiones. La diferencia, es decir 459,000 US\$, que representa el 75%, se financiarán con un préstamo de PROCOOPCA y FINACCOOP a un interés de 21% y 26% respectivamente con dos años de gracia y a un plazo de 10 años. Los desembolsos se realizarán todos en el primer año de la ejecución del proyecto. En el Cuadro 9 se presenta el resumen de las condiciones del préstamo a solicitar por parte de CORCAFE, y en el Cuadro 10 la información sobre la amortización y pago de intereses.

Cuadro 9: Condiciones del Financiamiento, en 000 US\$

FUENTE	MONTO	PORCENTAJE	Tasa de Interés Anual
1. FINACCOOP	275	45 %	26 %
2. PROCOOPCA	184	30 %	21 %
3. CORCAFE	153	25 %	23 %
TOTAL	612	100 %	23.75 % (*)

Fuente: CORCAFE - (*) Tasa de Interés Poderada

Cuadro 10 Amortización y Pago de Intereses, en 000 US\$, tasa de interés = 24,8%

AÑO	PRESTAMO (a)	AMORTIZACIÓN (b)	INTERÉS (c)	SALDO (d)	TOTAL (b + c)
1997	459	gracia	114	459	114
1998		gracia	114	459	114
1999		57	114	402	171
2000		57	100	344	157
2001		57	85	287	142
2002		57	71	230	128
2003		57	57	172	114
2004		57	43	115	100
2005		57	28	57	85
2006		57	14	0	71
TOTAL		469	740		1199

Fuente Propia

4.2.3.4 Proyección Económico - Financiera. Con base en las estimaciones de ingresos y egresos, los cuales se presentan en los Cuadros 11 y 12 respectivamente, se realizó la proyección económico financiera y los resultados se presentan en el Cuadro 13.

Cuadro 11: Estimación de las Ventas de Café Tradicional, Café Gourmet, Café de Consumo Interno e Insumos Agrícolas, en 000 US\$

N	CONCEPTO	PRECIOS / AÑOS										AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	Café Gourmet	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	3,5	15	15	15	15	20	20	25	25	30
												400	2100	2100	2100	2100	2800	2800	3500	3500	4200
J	Café	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	50,5	50	55	55	55	50	45	45	45	40
												7065	6950	6875	6875	6875	6250	6250	5625	5625	5000
K	Café Consumo Interno	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	4,2	4,55	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
												210	227,5	245	245	245	245	245	245	245	245
IV	Insumos Agrícolas											1435	1507	1705	1705	1705	1720	1720	1734	1734	1748
	TOTAL											9166	10164	10925	10925	10925	11013	11013	11104	11104	11192

* Precio estimado en US\$

* Cantidades en miles de qq de 100 lbs

Fuente Propia

Cuadro 12: Estimación de los Egresos, en 000 US\$

N	CONCEPTO	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	Gastos Generales	1553	1716	1844	1844	1844	1859	1859	1874	1874	1886
II	Materia Prima	6664	6283	6731	6731	6731	6788	6788	6841	6844	6900
III	Insumos Agrícolas	1220	1349	1449	1449	1449	1462	1462	1474	1474	1486
	TOTAL	8437	9327	10025	10025	10025	10108	10108	10191	10191	10276

Fuente Propia

Cuadro 13: Proyección Económico - Financiera, en 000 US\$

N	CONCEPTO	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.	INGRESOS										
a.	Café Gourmet	400	2100	2100	2100	2100	2800	2800	3500	3500	4200
b.	Café Oro	7053	6250	6875	6875	6875	6250	6250	5425	5625	5000
c.	Consumo Interno	210	228	245	245	245	245	245	245	245	245
d.	Tienda de Insumos	1435	1587	1708	1708	1708	1720	1720	1734	1734	1748
e.	Préstamo FINACCOOP	275									
f.	Préstamo PROCOOPCA	184									
g.	Aporte CORCAFE	153									
	TOTAL INGRESOS	9809	10164	10925	10025	10925	11015	11015	11104	11104	11193
II.	EGRESOS										
a.	Gastos Generales	1553	1716	1844	1844	1844	1858	1858	1874	1874	1889
b.	Materia Prima	5564	6253	6731	6731	6731	6788	6788	6844	6844	6900
c.	Insumos Agrícolas	1220	1348	1449	1449	1449	1462	1482	1474	1474	1485
d.	Inversiones	812									
	TOTAL EGRESOS	9049	9327	10025	10025	10025	10108	10108	10191	10191	10275
III.	Balances antes de Servicio a la Deuda	781	837	901	901	901	906	906	912	912	918
IV.	Intereses										
	Préstamos	114	114	114	100	85	71	57	43	28	14
V.	Balances después de Intereses	647	724	787	801	815	835	850	870	884	904
VI.	Amortización										
	Préstamos			57	57	57	67	57	57	57	57
VII.	Balances después de Servicio a la Deuda	647	724	729	744	758	778	792	812	827	847
VIII.	Balances Final	647	724	729	744	758	778	792	812	827	847

Fuente: Prophi

Esta proyección presenta un balance positivo desde el primer año.

4.2.3.5 Indicadores de Rentabilidad del Proyecto. Toda la información generada en los estudios anteriores se recopiló para realizar la evaluación económica del proyecto. La evaluación del proyecto se la realizó en dos formas, con y sin realización del proyecto; para la realización del proyecto se analizó con y sin financiamiento. Para esta evaluación, se calcularon los flujos de dinero del proyecto en los diez años de estudio. En los egresos de la evaluación económica con financiamiento se incluye los servicios de la deuda con PROCOOPCA y FINACCOOP.

