

# Planificación Estratégica en el Sistema Cooperativo



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**







Central de Organizaciones Productoras de Café y Cacao del Perú - Café Perú



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**



**CONSEJO DIRECTIVO:**

David Samaniego Terreros - Presidente  
Fortunato Arenas Anampa - Vicepresidente  
Rolando Herrera Ramírez – Secretario  
Timoteo Vargas Aguilar – Fiscal  
Rolando Suca Apaza - Primer Vocal  
Erland Paredes Hidalgo – Segundo Vocal

**GERENTE GENERAL:**

Geni Fundes Buleje

**ELABORACIÓN DE CONTENIDOS:**

Dick López Heredia

**COLABORADORES**

Giovanna Herrera Quispe  
Germán Velasquez Parraguez

**COORDINACIÓN ACADÉMICA**

José Luis Bardales Pérez

**ILUSTRACIONES**

Joan Ulloa Figueroa

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Juan Pablo Balabarca Saldívar

**EDICIÓN**

Julia Corzo García  
Sofía Chumpitaz Aguirre

**IMPRESIÓN**

MACROGRAFIC EIRL.  
Lima - Perú

**AUSPICIADO POR**

USAID/PERÚ/PDA  
SOS FAIM y DGCD de Bélgica.

**Central Café y Cacao del Perú**

Central de Organizaciones Productoras de Café y Cacao del Perú

Calle Enrique Villar No 103 – Santa Beatriz – Lima.

Telefax: 2653844, 2655392

Correo Electrónico: [cafeperu@cafeperu.org](mailto:cafeperu@cafeperu.org)

Página web: [www.cafeperu.org.pe](http://www.cafeperu.org.pe)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°  
2008-10081.

Segunda Edición: Lima, Marzo 2010.

300 ejemplares.

Café y Cacao del Perú autoriza la reproducción parcial del presente manual solo para fines educativos, previa autorización, citando la fuente.



# PRESENTACIÓN

La Central Café y Cacao del Perú presenta este trabajo, producto del esfuerzo y compromiso conjunto de una serie de actores que han ido dejando su experiencia en la construcción de un proyecto que tras años de esfuerzo logra al fin materializarse en el presente manual.

La Central Café y Cacao del Perú, fundado el 14 de marzo del año 2003, es una organización de segundo grado, conformada por más de nueve mil pequeños agricultores cafetaleros y cacaoeros peruanos organizados en once cooperativas agrarias; organizaciones que con gran esfuerzo han posicionado con mucho éxito nuestro café y cacao en el mercado internacional.

En su etapa inicial este proyecto, llamado Escuela de Dirigentes, se desarrolló como un programa de capacitación basado en competencias, orientado a fortalecer las capacidades de gestión de los dirigentes cooperativistas cafetaleros y cacaoeros que aporten activamente en el desarrollo de su empresa y fortalezcan el movimiento cooperativo en el Perú; todo ello desarrollado bajo criterios de sostenibilidad y equidad de género.

Sin embargo, nos dimos cuenta que esta necesidad de capacitación no era exclusiva de nuestras bases cooperativas cafetaleras y cacaoeras, por ese motivo, decidimos ampliar la cobertura del programa, es así que nace ELCA: Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios, para todas las organizaciones que funcionan bajo el modelo cooperativista.

Como sabemos, el dirigente cooperativista cumple un rol fundamental en el desarrollo de su organización, pues es quien representa a la cooperativa: organiza, planifica y controla la marcha técnica y administrativa de la institución, cumpliendo y haciendo cumplir los acuerdos y los estatutos, además es el encargado de orientarla hacia el éxito a nivel interno y en su relación con la comunidad y los mercados; desempeña estos roles a través de los órganos establecidos en la Ley general de Cooperativas y a nivel de su estatuto: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación, Comité de la Mujer y la Familia, entre otros.

Por ese motivo la Central Café y Cacao del Perú considera importante el desarrollo de esta iniciativa que no se hubiera materializado sin el apoyo de las fuentes cooperantes SOS FAIM y la DGCD de Bélgica y el Programa de Desarrollo Alternativo en el Perú con apoyo de USAID; asimismo, agradecemos el apoyo de nuestras cooperativas base, así como el aporte de los dirigentes, administrativos y técnicos cooperativistas y los alumnos y alumnas que integran nuestro primer grupo de egresados, quienes con su análisis crítico y sus opiniones basadas en su propia experiencia, nos han permitido delinear nuestros conceptos y hacerlos más viables a una realidad, a su realidad.

