

## CAPÍTULO 5

# PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO 2030 PARA LA COOPERATIVA BIOCAFÉ DE COLOMBIA<sup>11</sup>

*Prospective Strategic plan 2030 for Biocafé de Colombia cooperative*

Miller Ñañez Bambague<sup>12</sup>

Clara Sofía Caviedes Villegas<sup>13</sup>

Faiber Alexis Benavides Alba<sup>14</sup>

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es establecer las estrategias pertinentes para la sustentabilidad y competitividad de la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, con el diseño de un plan prospectivo que identifique las ventajas, para lograr el reconocimiento en un plazo mediano, en primer lugar, con el diagnóstico externo e interno mediante la aplicación de la matriz DOFA. La estructura organizacional, la misión, visión, y valores, que permita dirigir la cooperativa hacia su posicionamiento, con la identificación de los factores de cambio que inciden en la Cooperativa Biocafé, por medio del análisis estructural, el impacto de los actores sociales que influyen en la cooperativa, con miras a establecer unos escenarios probables en los que se puede ubicar la empresa familiar en el 2030, resultantes de un estudio detallado, propuesto por expertos y miembros de la misma, donde se identifican las variables de cambio, su influencia en cada sector y su afectación en el futuro. Los métodos utilizados para el procesamiento de la información fueron, el método Micmac y el Mactor, para el manejo de las variables e identificador de actores, y el ábaco de Regnier seleccionado para la creación y propuesta de los escenarios. Llegando a la propuesta de un plan de acción proyectado, para alcanzar el escenario apuesta; ideal para la cooperati-

<sup>11</sup> Capítulo resultado del proyecto de investigación realizado con la Cooperativa Biocafé de Colombia y como propuesta el plan prospectivo estratégico, diseñado al año 2030.

<sup>12</sup> Gerente Biocafé de Colombia, Administrador de Empresas. Correo electrónico: [millernanez727@hotmail.com](mailto:millernanez727@hotmail.com)

<sup>13</sup> Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Magister en Administración de Negocios de la UNAD Florida y Maestrante en Administración de Organizaciones. Integrante del Grupo de investigación Cananguchales, Líder del Semillero YUMA. Correo electrónico: [clara.caviedes@unad.edu.co](mailto:clara.caviedes@unad.edu.co)

<sup>14</sup> Docente de tiempo completo en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administrador de Empresas, Especialista en Herramientas virtuales para la educación. Integrante del grupo de investigación Cananguchales. Correo electrónico: [faiber.benavides@unad.edu.co](mailto:faiber.benavides@unad.edu.co)

va, fortaleciendo el cooperativismo, fundamentado en el manejo de la agricultura inteligente y sostenible. Se puede concluir que el escenario ideal es el cooperativismo en acción, la cooperativa no puede dejar de buscar un agricultura inteligente y sostenible para mantenerse en el mercado como propuesta de valor. Así mismo el Plan Estratégico permitirá que la cooperativa sea líder en la producción, comercialización, y exportación de café especial y productos para una agricultura de precisión, sostenible, involucrando la innovación tecnológica y social en todos los procesos productivos, adaptándola a las necesidades del mercado competitivo.



**Palabras clave: plan estratégico, prospectiva, escenarios, variables de cambio.**

## ABSTRACT

The main objective of this research is to establish the relevant strategies for the sustainability and competitiveness of the Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Agricultores Biocafé de Colombia, with the design of the Prospective Plan that identifies the advantages, to achieve recognition in a period medium, first, with the external and internal diagnosis through the application of the SWOT matrix; the organizational structure, the mission, vision, and values that allow the cooperative to direct its position; with the identification of the factors of change that affect the Cooperativa Biocafé, through structural analysis, the impact of the social actors that influence the Cooperative, with a view to establishing probable scenarios in which the family business can be located in 2030, resulting from a detailed study, proposed by experts and members of the same, where the variables of change are identified, their influence in each sector and their affectation in the future. The methods used for information processing were, the Micmac method and the Mactor, for the management of the variables and identifier of actors, and the Regnier abacus selected for the creation and proposal of the scenarios. Coming to the proposal of a projected action plan, to reach the best scenario; ideal for the cooperative, strengthening cooperativism, based on the management of smart and sustainable agriculture. It can be concluded that the Ideal scenario is Cooperativism in action; the cooperative cannot stop looking for an intelligent and sustainable agriculture to stay in the market as a value proposition. Likewise, the and export of special coffee and products for a precision, sustainable agriculture,

involving technological and social innovation in all production processes, adapting it to the needs of the competitive market.