- **Realización del Proyecto con Financiamiento.** En el Cuadro 14 se presenta el flujo para la evaluación económica del proyecto con financiamiento.

Cuadro 14: Flujo para la Evaluación Económica con Financiamiento, en 000 US\$

N	CONCEPTO	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L	INGRESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a.	Café Gourmet	460	2100	2100	2100	2100	2800	2800	3500	3500	4200
b.	Café Oro	7000	6250	6875	6875	6875	6250	6250	5625	5625	5000
c.	Consumo Interno	210	228	245	245	245	245	245	245	245	245
d.	Tienda de Insumos	1435	1587	1705	1705	1705	1720	1720	1734	1734	1745
e.	Préstamo FINACCOOP	275									
f.	Préstamo PROCOOPCA	184									
g.	Aporte CORCAFÉ	153									
h.	Valor Residual										614
	TOTAL INGRESOS	9809	10164	10925	10925	10925	11015	11015	11104	11104	11807
II.	EGRESOS										
a.	Gastos Generales	1553	1716	1844	1844	1844	1859	1859	1874	1874	1889
b.	Materia Prima	5664	6263	6731	6731	6731	6788	6788	6844	6844	6900
c.	Insumos Agrícolas	1220	1349	1449	1449	1449	1462	1462	1474	1474	1486
d.	Inversiones	612									
e.	Amortización			57	57	57	57	57	57	57	57
f.	Intereses	114	114	114	100	85	71	57	43	29	14
	TOTAL EGRESOS	9163	8442	10195	10181	10166	10237	10223	10292	10277	10348
	FLUJO NETO	647	724	729	744	758	778	792	812	827	1461

Fuente Propia

Con base en la información del Cuadro 14, se calculó el VAN, TIR y la Relación Beneficio Costo que se presentan en el Cuadro 15.

Cuadro 15: Evaluación Económica con Financiamiento, en 000 US\$

INDICADORES ECONOMICOS	Tasa de Descuento 24,8 %
1. Sumatoria Actualizada de Ingresos	47,495
2. Sumatoria Actualizada de Egresos	44,127
3. Valor Actual Neto (1 - 2)	3,369
4. Tasa Interna de Retorno	infinita
5. Relación Beneficio / Costo (1 / 2)	1,0763
6. Años de Recuperación	0,945

Fuente Propia

El anterior análisis muestra como primer resultado que el **Período de Recuperación** de la inversión (US\$. 611,551) es de 0.945 años, es decir que los saldos netos se igualan a la inversión después de transcurrido este tiempo. El VAN (Valor Actual Neto) obtenido es de US\$. 3,368,744, el cual indica el valor de oportunidad de la inversión, al ser este positivo indica las ganancias que el proyecto de inversión puede generar. La TIR no se pudo definir debido a que no existen flujos negativos recuperándose la inversión en el primer año. La **Relación Beneficio / Costo** del proyecto es de 1,0763 la cual indica que por cada dólar invertido en valores presentes un dólar generará 7.6 centavos de dólar a una tasa de descuento de 24,8 %. La **Relación Beneficio / Costo** tan baja (normal en cooperativas de producción) se explica por el motivo de que el socio productor absorbe un buen porcentaje de dicha ganancia ya que por políticas de la cooperativa se paga en promedio un 70 % del precio internacional por cada quintal de pergamino seco que obtiene el socio productor; si tomáramos el supuesto de que al productor se le pagará el precio que fije el mercado nacional, la relación de Beneficio / Costo de la cooperativa podría llegar a ascender hasta un nivel de 1.5486. En el Cuadro 16 se muestra una estructura de costo de un productor promedio de la cooperativa a modo de explicar su efecto sobre la Relación Beneficio / Costo de la cooperativa.

Cuadro 16: Estructura de Costos - Ingresos para 1997

CONCEPTO	COSTO (Lps. / Mza.)	PORCENTAJE
1. Costo de Renovación	6495.30	53.69 %
2. Insumos	2634.61	21.77 %
3. Mano de Obra	2969.89	24.54 %
	12099.80	100.00 %
1. Imprevistos (10 %)	1209.98	
2. Producción 15 qq de p. s. a 100 US\$ / qq	21465.00	
UTILIDAD SOBRE COSTOS	161.27 %	

Fuente: CORCAFE

Este Cuadro 16 permite ver entonces la razón del comportamiento de la Relación Beneficio / Costo de CORCAFE la cual es afectada de gran manera por la rentabilidad que obtiene el socio productor.

- Realización del Proyecto sin Financiamiento

Cuadro 17: Flujo para la Evaluación Económica sin Financiamiento, en 000 US\$

N	CONCEPTO	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. INGRESOS											
a.	Café Gourmet	490	2100	2160	2100	2100	2800	2800	3500	3500	4200
b.	Café Oro	7083	6250	6075	6075	6675	6250	6250	5625	5625	5000
c.	Consumo Interno	210	228	246	246	245	245	245	245	245	245
d.	Tienda de Insumos	1435	1587	1705	1705	1705	1720	1720	1734	1734	1748
e.	Aporte CORCAFE	612									
f.	Valor Residual										614
	TOTAL INGRESOS	9805	10164	10925	10925	10925	11015	11015	11104	11104	11183
II. EGRESOS											
a.	Gastos Generales	1553	1716	1844	1844	1844	1859	1859	1874	1874	1889
b.	Materia Prima	5084	4283	4731	4731	4731	4788	4788	4844	4844	4900
c.	Insumos Agrícolas	1220	1349	1449	1449	1449	1482	1462	1474	1474	1488
d.	Inversiones	612									
	TOTAL EGRESOS	9048	9327	10025	10025	10025	10106	10106	10191	10191	10275
	FLUJO NETO	751	837	901	901	901	906	906	912	912	1532

Fuente Propia.