**DAVID M. SAMANIEGO TERREROS**  
**Presidente Consejo Directivo**  
**CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**



## ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS - ELCA

Como organización cercana al desarrollo del mundo cooperativista cafetalero y cacaoero, hemos visto con agrado que en los últimos años las cooperativas han mostrado un interesante y significativo desarrollo económico, enfatizado en la apertura de nuevos mercados, captación de financiamientos provenientes de fuentes financieras externas e internas (banca nacional), desarrollo de productos de alta calidad, café y cacao con certificados o sellos de producción sostenible, con personal altamente calificado que conduce a la organización hacia un desarrollo sostenible; estos trabajos han permitido hacer que el Perú sea líder mundial en la producción y comercialización de café orgánico y segundo a nivel mundial en lo que se refiere a cacao orgánico.

Estos logros obtenidos han permitido que las cooperativas regulen los precios del café y del cacao en las principales zonas de producción de nuestro país, en beneficio de los cientos de miles de productores de café y cacao, asentados en la selva alta de nuestro país.

Sin embargo, en este proceso de desarrollo se pueden identificar algunos puntos críticos, uno de los más importantes: el crecimiento económico no va a la par del crecimiento de la gestión dirigencial en las cooperativas, y una de las causas se relaciona con la limitada capacidad de gestión de los productores, la cual se ha estancado en el tiempo, situación que actualmente se constituye en la principal debilidad del desarrollo cooperativo en el Perú.

La situación es clara: muchos productores son elegidos sin la preparación o capacitación previa correspondiente al cargo que se les asigna, lo cual pone en riesgo la estabilidad y la gobernabilidad de la cooperativa. Esta situación genera un problema real, que ya se está evidenciando en muchas cooperativas, no solo en las cafetaleras, también en otro tipo de cooperativas, por este motivo nosotros como central decidimos que era necesario buscar una solución al problema, así nació ELCA.

Como sabemos, el factor humano es pieza clave en el desarrollo de una empresa y la cooperativa no es la excepción; en función a este punto crítico la central emprende el reto de fortalecer las capacidades de gestión para que los productores puedan asumir cargos dirigenciales y aportar en el desarrollo de su organización.

La idea es demostrar que el modelo cooperativo es el único capaz de generar competitividad en el sector rural, allí está el reto: en mostrar que no solo la inversión privada puede generar desarrollo, los pequeños productores también pueden construir empresas competitivas bajo el modelo cooperativo, organizaciones que permitan lograr ese ansiado desarrollo del campo que los gobiernos no han podido concretar hasta hoy; por ese motivo, la Central Café y Cacao del Perú trabaja desde el año 2007 en este proyecto, el cual fue aplicado inicialmente con nuestras bases socias, y que en la actualidad se viene aplicando a nivel nacional, orientado a promover el cooperativismo en el campo.

Actualmente, todo este trabajo ha sido enmarcado en el Programa de Capacitación “Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios - ELCA”, el cual tiene como objetivo fundamental dotar al agricultor de las herramientas básicas que le permitan desarrollar una gestión eficiente y conjunta con la unidad administrativa; para que actúen con capacidad de generar propuestas de desarrollo, control del flujo económico y apliquen mecanismos de información y comunicación con sus socios; hacerlos capaces de posicionarse al movimiento cooperativo en el escenario político y social como una alternativa de desarrollo y generadora de empleo.

ELCA fue constituido con el apoyo de fuentes financieras nacionales y extranjeras, quienes confiaron en este programa que ha sido desarrollado con la activa participación de consultores y especialistas con amplia experiencia

en la facilitación de programas educativos para adultos, que dominan el enfoque de capacitación por competencias, con pleno conocimiento del mundo cooperativista y la gestión empresarial.

El programa consta de ocho módulos, con 320 horas académicas de capacitación efectiva, que son transferidos en ocho meses, un módulo por mes, dirigido a un grupo no mayor de 30 participantes, socios y socias habilitados para ocupar cargos directivos, de los cuales un 30% como mínimo son mujeres, ello en pos de propiciar la participación activa de ambos géneros.

Como vemos, ELCA se desarrolla en un grupo reducido de participantes, con la intención de brindar una atención personalizada al educando, con talleres grupales de trabajo donde se aplica la lógica de “aprender haciendo”.

Los ocho módulos que conforma ELCA son:

- 1.- Calidad Humana
- 2.- Reglamentación cooperativa.
- 3.- Planificación estratégica en cooperativas
- 4.- Control integral del desempeño técnico – administrativo.
- 5.- Fortalecimiento de la base social y la cooperativa.
- 6.- Mecanismos de representatividad.
- 7.- Medios de información y comunicación.
- 8.- Gestión de recursos económicos para las cooperativas.