**Keywords:** Strategic plan, prospective, escenarios, changing variables.

## INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta los resultados de un trabajo de investigación para la elaboración de un plan prospectivo estratégico al año 2030 de la Cooperativa Biocafé de Colombia, planteando un escenario prospectivo apuesta, con estrategias a largo plazo. Para ello se inició con la construcción de manera detallada del estado del arte, las tendencias con enfoque de innovación empresarial, el diseño de juegos de actores en el enfoque prospectivo, construcción de los escenarios futuros, y la elección del escenario ideal para luego culminar con la formulación de las estrategias, proyectos y metas que permitan hacer realidad el plan prospectivo de la empresa.

El principal problema que afronta la empresa de la familia Ñañez Bambague dedicada a la producción y comercialización del café en el municipio de Pitalito, departamento del Huila, por más de 50 años, son los altos costos de los insumos, abonos y la crisis económica que se presenta en la región, en un mundo globalizado, donde cada día los retos de la sociedad la conducen a esquemas de mayor competitividad. Es necesario que las organizaciones productivas del país, cualquiera sea su modelo de organización o comercial busquen mecanismos de orden administrativo que les permita cumplir con las expectativas de sus socios o asociados, así como de sus grupos de interés.

El estudio del plan prospectivo estratégico se enmarca bajo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo que permite detectar y medir cada una de las variables influyentes en el comportamiento futuro del objeto de estudio. La investigación se realiza como un estudio de tipo descriptivo que le permite al investigador determinar el tipo de información que necesita, así como el nivel de análisis que debe realizarse.

De esta manera la investigación se realiza con el interés de establecer los factores de cambio que afectan la organización, asociada a la toma de decisiones y el planteamiento de las estrategias, basadas en el escenario apuesta, identificando los actores que intervienen y el conocimiento de los expertos, que ayudan a elaborar

el diagnóstico y estructurar la metodología prospectiva. A través de un diagnóstico externo e interno mediante la aplicación de la matriz DOFA y la determinación del modelo de la estructura organizacional, la misión, visión, y valores, que permita dirigir la cooperativa hacia el posicionamiento para el año 2030.

Finalmente se presenta el análisis del impacto de los actores sociales que influyen en la Cooperativa Biocafé, y se construyen los escenarios probables y escenarios alternos de la cooperativa para el año 2030, utilizando las herramientas prospectivas pertinentes. Lo que conlleva a establecer la propuesta del plan estratégico prospectivo identificando las estrategias, la innovación y la diferenciación como elementos primordiales de sustentabilidad y competitividad.

## MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito fundamental de situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permita delimitar teóricamente los conceptos planteados y cómo se puede llegar a proponer el plan prospectivo estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, que identifique las estrategias más apropiadas de mercadeo, social, tecnológica y económica y así lograr el posicionamiento en un mediano plazo.

## TEORÍA DE PROSPECTIVA

La teoría que orienta la presente investigación es la prospectiva, la cual se define como “anticipación para esclarecer la acción; dicha disciplina intelectual tiene que ver con ‘ver de lejos, largo y profundo’, pero también con innovación y conjunto, donde la visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción” (Godet, 2007, p.10).

Según Godet, hay cinco ideas claves de la prospectiva, las cuales son: el mundo cambia, pero los problemas permanecen; los actores clave en el punto de bifurcación. Un alto a la complicación de lo complejo; plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas.

El profesor Francisco Javier Mojica señala que existen dos condiciones que garantizan la validez de los estudios prospectivos, los cuales son: el diseño de los escenarios, en el que se cumplan criterios de coherencia, pertinencia y verosimilitud, definiendo los escenarios probables, tendenciales o referenciales y los escenarios

alternos; y la Teoría del Triángulo Griego de Michel Godet, que se basa en la conexión de tres esferas interrelacionadas directamente, tales como la anticipación o análisis del futuro, la acción o la práctica y la apropiación, en las que el ejercicio prospectivo se concibe de forma cíclica, dinámica y sistémica (Mojica, 2008, p.120).

## MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan los conceptos que fundamentan la investigación:

*Análisis estratégico*: método estratégico mediante el cual se logra identificar la situación actual del objeto de estudio de la prospectiva.

*Backcasting*: también llamado reconstrucción histórica del futuro, una herramienta metodológica que ayuda a diseñar el proceso y trazar la ruta que unirá el escenario-meta con el presente. El punto inicial es el escenario deseable-futuro o escenario meta (Avendaño y Mera Rodríguez, 2013).

*Café*: se conocen como café los granos obtenidos de unas plantas perennes tropicales (cafetos), morfológicamente muy variables, los cuales, tostados y molidos, son usados principalmente para preparar y tomar como una infusión (Café de Colombia, s.f.).



"El estudio del plan prospectivo estratégico... permite detectar y medir cada una de las variables influyentes en el comportamiento futuro del objeto de estudio"

*Comité de cafeteros:* son órganos que se crean en los municipios que poseen al menos 440 cafeteros cedulados y su producción anual de café es igual o superior a 60 mil arrobas de café pergamino (cada arroba pesa 12,5 k), Se conforma un comité municipal de cafeteros.

*Escenario apuesta:* situaciones futuras más probables y deseables hacia las cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país (Ortega, 2013).

*Escenarios de cambio:* el humano puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado (Ortega, 2013).

*Estrategia:* es el objetivo y las acciones necesarias para lograr el escenario apuesta. (Avendaño y Mera Rodríguez, 2013).

*Gestión estratégica:* concepto lanzado a mediados de los años setenta por Igor Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento (Godet, 2007).

*Prospectiva:* anticipación para esclarecer la acción. Esta “indisciplina intelectual” (Pierre Massé) tiene que ver con “ver de lejos, largo y profundo” (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción. (Godet, 2007, p. 10).

*Prospectiva estratégica:* concepto de los años noventa donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa (Godet, 2007).

*Táctica(s):* casi siempre en plural, ya que se trata de vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias (Godet, 2007).

*Taller de expertos:* instrumento utilizado para identificar y determinar las variables estratégicas (Ortega, 2013).

*Variables estratégicas:* variables de cambio, que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado. (Ortega, 2013).

## METODOLOGÍA

### TIPO DE ESTUDIO

El estudio del plan prospectivo estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, se enmarca bajo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo que permita detectar y medir cada una de las variables influyentes en el comportamiento futuro del objeto de estudio.

La investigación se realiza como un estudio de tipo descriptivo que le permite al investigador determinar el tipo de información que necesita, así como el nivel de análisis que debe realizarse. Méndez (2001), afirma que en el estudio descriptivo es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, además de que comprueba la asociación entre variables de investigación.

**Tabla 1.** Asociación entre variables de investigación

ACTIVIDAD	MÉTODO	INSTRUMENTO
Realizar el estado del arte de la situación actual de la Cooperativa Biocafé.	Análisis estratégico	Revisión documental, consulta de fuentes secundarias.
Aplicación Matriz DOFA	DOFA	Talleres y encuesta
Identificar los factores de cambio que inciden en la Cooperativa Biocafé	MICMAC	Taller de expertos, <i>Software</i>
Análisis de juego de actores	MACTOR	Taller de expertos, <i>Software</i>
Construcción de escenarios probables y apuesta	Abaco de Regnier	Taller de expertos
Elaboración del Plan Prospectivo	Plan Prospectivo	Taller de expertos

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla 2.** Variables para el desarrollo del proyecto

Variables	Dependiente	Independiente
Diagnóstico	Asociados de la Cooperativa	Aspectos sociales, políticos, ambientales y económicos del sector cafetero
	Otros productores del grano	
Construcción de escenarios	Taller de Expertos	Factores de Cambio
	MACTOR	Variables estratégicas
Escenario apuesta	Estratégicas	