Con la Información del Cuadro 17 se procedió al cálculo de el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación beneficio / costo que se presentan en el Cuadro 18.

Cuadro 18: Evaluación Económica sin Financiamiento, en 000 US\$.

INDICADORES ECONOMICOS	Tasa de Descuento 23 %
1. Sumatoria Actualizada de Ingresos	49,590
2. Sumatoria Actualizada de Egresos	45,466
3. Valor Actual Neto (1 - 2)	4,124
4. Tasa Interna de Retorno	infinita
5. Relación Beneficio / Costo (1 / 2)	1,0907
6. Años de Recuperación	0,8052

Fuente Propia.

La realización del proyecto sin financiamiento produce mejores índices (VAN superior en un 22,42 % y una relación beneficio / costo mayor en un 1,33 %) económicos pero se pierde el apalancamiento que otorga el crédito sobre los capitales propios, por esta razón y por las condiciones del financiamiento (largo plazo, periodos de gracia, tasas de interés menores a la banca privada) se ha tomado la decisión de adquirir el financiamiento para la ejecución del Plan Estratégico.

• No Realización del Proyecto

Cuadro 19: Flujo para la Evaluación Económica sin Realización del Proyecto, en 000 US\$

N	CONCEPTO	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.	INGRESOS										
b.	Café Oro	7080	7670	8260	8260	8260	8260	8260	8260	8260	8260
c.	Consumo Interno	198	214	231	231	231	231	231	231	231	231
d.	Tienda de Insumos	1353	1498	1613	1613	1613	1613	1613	1613	1613	1613
f.	Valor Residual										315
	TOTAL INGRESOS	8661	9382	10104	10104	10104	10104	10104	10104	10104	10420
II.	EGRESOS										
a.	Gastos Generales	1553	1718	1844	1844	1844	1859	1859	1874	1874	1889
b.	Materia Prima	5459	5913	6368	6368	6368	6368	6368	6368	6368	6368
c.	Insumos Agrícolas	1175	1273	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371
	TOTAL EGRESOS	8186	8902	9584	9584	9584	9699	9699	9814	9814	9828
	FLUJO NETO	474	480	520	520	520	505	505	491	491	791

Fuente Propia

Con la Información del Cuadro 19 se calculó de el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación beneficio / costo que se presentan en el Cuadro 20.

Cuadro 20: Evaluación Económica sin Realización del Proyecto, en 000 US\$

INDICADORES ECONOMICOS	Tasa de Descuento 24.8 %
1. Sumatoria Actualizada de Ingresos	43,322
2. Sumatoria Actualizada de Egresos	41,049
3. Valor Actual Neto (1 - 2)	2,272
4. Tasa Interna de Retorno	infinita
5. Relación Beneficio / Costo (1 / 2)	1,0554

Fuente: Propia

La no realización del proyecto provocaría que CORCAFE no gozará de los beneficios que daría el proyecto; en primer lugar, la utilización de el nuevo beneficio húmedo ecológico ahorrará un 70 % de agua, un consumo más eficiente de la energía, menos personal y menor maltrato de la calidad del café; en segundo lugar, manteniendo la tecnología actual la producción de café gourmet no sería factible, el castigo de - 7 US\$ por quintal seguiría siendo un factor negativo en las utilidades. Otra importante razón para ejecutar el proyecto es la alta probabilidad de una regulación gubernamental sobre beneficios de café el cual obligará a los beneficios a hacer mejoras en pos de un menor impacto nocivo sobre el medio ambiente y en especial sobre las afluentes de agua, las cuales han sido sufrido fuertes contaminaciones en zonas de producción cafetalera afectando el ecosistema y la calidad de vida de los habitantes en comunidades aledañas.

4.2.3.6 Análisis de Sensibilidad. En este análisis se tomaron el VAN y la Relación Beneficio / Costo como variables para ser calculados sus cambios según diferentes variaciones de precio y costos.

- **Sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN).** Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 21: Sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN)

Nivel de Precio / Costo	100 US\$	115 US\$	125 US\$	135 US\$	150 US\$
Menos 15 %	136.75 %	172.59 %	196.48 %	220.35 %	256.22 %
Menos 10 %	83.68 %	112.07 %	130.99 %	149.91 %	178.29 %
Menos 5 %	30.62 %	51.54 %	65.49 %	79.45 %	100.37 %
100 %	-22.45 %	-8.98 %	3368744	\$.98 %	22.45 %
Más 5 %	-75.52 %	-69.50 %	-65.49 %	-61.49 %	-55.47 %
Más 10 %	-128.58 %	-130.03 %	-130.99 %	-131.95 %	-133.59 %
Más 15 %	-181.65 %	-190.55 %	-196.48 %	-202.48 %	-211.32 %

Fuente: Propia

El Cuadro 21 muestra que el análisis a 125 US\$ / qq soporta las variaciones de precio a los cinco niveles sometidos obteniéndose en todos los casos VAN positivos, siendo el de menor valor esperado el VAN de US\$. 2,612,453 o sea una reducción de - 22.45 %. El comportamiento del VAN a este nivel de precio (125 US\$ /qq) según los diferentes niveles de costos resultaron muy sensibles encontrándose disminuciones de hasta un 211.32 % (US\$. - 3,749,924) y aumentos de hasta 256.22 % (US\$. 11,999,992).