Cada uno de ellos está diseñado pensando en las necesidades que el mundo rural presenta, y sobre todo: en brindarles una educación confiable y de calidad, tal y como ustedes lo requieren y merecen.

La ELCA cuenta con un estudio del perfil de los participantes, una estructura curricular acorde a sus necesidades, módulos auto-educativos y evaluación permanente para la certificación y validación de las competencias adquiridas por los alumnos y las alumnas.

Como vemos ELCA representa una importante herramienta de apoyo al desarrollo personal de cada agricultor y agricultora de nuestro país, la cual no sirve no solo para su desarrollo personal, también implica invertir en el desarrollo de la comunidad, de la organización y en ese sentido, contribuye a tener mayores y mejores oportunidades de desarrollo en un mundo globalizado que necesita respuestas a los cambios que nos presenta: ELCA es la oportunidad de estar acorde a esos cambios, y demostrar a quienes lo dudan la gran calidad de personas que el mundo rural posee.

**GENI FUNDES BULEJE**  
**Gerente General**  
**CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**

# Planificación Estratégica en el Sistema Cooperativo



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**



# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>UNIDAD DIDÁCTICA 3.1: CONCEPTOS E INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>21</b>
<b>Sesión de Aprendizaje 3.1.1 Procesos de la planificación estratégica .....</b>	<b>21</b>
1. ¿Qué se entiende por planificación? .....	21
2. ¿Qué es la planificación estratégica? .....	21
- Proceso de la planificación estratégica	
<b>Sesión de Aprendizaje 3.1.2 Estrategia empresarial .....</b>	<b>23</b>
1. ¿Qué es una estrategia?.....	23
2. ¿Qué es una estrategia empresarial? .....	24
<b>Sesión de Aprendizaje 3.1.3 Empresa competitiva .....</b>	<b>25</b>
1. ¿Qué es una empresa competitiva? .....	25
2. ¿Qué se requiere para ser una empresa competitiva? .....	26
3. ¿Cuáles son las principales características de una empresa competitiva? .....	27
<b>Sesión de Aprendizaje 3.1.4 Identificación de recursos al interior de la empresa cooperativa .....</b>	<b>28</b>
1. Definición de valor .....	28
2. Cadena de valor .....	28
3. Propuesta de valor .....	29

**UNIDAD DIDÁCTICA 3.2****DIAGNÓSTICOS SOCIO ECONÓMICOS PARA UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO****(1<sup>RA</sup> FASE DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA) ..... 30****Sesión de Aprendizaje 3.2.1 Identificación de aspectos básicos de un diagnóstico ..... 30**

1. ¿Qué es un diagnóstico? ..... 30
2. ¿Qué se requiere para iniciar un diagnóstico? ..... 31
3. Importancia de un diagnóstico ..... 32
4. Tipos de diagnóstico ..... 32
5. Análisis del futuro ..... 34

**Sesión de Aprendizaje 3.2.2 Elaboración de herramientas de diagnóstico ..... 35**

1. Criterios para la selección de herramientas de un diagnóstico ..... 35
2. Las técnicas y herramientas más utilizadas en un diagnóstico ..... 36

**Sesión de Aprendizaje 3.2.3 Recopilación de información de diagnóstico ..... 37**

1. Fases para realización de un diagnóstico ..... 37
2. ¿Qué se debe hacer para la recopilación de información de diagnóstico? ..... 38

**Sesión de Aprendizaje 3.2.4 Elaboración de documentos de información de diagnóstico ..... 39**

1. Procesar datos e información recogida ..... 39
2. Reportes de diagnóstico ..... 41

**UNIDAD DIDÁCTICA 3.3****ELABORACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA****(2<sup>DA</sup> FASE DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA) ..... 43****Sesión de Aprendizaje 3.3.1 Formulación de la misión, visión y estrategia genérica ..... 40**

1. Marco estratégico ..... 43
  - 1.1 ¿Qué es la misión? ..... 44
    - Características de la misión
    - ¿Cómo se formula la misión?
  - 1.2 ¿Qué es la visión? ..... 46
    - Características de la visión
    - ¿Cómo se formula la visión?
  - 1.3 Los valores ..... 47

**Sesión de Aprendizaje 3.3.2 Definición de los objetivos estratégicos de una empresa cooperativa ..... 48**

1. ¿Que son objetivos estratégicos? ..... 48
  - ¿Cómo se formula un objetivo estratégico?
2. ¿Cómo se realiza el análisis de coherencia de objetivos estratégicos? ..... 50