*Fuente: elaboración propia*

## ENFOQUE

El estudio del plan prospectivo estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, se realiza bajo un enfoque cualitativo que permita detectar cada una de las variables estratégicas influyentes en el comportamiento futuro del objeto de estudio y enfoque cuantitativo útil para ponderar los resultados de los talleres en las matrices propuestas por la prospectiva.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Según indica Méndez (2001), que “el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”; esto implica que, por medio de la ejecución del método deductivo en la presente investigación, se podrá llegar a situaciones particulares, partiendo de situaciones generales identificadas en la organización. Para alcanzar los objetivos del proyecto se estudian las diferentes experiencias, teorías y autores sobre la prospectiva y su aplicación.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo de estudio del proyecto son todos los actores que hacen parte de la Cooperativa Biocafé de Colombia, que en la actualidad son 35 asociados.



## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### VARIABLES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Se aplican diferentes métodos prospectivos que permitan identificar y medir cada una de las variables que influyen en el comportamiento futuro de la cooperativa para que de esta manera se puedan construir los escenarios posibles y determinar el escenario apuesta a partir de la información obtenida de las fuentes primarias y secundaria, así como también de la información adquirida de los expertos y actores seleccionados. Las variables influyentes se identifican a través de la aplicación del método Delphi. Las variables influyentes se detectan a través de las siguientes fases:

1. *Estado del arte:* se revisa la situación actual de la Cooperativa Biocafé. Con este análisis se pueden identificar las fuentes secundarias y primarias de información con el fin de realizar un diagnóstico de la organización y determinar los factores de cambio que pueden ser tenidos en cuenta para el desarrollo del trabajo y la participación de actores y expertos.
2. *Taller de expertos:* para desarrollar el taller se utiliza el método Delphi, consistente en una metodología de investigación multidisciplinar que permite realizar pronósticos y predicciones. El fin fundamental es lograr un consenso basado en la discusión entre los expertos. Es un proceso repetitivo. Consiste en la elaboración de un cuestionario que debe ser resuelto por los actores definidos como expertos, el cual tiene como fin conocer su opinión frente a la proyección que tiene el sector empresarial del transporte en la región y determinar el nivel de cualificación que se requiere con el fin de posicionar la empresa en el sector a nivel regional.
3. *Análisis estructural:* en esta etapa, con la calificación realizada a través de los expertos y actores sobre los componentes de cambio y, los problemas y factores de éxito organizacional, se procede mediante el consenso y la aplicación del método MICMAC a identificar las variables claves que tienen mayor influencia en la construcción de los posibles escenarios.
4. *Juego de actores:* se desarrolla en tres fases, en la primera, se identificarán los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural lo cual arrojará el listado de actores; en la segunda fase, se identificarán los objetivos estratégicos de los actores respecto a las variables clave obteniendo el listado de objetivos, y finalmente se evaluarán las influencias directas entre los actores para lo cual se establecerá la jerarquización de actores mediante un cuadro de influencias entre actores.

5. *Escenarios*: en esta etapa concluyente se procede con la construcción de los posibles escenarios para el desarrollo estratégico y prospectivo de Cooperativa Biocafé para el año 2030, con fundamento en las variables claves identificadas y los actores influyentes en este proceso.

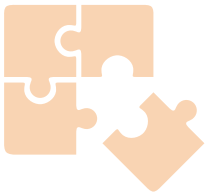
## FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del presente proyecto se toma la información sobre diferentes fuentes de información relacionadas con el desarrollo organizacional y prospectivo de la Cooperativa Biocafé.

*Fuentes secundarias*: se realizó una revisión documental de los estudios ya realizados sobre el diagnóstico y desarrollo organizacional de la Cooperativa Biocafé, que permitieron establecer algunas respuestas a los interrogantes planteados en el problema de investigación y en los objetivos del proyecto. Alguno de estos documentos son los informes de las asambleas presentados por los gerentes y Consejo de Administración en las vigencias anteriores.

*Fuentes primarias*: la información primaria de la investigación se obtiene de los principales actores que intervienen en la Cooperativa Biocafé y sus socios claves como son los proveedores y compradores.