En resumen tenemos que el VAN a costos normales se hará negativo cuando el precio promedio anual baje a menos de 13.65 US\$ /qq. Hay que tomar en cuenta que estos precios anteriores son los promedios para el café SHG (Estricta Altura) y que el café gourmet tendrá un sobreprecio estimado de + 15 US\$ /qq en relación a ellos.

- **Sensibilidad de la Relación Beneficio / Costo**

Los resultados de las variaciones en la Relación Beneficio / Costo se exhiben en el siguiente Cuadro 22.

Cuadro 22: Sensibilidad de la Relación Beneficio / Costo

Nivel de Precio / Costo	100 US\$	115 US\$	125 US\$	135 US\$	150 US\$
Menos 15 %	17.29 %	17.52 %	17.65 %	17.76 %	17.89 %
Menos 10 %	10.78 %	11.00 %	11.11 %	11.21 %	11.34 %
Menos 5 %	4.94 %	5.16 %	5.27 %	5.36 %	5.48 %
100 %	-0.30 %	-0.10 %	1.0763	0.09 %	0.21 %
Más 5 %	-5.05 %	-4.86 %	-4.76 %	-4.67 %	-4.56 %
Más 10 %	-9.37 %	-9.19 %	-9.09 %	-9.00 %	-8.90 %
Más 15 %	-13.30 %	-13.13 %	-13.04 %	-12.96 %	-12.86 %

Fuente: Propia

En el Cuadro anterior podemos apreciar claramente que el nivel de precio no tiene un efecto mayor en la Relación Beneficio / Costo ya que como se observa los valores se mantienen con muy poca variación entre los mismos.

En resumen tenemos que la Relación Beneficio / Costo a costos normales se hará menor a la unidad (1.00) cuando los precios promedios anuales bajen de 13,64 US\$ / qq.

4.3 EJECUCIÓN

4.3.1 Procesos Administrativos

4.3.1.1 Estructura Organizacional¹. La estructura organizacional de CORCAFE deberá ser modificada levemente para ajustar la misma a las estrategias propuestas. La primera modificación será la eliminación del Comité de Crédito ya que este servicio será proporcionado por FINACCOOP directamente a los productores. En el Comité de Comercialización se plantea la formación de un equipo de supervisión para la formación de grupos de control de calidad a través de todos los niveles de la empresa y en especial en el manejo del grano de café. La otra modificación significativa es la desaparición de la Unidad de Asistencia Técnica, ya que esta correrá por cuenta de FINACCOOP la cual cobrará este servicio mediante los intereses de los préstamos que otorgue a los socios productores.

En resumen, la estructura organizacional a nivel de dirección tendrán las asambleas regionales (grupos organizados de productores asociados a CORCAFE en las cinco diferentes regiones de influencia), la asamblea general (reunión de los cinco grupos locales asociados GLA) y la Junta Directiva que será el organismo que dicte las políticas de CORCAFE. También se contará con la asesoría de especialistas internacionales y de los diferentes organismos nacionales a los cuales CORCAFE esta asociado.

En el nivel de administración se situarán principalmente la Gerencia General, el Comité de Educación, Comité de Ética y Disciplina, Comité de Recuperaciones, Comité de Comercialización, Comité de Inversiones y la Subgerencia los cuales serán los encargados de ejecutar las políticas y estrategias propuestas por el nivel de dirección y recaudar toda la información generada en los diferentes departamentos para analizarla y proseguir con la toma de decisiones. En este nivel se incluye los diferentes departamentos de Finanzas, de Contabilidad, de Recuperaciones, de Personal, de Producción y la Tienda de Insumos.

En el nivel de control se encuentra la Junta de Vigilancia, la auditoría interna que se realiza trimestralmente y una auditoría externa que se contrata cuando la Junta Directiva considere la necesidad de la misma.

Otra función importante es la responsabilidad de emitir informes de control cada determinado tiempo para que sean analizados por los niveles superiores y proseguir con la retroalimentación y búsqueda de soluciones a las dificultades que vayan surgiendo.

¹ Rojas, Marco M. Sc. Apuntes mimeografiados de Clase de Administración de Proyectos Rurales. Departamento de Desarrollo Rural, Escuela Agrícola Panamericana, 1997

En la Figura 6 se presenta el organigrama sugerido; cabe subrayar que toda estructura de una empresa deberá ser flexible dependiendo de la situación que ésta enfrente.