*Observación*: en la presente investigación también es importante desarrollar la técnica de observación para recoger otra información de tipo cualitativo, que permitan complementar los datos obtenidos de las fuentes secundarias.



"Se aplican diferentes métodos prospectivos que permitan identificar y medir cada una de las variables que influyen en el comportamiento futuro de la cooperativa"

## RESULTADOS

### IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO Y PRIORIZACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

Las variables escogidas luego de haber desarrollado la puesta en común con los expertos y lograr el consenso de los mismos en la definición de los factores clave son:

**Tabla 3.** Identificación de las variables estratégicas

VARIABLES O FACTORES DE CAMBIO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS
Aumento en la productividad	Prod.	Se refiere a renovar por zoca o siembra con variedades resistentes los lotes de café en las fincas de cada uno de los asociados.
Agregar valor a la cosecha	Vlr. Agr,	Se refiere a generar capacidades para ofrecer café de calidad al mejor precio posible, generando un valor a la cosecha
Gestionar los costos de producción	Cost.	Se refiere a reducir gastos de producción al mínimo posible.
Mejoramiento de las buenas prácticas de producción de café	BPA	Comprenden los requisitos y principios de higiene sobre la forma como deben efectuarse la producción, el procesamiento, el empaque, el almacenamiento, el transporte y la distribución de los alimentos, con el fin de controlar y reducir los riesgos que afectan la inocuidad y la calidad del producto. Cuando las labores de producción se realizan en fincas (producción primaria), se especifican como Buenas Prácticas Agrícolas
Control de calidad de procesos y productos	Contr.	La calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.
Educación, capacitación e información	Educ.	Cumplir con uno de los principios del cooperativismo, se refiere al programa de educación para los asociados y su núcleo familiar, las capacitaciones permanentes para el mejoramiento de la producción y la información de las actividades.
Interés hacia la comunidad	Com.	Es la responsabilidad social de la cooperativa, con el interés a la comunidad, ayudando en el mejoramiento de escuelas y equipamiento deportivo.
Membresía abierta y voluntaria	Memb.	La cooperativa debe velar por ser una organización de adhesiones voluntarias abiertas a todas las personas que deseen asociarse y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado.
Control democrático de los miembros	Democ.	La cooperativa debe velar por ser una organización democrática. Por tanto los miembros directivos de la cooperativa son elegidos en la asamblea general de delegados.

Participación económica de los miembros	Part. Econ.	Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y a su vez todos sus asociados obtienen excedentes que resultan del ejercicio económico del año.
Autonomía e independencia	Auto. e Ind.	Los asociados deben contribuir a la autonomía de la cooperativa y las decisiones tomadas son independientes.
Cooperación entre cooperativas	Coop.	La cooperativa debe velar por ser independiente de ayuda mutua, controlada por sus asociados. Lo hacen con un control democrático por parte de sus asociados para así mantener su autonomía cooperativa.
Agricultura inteligente con el medio ambiente	Agr. Inte.	Se refiere a la creación de variedades resistentes de plagas y enfermedades y adaptación al clima.
Gestionar eficientemente los recursos ambientales	Ges. RRNN	Se refiere a la sensibilización del uso eficiente de los recursos naturales: hídrico, suelo y aire.
Buenas Prácticas en el manejo de pesticidas y abonos	BPM	En el control de plagas, enfermedades y arvenses, es necesario emplear al mínimo y adecuadamente, los productos fitosanitarios.
Manejo de residuos peligrosos, orgánicos e inorgánicos	Man. Res.	Para tal efecto, promueven la protección de la biodiversidad y la fertilidad de los suelos, así como la reducción de la contaminación del espacio natural, racionalizando el manejo de productos químicos, fertilizantes y desechos orgánicos.
Implementar estrategias de gestión del riesgo	Ges. Ries.	Se refiere a informar de forma preventiva de posibles plagas y enfermedades y cambios climáticos para los productores, pero en la comercialización estar informados del comportamiento de la tasa de cambio y políticas de exportación.
Fortalecer las políticas corporativas	Pol. Corpo.	Se refiere a establecer los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la cooperativa en aspectos específicos.
Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.	Sost.	Se refiere a la habilidad de la cooperativa de mantener su operación, servicios y beneficios durante toda su vida.
Fortalecimiento de los procesos de innovación y transferencia tecnológica	Fort. Inno.	Desde la investigación Cenicafé se ofrecen soluciones a corto, mediano y largo plazo para los cambiantes retos de la caficultura y fortalecer los esquemas de validación e interacción entre los caficultores.
Sistematización de experiencias del Proceso	Sist. Proc.	La sistematización del proceso se hace dentro de los socios con el fin de proporcionar información confiable y precisa sobre el proceso de cultivo y mantenimiento del café.
Investigación de mercados	Inv. Merc.	Actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos del mercado objetivo de la empresa para dar solución a problemas y satisfacer necesidades de los clientes.
Servicio al cliente	SS al Clie.	Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.
Alianzas estratégicas con otras cooperativas	Aliz. Estr.	Convenios que se realizan con el fin de conseguir la competitividad y fortalecer a las empresas.
Posicionamiento de la marca Ñañez en el mercado local y nacional	Posic	Toda la comunicación hacia fuera de la compañía, incluyendo la imagen corporativa, publicidad, promoción, relaciones públicas y zonas de contacto con el cliente, deberán dar mensajes que sustenten la idea competitiva.

*Fuente: elaboración propia*

Con el fin de fortalecer la empresa se escogieron expertos del sector cafetero y asociativo que ayudaran al fortalecimiento de la empresa con una visión externa a las situaciones de la misma. Es así como se integra por extensionistas del Comité de Cafeteros, el Gerente de la Cooperativa de Caficultores del Huila. Cadefihuila, funcionarios de la administración municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico y Agropecuario y representantes de la Cámara de Comercio de Neiva. También hacen parte del panel de expertos personas con amplio conocimiento teórico sobre el sector turismo, que pertenecen al ámbito académico o investigativo.

Al final, para el caso del presente trabajo de investigación, se conformó un panel de nueve expertos cuyos nombres y rol dentro del sector cafetero en el Pitalito se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Perfil del panel de expertos seleccionados para aplicación del cuestionario Delphi.

NOMBRE	ROL DENTRO DE LA COOPERATIVA Y SECTOR CAFETERO
Orlando Ñañez Minda	Gerente del área de producción
Noralba Samboni	Representante de los Productores asociados
Alicia Ñañez Bambague	Gerente área de Personal
Miller Ñañez Bambague	Gerente General
Nidia Ñañez Minda	Gerente del área de Mercadeo
Ricardo Calderón	Extensionistas del Comité de Cafeteros
Fernando Vargas	Gerente de la Cooperativa de Caficultores del Huila. Cadefihuila
José Yur Toledo	Funcionario de la Administración Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico y Agropecuario
César Augusto Torres	Representante de la Cámara de Comercio de Neiva

*Fuente: elaboración propia*

## EL ÁBACO DE RÉGNIER

Es uno de los métodos para construcción de escenarios. El ábaco de Régnier (1983 y 1989) es un método original de consulta de expertos. Su autor, el doctor Régnier, médico economista orientado hacia los métodos de comunicación y de organización,

piensa que este método, el cual se ha experimentado con éxito en la industria farmacéutica, puede ser objeto de un desarrollo sistemático en la actualidad (Godet, 1993).

La primera idea del ábaco es partir de los tres colores (verde, azul y amarillo de los semáforos de circulación y completarlos luego con el verde, azul y el amarillo con el fin de matizar más las opiniones. El blanco permite el voto en blanco. El negro representa la abstención.