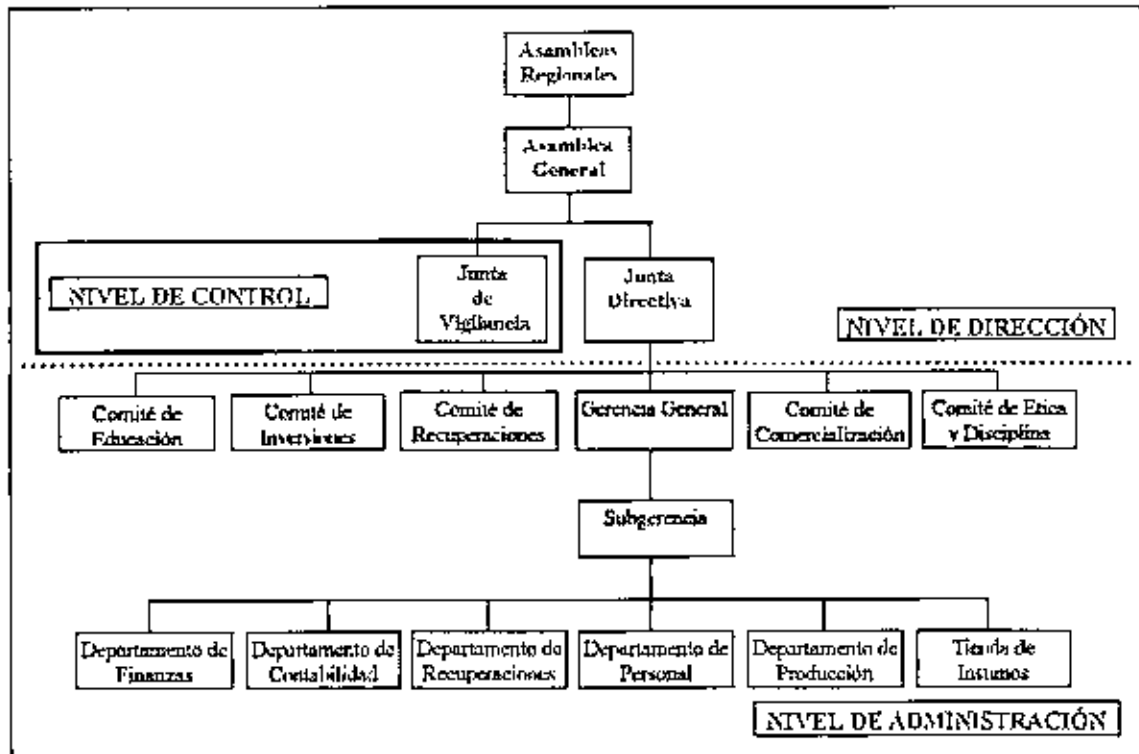


Figura 6: Organigrama General de CORCAFE, Fuente Propia - CORCAFE

4.3.1.2 Estrategias Funcionales. CORCAFE está elaborando actualmente un manual de funciones y un procedimiento de administración de personal para asegurar que cada cargo dentro de la empresa esté bien definido y las personas que sean contratadas cumplan con requisitos exigidos por la cooperativa. Todo este esfuerzo no tiene otro fin que asegurar que CORCAFE trabaje con el personal idóneo y no haya traslape de funciones, ni confusiones acerca de los deberes y derechos que tiene cada empleado dentro de la empresa.

Otra estrategia funcional de apoyo es la de capacitar a empleados de CORCAFE mediante UNIOCOOP en las áreas técnico administrativas y de cooperativismo para garantizar tener un personal altamente calificado.

CORCAFE también está realizando un importante aporte al IFC (Instituto de Formación Cooperativa), el cual será encargado de dar capacitación y asistencia técnica en áreas específicas según las necesidades de los socios de la empresa.

4.3.1.3 **Sistemas de Información y Control.** CORCAFE ha establecido nuevos sistemas de información y control en la empresa. El departamento de contabilidad cuenta actualmente con un avanzado sistema computarizado (PLATINUM) y personal capacitado en el manejo del mismo y con conocimientos profesionales sobre contabilidad, los cuales proveen información contable casi inmediata lo que facilita la toma de decisiones de los principales ejecutivos. Además se tiene planeado auditorías trimestrales para analizar el desenvolvimiento de la empresa. Por otra parte, se está proyectando establecer un sistema de control de calidad² para mejorar los procesos de beneficiado y la calidad del producto final a la hora de la exportación. Este sistema estará diseñado específicamente para café gourmet, pero los conceptos del mismo se pueden aplicar para todo el café que se procese. El sistema proveerá también información sobre el estado de la calidad de la materia prima provista por los socios productores e identificará los puntos críticos del proceso donde habrá que hacer mayor énfasis en el cuidado y procesado de café, todo esto con el fin de asegurar la máxima calidad del producto.

4.3.1.4 **Sistemas de Información Ambiental.** CORCAFE es parte de UNIOCOOP y mantiene relación con otras instituciones como FINACOOOP que forman parte del ramo cooperativo y privado. Estas instituciones han proporcionado mucha ayuda e información valiosa sobre el entorno de CORCAFE; también se tienen relaciones con otras instituciones privadas (BANCAHFE, IICA, IHCAFE) que han dado asistencia técnica, créditos y otros servicios, en especial sobre tecnología e investigación que se han desarrollado sobre café tanto en el interior de Honduras como en otros países.

Una herramienta muy importante de CORCAFE es su sistema de información de precios en distintas bolsas del mundo, este programa computarizado (FUTURE SOURCE) conectado con el exterior proporciona información confiable a diario sobre los precios y fluctuaciones que se obtienen en el mercado.

4.3.2 Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales de las personas que desempeñan los diferentes puestos del nivel administrativo y del nivel de control deberán tener sin duda una formación académica formal en las áreas en las que se desempeñen, con probada capacidad de sus conocimientos, experiencia y conocimientos generales sobre el ambiente cafetalero en Honduras y el mercado internacional.

² Salgado, Carlos 1997 "Diseño y Validación de un Sistema de Control de Calidad Total en la empresa K-FE". Tesis de Ingeniero Agrónomo. Departamento de Economía Agrícola - EAP.