**Tabla 5.** Ábaco de Régnier para la Cooperativa Biocafé de Colombia.

ACTORES	ESCENARIOS	PROBABILIDAD	DESEABILIDAD	CAPACIDAD GENERAL	SUMA
Actor 1	Agricultura sostenible e inteligente	1	3	2	6
	Cooperativismo en acción	2	2	1	5
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	1	1	6
Actor 2	Agricultura sostenible e inteligente	2	1	3	6
	Cooperativismo en acción	1	2	2	5
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	3	1	7
	Innovando para el cambio	4	4	4	12
Actor 3	Agricultura sostenible e inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en acción	2	3	1	6
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	1	2	6
	Innovando para el cambio	4	4	1	9

Actor 4	Agricultura sostenible e inteligente	2	3	3	8
	Cooperativismo en acción	1	2	2	5
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	1	1	5
	Innovando para el cambio	4	4	4	12
Actor 5	Agricultura sostenible e inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en acción	2	3	1	6
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	1	2	6
	Innovando para el cambio	4	4	1	9
Actor 6	Agricultura sostenible e inteligente	2	3	1	6
	Cooperativismo en acción	3	1	2	6
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	4	2	3	9
	Innovando para el cambio	1	4	4	9
Actor 7	Agricultura sostenible e inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en acción	2	1	1	4
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	3	1	8
Actor 8	Agricultura sostenible e inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en acción	2	1	1	4
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	3	1	8

Actor 9	Agricultura sostenible e inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en acción	2	1	1	4
	Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	3	1	8

Fuente: elaboración propia

**Tabla 6.** Resumen de escenarios de la Cooperativa Biocafé de Colombia.

ESCENARIOS	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO DESEABLE	ESCENARIO CAPACIDAD GENERAL	SUMA	PROMEDIO	ESCENARIOS POSIBLES
Agricultura sostenible e inteligente	10	16	15	41	6	Escenario Lógico Tendencial
Cooperativismo en acción	13	14	10	37	5	Escenario Apuesta o Ideal
Todos trabajando por nuestra marca Biocafé	22	16	13	51	7	Escenario Utópico
Innovando para el cambio	25	24	16	65	9	Escenario Catastrófico

Fuente: elaboración propia

**Figura 1.** Selección de escenarios.



Fuente: elaboración propia



## PROPUESTA

### ESCENARIO IDEAL ELEGIDO

#### Escenario 1: cooperativismo en acción

La Cooperativa Biocafé debe basar su accionar en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, para lograr ser la cooperativa líder del sector cafetero en el sur del departamento del Huila; así como invertir en el desarrollo de cada uno de los principios del cooperativismo.

Con las estrategias seleccionadas: capacitar a los asociados en cada uno de los principios del cooperativismo, así como mejoramiento de las prácticas agrícolas y ambientales, diseñar las estrategias de mercadeo que responden a los cambios y diseñar estrategias de garantía de calidad de los productos, se obtendrá posicionar la Marca Ñañez como líder en café especial en el Huila, con sus beneficios ambientales, productivos y logrando la competitividad, empoderando los productos y la gestión de conocimiento en los sistemas de producción sostenibles a nivel local, regional, nacional e incluso internacional en el corto, mediano y largo plazo.

El aplicar la metodología de formulación del plan prospectivo y estratégico como herramienta metodológica. El método Delphi, MICMAC, MACTOR, permite dilucidar, filtrar, estructurar, analizar y deducir la información, para una mejor toma de decisiones al presente y futuro de la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia.

Del análisis de la matriz de impactos cruzados por medio del programa MICMAC, se derivó el Plano de Influencias Directas / Dependencias, donde las variables determinantes son las más influyentes e independientes, cruciales porque pueden actuar sobre el sistema en función de su rol como factores de inercia o de cambio.

Las variables relé o claves son las variables influyentes y a la vez muy dependientes; se comportan como factores de inestabilidad ya que, cualquier acción sobre estas, tendrá consecuencias sobre las mismas.

Por su parte, las variables denominadas dependientes o resultados son sensibles a los cambios de las variables claves y de las determinantes.

Las variables reguladoras son influyentes a la vez dependientes, mientras que las autónomas son poco influyentes y dependientes.

## VISIÓN DESARROLLO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS BIOCAFÉ DE COLOMBIA 2030

En el año 2030, la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia será la cooperativa líder en la producción, comercialización, y exportación de café especial y productos para una agricultura de precisión, sostenible, involucrando la innovación tecnológica y social en todos los procesos productivos, adaptándola a las necesidades del mercado competitivo.

**Tabla 7.** Plan Estratégico Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Capacitar a los Asociados en cada uno de los principios del Cooperativismo, así como mejoramiento de las prácticas agrícolas y ambientales	Programa de Responsabilidad Social Empresarial						Gerente de producción	Socios productores
	Capacitación a los socios de la Cooperativa en temas de principios del Cooperativismo						Gerente de producción	Socios productores
	Programa de mejoramiento de las prácticas agrícolas y ambientales						Gerente de producción	Socios productores
Diseñar las estrategias de mercadeo que responden a los cambios.	Programa de empaque y etiquetado						Gerente de Mercadeo	Socios productores
	Programa de apertura de nuevos mercados locales						Gerente de Mercadeo	Socios productores
	Programa de posicionamiento de la marca Ñañez						Gerente de Mercadeo	Socios productores
	Programa de servicio al cliente						Gerente de Mercadeo	Socios productores

Diseñar estrategias de garantía de calidad de los productos	Programa de calidad continua						Gerente de producción	Socios productores
	Programa de innovación						Gerente de producción	Socios productores

*Fuente: elaboración propia*

## CONCLUSIONES

La Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, es una organización de economía solidaria, que puede llegar a ser líder en el mercado de los cafés especiales y bioabonos que contribuyan a una agricultura inteligente dándole valor agregado a la caficultura.

A partir del análisis DOFA realizado a la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, es necesario estructurar estrategias que le permitan a la cooperativa crecer y construir, para permanecer en un mercado competitivo.

Los ejes estratégicos escogidos para fortalecer la organización, desde la parte productiva, los principios cooperativos, la parte ambiental, organizacional, los aspectos tecnológicos y el mercadeo para proyectar la empresa a ser más competitiva y lograr una sostenibilidad financiera y productiva.

La Cooperativa Biocafé debe basar su accionar en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, para lograr ser la cooperativa líder del sector cafetero en el sur del departamento del Huila. Así como invertir en el desarrollo de cada uno de los principios del cooperativismo.

El escenario ideal es el cooperativismo en acción, la cooperativa no puede dejar de buscar una agricultura inteligente y sostenible para mantenerse en el mercado como propuesta de valor.

El plan estratégico permitirá que la cooperativa sea líder en la producción, comercialización, y exportación de café especial y productos para una agricultura de precisión, sostenible. Involucrando la innovación tecnológica y social en todos los procesos productivos, adaptándola a las necesidades del mercado competitivo.

## REFERENCIAS

---

Avendaño, M. A. (2011). **Prospectiva Organizacional y Estrategia**. Bogotá.

Baena, G. (2010). **Cómo realizar un análisis prospectivo de la situación del país**. México: Universidad Autónoma de México.

Alvarado, Y., Duque y Hoyos (2011). Guía para la aplicación de un modelo de planeación estratégica prospectiva integral para Finagro. Bogotá: Universidad de La Sabana. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/166/1/Yolanda%20Alvarado%20Miranda.pdf>.

Café de Colombia. (s.f.). Café de Colombia. Recuperado de [http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre\\_el\\_cafe/el\\_cafe/el\\_cafe/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/)

Comité Departamental de Cafeteros del Huila. (2012). **Informe Comités Departamentales**.

FNC. (2012). Huila, eje del nuevo mapa cafetero colombiano. Recuperado de [http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/buenas\\_noticias/huila\\_eje\\_del\\_nuevo\\_mapa\\_cafetero\\_colombiano/](http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/buenas_noticias/huila_eje_del_nuevo_mapa_cafetero_colombiano/)

García, R., y Olaya, E. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de Administración Bogotá, 197 - 216. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a08.pdf>

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Donostia-San Sebastián: Propektiker. Recuperado de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

Godet, M. (2009). **La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios**. Paris, Francia: LIPSOR.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. México D.F: Mc Graw Hill

Méndez, C. (2001). **Metodología, diseño y proceso de investigación**. Bogotá: Tercera Edición. Editorial Mc Grawn Hill.

Mojica, F. (2008). **La Construcción del Futuro: Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica**. Bogotá: Universidad Externado de Colombia

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2010). **Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico**. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A

Porter, M. (2006). **Estrategia y Ventaja Competitiva**. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Deusto.

Vidal Arizabaleta, E. (2005). **Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital**. Bogotá: ECOE Ediciones.