4.3.2.1 Liderazgo Organizacional. Será importante la participación de los actuales líderes en saber hacer participar y comunicar a todos los miembros de CORCAFE sobre la ejecución de las estrategias, de esta forma se evitará el rechazo o el temor al cambio aparte de conseguir importante retroalimentación que podrían modificar las estrategias propuestas para mejorarlas e incluir otras que podrían beneficiar a la cooperativa en el futuro. El liderazgo de los ejecutivos será crucial a la hora de comprometer y promover un sentido de compromiso y pertenencia de los socios hacia la cooperativa.

4.3.2.2 Capacidades Negociadoras. La capacidad de negociación de los líderes con factores internos y externos es importante ya que de estas aptitudes dependerán mucho la obtención de recursos financieros que se puedan obtener y la cooperación de socios productores. Por otro lado, los líderes deben inculcar el compromiso de cada persona que trabaje en las diferentes actividades para alcanzar resultados óptimos y así de esta manera conseguir los objetivos propuestos. Muchos otros recursos en especial los de financiamiento provienen del ambiente externo, entonces es responsabilidad una vez más de los directivos de CORCAFE mantener relaciones beneficiosas con dichas instituciones para de esta forma asegurar en alguna medida el éxito que se desee tener en el futuro.

V. CONCLUSIONES

Del presente estudio se concluye:

1. La visión de CORCAFE es: "Llegar a ser la cooperativa de servicios a la producción más eficiente de Honduras y exportar café de la mejor calidad del país dentro de los próximos cinco años".
2. La misión de CORCAFE es: "Proveer eficientes servicios en beneficiado, asistencia técnica, provisión de insumos y exportación de café a sus socios y mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias asociadas y gestionar un excelente servicio de crédito".
3. Los principales objetivos de CORCAFE son:
 - Mejorar el nivel de vida de los asociados.
 - Ampliar el mercado de exportación a Estados Unidos y otros países de Europa.
 - Implementar un sistema de control de calidad.
 - Mejorar las utilidades y beneficios.
 - Mantener un programa de capacitación continuo para los asociados en el área de gerencia y liderazgo.
4. Las metas de CORCAFE para el período 1997 - 2001 son:
 - Exportar hasta 70,000 qq durante el período.
 - Exportar hasta 30,000 qq de café gourmet del total de la producción.
 - Asegurar el 90 % de recibo de café de la zona de influencia.

5. Las estrategias principales dentro de cada componente del sistema agroindustrial son las siguientes:

a. Componente Agronómico

Mejorar la productividad y calidad del café de las fincas productoras asociadas a CORCAFE.

b. Componente Industrial

Mejorar la eficiencia y conservar la calidad de la materia prima durante el proceso de beneficio hasta el acondicionamiento final del producto.

c. Componente de Comercialización

Ampliar el mercado de CORCAFE e introducir el café gourmet en el mercado de Estados Unidos y Europa.

6. La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto propuesto asciende a la cantidad de US\$ 611,551, del cual el 93 % será invertido en un nuevo beneficio húmedo ecológico y el 7 % será invertido en la campaña de comercialización del café. En el componente agronómico la inversión es cero debido a que FINACCOOP proveerá los servicios de asistencia técnica y capacitación.
7. El VAN del proyecto con financiamiento a una tasa de descuento de 24,8 resultó en US\$ 3,368,744; la TIR fue infinita y la relación beneficio costo fue 1.0763. Los anteriores índices demuestran la factibilidad del proyecto y la importancia de ejecutarlo. La no realización del proyecto resultó en un VAN de US\$ 2,272,646.
8. La estructura organizacional de la empresa sufrió algunos cambios necesarios para poder ajustarse al proyecto, las funciones de cada puesto deberán ser detallados en un manual de funciones.
9. Las capacidades negociadoras y liderazgo de los líderes será crucial a la hora de hacer partícipes a cada miembro de los objetivos y metas empresariales, ya que el involucramiento del personal y el entendimiento de los objetivos de CORCAFE harán que las estrategias se realicen eficientemente y se consigan los resultados esperados. Las cualidades de los líderes determinarán en gran medida los recursos que ellos puedan conseguir del medio externo y mantener a CORCAFE sostenible en el largo plazo.

VI. RECOMENDACIONES

A CORCAFE:

1. Ejecutar las estrategias y estar conscientes de los cambios que sufren nuestros países constantemente. Las estrategias y estructuras de la empresa deben ser flexibles a estos cambios a modo de asegurar la subsistencia y éxito de la misma a través del tiempo.
2. Ejecutar una fuerte promoción del café gourmet durante las ferias internacionales en el extranjero y mediante invitaciones a compradores potenciales, todo esto acompañado de una asesoría especializada en el ámbito de los cafés especiales.
3. La Planificación Estratégica es una herramienta de la administración muy importante; CORCAFE ha tomado una importante decisión y dependerá de sus ejecutivos el adecuado diseño de las actividades y de las personas que ejecuten las mismas para lograr el alcance de sus metas y objetivos propuestos.
4. La Planificación Estratégica es un proceso de consenso continuo y exige la participación de todo el personal de la empresa empezando por los líderes, la falta de coordinación o no aprobación general repercutirá directamente en la eficiencia y en el alcance de los objetivos.

A PLANIFICADORES:

1. Desarrollar y coordinar una planificación estratégica requiere de tiempo y paciencia, el saber escuchar y recolectar las opiniones e información generada constituirá la base más importante para la redacción adecuada del plan estratégico.
2. La lectura, consultas a expertos e internarse a profundidad en los diferentes aspectos del rubro en que se esté trabajando facilitará la comprensión y el entendimiento del marco en donde se actúa, pudiéndose de esta manera entregar un mayor aporte a los interesados.
3. Los cambios y las nuevas corrientes de la administración son siempre vistas con cautela por los empresarios; el saber exponer el concepto y las ventajas de un sistema

al beneficiario desde el primer momento logrará disminuir este sentimiento de temor y rechazo al cambio.

4. Es deber del facilitador dejar en claro desde el comienzo que son los líderes de la empresa los que deben tomar las iniciativas y que son ellos los que deben interiorizarse en toda la organización sobre los avances y expectativas del proyecto.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson, David & Sweeney, Dennis & Williams, Thomas. "Introducción a los Métodos Cuantitativos para la Administración". Grupo Editorial Iberoamerica. México D.F., México, 1993. 910 p.
2. Artavia, R ; Felton, E. Agroindustria en Centroamerica; Respuesta al cambio. San José, costa Rica, Libro Libre. 360 p.
3. Cárdenas Gutiérrez, Jorge. "El Cambio de la Coyuntura Cafetera Internacional". Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Ensayos sobre Economía Cafetera No. 3. Medellín, Colombia. 1989
4. Confederación Hondureña de Cooperativas Ltda. (CHC). "Análisis Situacional del Movimiento Cooperativo Hondureño". Primera Edición. Impresiones Mejores Ideas. Tegucigalpa, Honduras. 1993. 74 p.
5. CORCAFE, Estatutos CORCAFE. Tegucigalpa, Honduras. 1996. 111 pags.
6. Hax, Arnoldo & Majluf, Nicolas. "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica". Tercera Edición. Ediciones Dolmen. Santiago de Chile, Chile. 1995. 513 p.
7. Ibarra Lionel, Edgar. Editor Técnico. IICA. "Caracterización de la Caficultura Hondureña". Síntesis. Tegucigalpa, Honduras. Octubre, 1995.
8. Infante V., Arturo. "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión". Grupo Editorial Norma. Bogotá - Colombia. 1995. 400 p.
9. Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. "Administración. Una Perspectiva Global". McGraw- Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V. Décima Edición. 1994
10. Madauss, Bernd J. "Handbuch Projektmanagement". Schäfer - Poeschel. Quinta Edición. Stuttgart, Alemania. 1994. 315 p.
11. Marin & Ketelhohn. " Inversiones Estratégicas". Un Enfoque Multidimensional. Libro Libre. Serie Económica. Cuarta Edición. San José, Costa Rica. 1991. 294 p.

12. Rojas, Marcos M. Sc. "El Sistema Agroindustrial". Centro para el Desarrollo de Agronegocios (CDA), Departamento de Economía Agrícola - Escuela Agrícola Panamericana. 1994. 11 p
13. Rue, Leslie W. & Byars, Lloyd L. "Management. Theory and Application". Quinta Edición. IRWIN Editions. Homewood, Illinois - USA. 1989. 650 p.
14. Steiner, George A. "Planeación Estratégica". Lo que Todo Director Debe Saber. CECSA. México, decimocuarta reimpresión. 1991. 366 p.
15. Urbina B., Gabriel. "Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill. Naucalpan de Juárez - México. Tercera Edición. 1995. 339 p.

ANEXO 1

La Inflación en Honduras

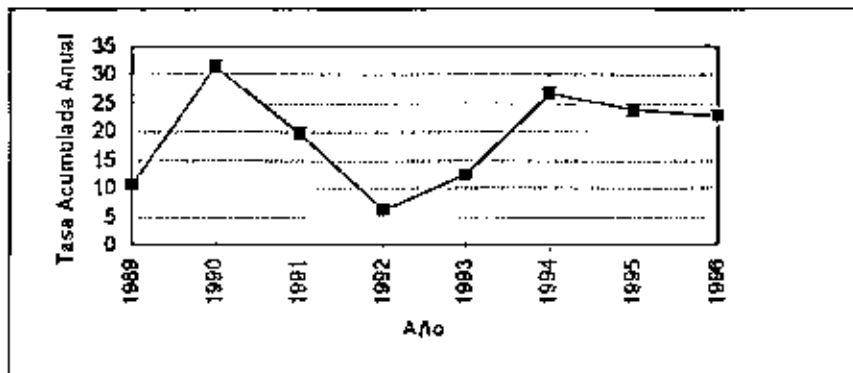
El promedio de los últimos ocho años da un valor de 19,3 %, la desviación típica es de 8,6609 y el coeficiente de variación es 44,87 %.

Tasa de Inflación Mensual y Anual (1989 - 1996)

MES	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Enero	1,0	2,1	4,1	0,2	0,5	1,4	2,9	0,5
Febrero	1,2	3,0	3,5	1,1	1,0	3,0	4,9	2,8
Marzo	0,3	1,0	1,3	0,2	0,8	1,0	1,4	1,5
Abril	0,6	4,1	3,3	1,0	1,9	2,8	2,8	2,1
Mayo	0,8	1,3	1,2	0,4	0,8	3,9	1,8	2,1
Junio	1,1	2,3	1,8	0,1	1,6	2,0	0,9	2,5
Julio	1,7	3,2	1,6	0,6	3,0	2,7	1,3	2,3
Agosto	0,7	1,5	1,3	0,2	1,1	2,1	1,3	2,8
Septiembre	0,6	1,4	-0,4	0,1	-0,6	0,7	2,1	1,7
Octubre	1,6	5,4	1,0	0,4	0,7	1,7	1,9	1,5
Noviembre	0,8	3,3	0,8	1,2	1,0	3,1	1,4	2,0
Diciembre	0,5	2,9	0,2	0,9	0,6	2,3	1,5	1,1
TOTAL	10,8	31,5	19,7	6,4	12,4	26,7	24,0	22,9

Fuente Banco Central de Honduras - Estudios Económicos

Tasa de Inflación Anual (1989 - 1996)



Fuente Banco Central de Honduras - Estudios Económicos

ANEXO 2

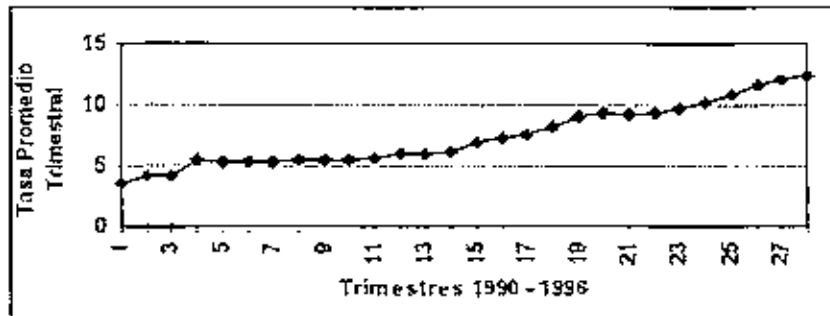
Tendencia de Tasa Cambio en Honduras

Tasa de Cambio Trimestral (1990 - 1996)

Trimestra / Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Primera	3,597	5,380	5,480	5,937	7,520	9,247	10,730
Segunda	4,193	5,380	5,493	6,160	8,220	9,283	11,620
Tercera	4,260	5,380	5,850	6,983	8,967	9,880	12,050
Cuarta	5,480	5,447	5,903	7,207	9,340	10,153	12,460
Promedio Anual	4,383	5,397	5,632	6,572	8,512	9,586	11,715

Fuente Banco Central de Honduras - Estudios Económicos

Tasa de Cambio Trimestral (1990 -1996)



Fuente Banco Central de Honduras - Estudios Económicos

Resultados de Modelos de Regresión

MODELO	R	R - AJUSTADO
Lineal	0.93821	0.93583
Cuadrático	0.97709	0.97526
Cúbico	0.97837	0.97566

Fuente Propia, Elaborado en SPSS

La ecuación resultante del modelo cúbico es la siguiente:

$$Y = 3.997218 + 0.165544 X - 0.000991 X^2 + 0.000217 X^3$$

Tasas Trimestrales Proyectadas 1997 - 2006

Tr	1997	Tr	1998	Tr	1999	Tr	2000	Tr	2001	Tr	2002	Tr	2003	Tr	2004	Tr	2005	Tr	2006
29	13,257	33	16,179	37	19,757	41	24,075	45	29,214	49	35,258	53	42,284	57	50,400	61	59,663	65	70,184
30	13,931	34	17,009	38	20,784	42	25,279	46	30,637	50	38,922	54	44,217	58	52,804	62	62,169	66	72,993
31	14,641	35	17,881	39	21,818	43	26,536	47	32,118	51	38,648	55	46,208	59	54,882	63	64,763	67	75,806
32	15,380	36	18,797	40	22,921	44	27,848	48	33,659	52	40,438	56	48,289	60	57,234	64	67,418	68	78,904
	14,305		17,467		21,315		25,934		31,407		37,817		45,247		53,780		63,501		74,492

Fuente Propia

ANEXO 3

DEPRECIACIONES DE CORCAFE (en US\$)

CONCEPTO	Unidades	Costo Reposición	Vida Útil (años)	Valor Residual	Valor Depreciación Anual
Balanza Camionera	1	28958,60	10	289,59	2668,90
Balanza Plataforma	1	4080,00	10	40,80	403,92
Despedrador Metálico	1	967,61	15	9,68	63,86
Tomillo Meyrañ	1	1263,17	12	12,63	104,21
Tomillo Sin Fin 9" 6,5 ml	1	2064,03	10	20,64	204,34
Despulpadores 330 qq	4	4824,23	15	182,97	308,75
Cifras de Varilla	1	12239,67	12	122,40	1009,77
Tomillo Meyrañ de 6'	1	1084,66	12	10,85	89,48
Despulpadores 165 qq	2	4824,23	16	96,48	315,18
Tomillo Sin Fin 9" 80 ml	1	14828,35	10	148,28	1468,01
Tamiz	1	6829,84	12	68,30	563,46
Canoa	2	270,30	12	5,41	22,07
Canoa Metálica 8 s	1	1304,07	12	13,04	107,59
Bomba de Traslago y Lavado	1	2381,83	10	23,82	235,80
Cidón Metálico	1	204,00	15	2,04	13,46
Lavadora Escurridora	1	11097,41	10	110,97	1098,64
Caflo Clasificador	1	3355,23	12	33,55	276,81
Bomba de Traslago y Recuperación	1	3016,94	10	30,16	298,58
Bombas de Recirculación	4	766,00	10	30,60	73,44
Tanque Hidroneumático	1	612,00	15	6,12	40,39
Tanque Diesel	1	1020,00	15	10,20	67,32
Planta Eléctrica 90 Kw	1	15810,00	25	156,10	626,08
TOTAL			141862,39		10060,08
Edificios		342817,37	40	3428,17	8487,20
Depreciación de Proyecto 10 años		185472,80		Depreciación Anual	18547,28
Valor Residual de Ben. Húmedo		289106,96			
Valor Residual sin Proyecto		315254,00			
Valor Residual con Proyecto		614360,96			