**Sesión de Aprendizaje 3.3.3 Establecimiento de indicadores y metas ..... 50**

1. ¿Cuál es el concepto de indicador y cómo se formula? ..... 50
2. ¿Cuál es el concepto de meta y cómo se formula? ..... 51

<b>UNIDAD DIDÁCTICA 3.4</b>	
<b>ELECCIÓN ESTRATÉGICA (3<sup>RA</sup> FASE DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA)</b> .....	<b>53</b>
<b>Sesión de Aprendizaje 3.4.1 Formulación de estrategias</b> .....	<b>53</b>
1. Niveles de formulación de estrategias .....	53
2. Identificación de estrategias con matriz FODA .....	54
2.1 ¿Qué es FODA?	
2.2 ¿Cómo identificamos las estrategias?	
3. Formulación de estrategias .....	55
<b>Sesión de Aprendizaje 3.4.2 Estrategia genérica</b> .....	<b>56</b>
1. ¿Qué es estrategia genérica? .....	56
2. Tipos de estrategia genérica .....	56
3. Estrategia genérica para PYMES .....	57
<b>UNIDAD DIDÁCTICA 3.5</b>	
<b>PLANES DE ACCIÓN (4<sup>TA</sup> FASE DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA)</b> .....	<b>58</b>
<b>Sesión de Aprendizaje 3.5.1 Desarrollo del plan estratégico</b> .....	<b>58</b>
1. Definición de planificación .....	58
2. Niveles de planificación .....	59
3. Sistema de planes .....	59
4. La planificación estratégica .....	60
5. ¿Por qué desarrollar un plan estratégico? .....	60
6. ¿Cómo se inicia el plan estratégico? .....	61
7. ¿Cómo se define la duración? .....	61
<b>Sesión de Aprendizaje 3.5.2 Elaboración del cronograma de acción</b> .....	<b>62</b>
- ¿Qué es un cronograma y cómo se hace?	
<b>Sesión de Aprendizaje 3.5.3 Elaboración del presupuesto del plan operativo</b> .....	<b>64</b>
1. Presupuesto del plan operativo .....	64
- Estructura básica del presupuesto operativo	
1.1 ¿Qué es la depreciación y amortización?	
1.2 ¿Qué es el costo?	
- Costo de producción	
- Clasificación de los costos	
- ¿Cómo se calcula el costo de una actividad?	
<b>Sesión de Aprendizaje 3.5.4 Gestión del plan estratégico</b> .....	<b>67</b>
- Gestión de la estrategia	
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>71</b>



# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cooperativistas de éxito buscan adaptarse a los cambios del contexto respondiendo a las necesidades del mercado y por ende afianzar el desarrollo de las familias cafetaleras y cacaoteras, en ese marco es importante fortalecer la gestión organizacional y política de la empresa cooperativista; para ello, el rol de liderazgo que cumplen hombres y mujeres es de vital importancia, de modo tal que sus conocimientos permitan fortalecer las propuestas y acciones de la organización, contando con un buen marco estratégico como base de su consolidación empresarial y organizacional.

En ese sentido, es vital que organizaciones cooperativas cuenten con un adecuado marco estratégico para la acción; por ello, el presente módulo tiene como tema la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, concebida como un proceso que ayuda a tener una dirección, establecer una estrategia empresarial, traducirla de manera estructurada y coherente a objetivos estratégicos con indicadores y metas medibles en el tiempo, para así poder generar ventajas competitivas y posicionarse en el mercado de manera estable y sostenida.

El presente módulo III denominado "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA" tiene como principal objetivo, promover la adquisición de competencias, a través del desarrollo de conocimientos, promoción de actitudes y habilidades de él/la líder, de modo que puedan participar y contribuir con propuesta claras y asertivas en la elaboración del plan estratégico de su organización cooperativa y con ello crear valor, mejorar su rentabilidad, comercialización de sus productos y mejorar la negociación con las posibles entidades financieras.

## **Competencia General:**

Promover el desarrollo de capacidades en mujeres y hombres líderes agrarios, sobre PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA para la empresa cooperativa.

El módulo ha sido estructurado en cinco unidades didácticas, las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

- UNIDAD DIDÁCTICA 3.1: Conceptos e instrumentos de la planificación y gestión estratégica
- UNIDAD DIDÁCTICA 3.2: Diagnósticos socio económicos para un análisis estratégico
- UNIDAD DIDÁCTICA 3.3: Elaboración del marco estratégico de la empresa cooperativa
- UNIDAD DIDÁCTICA 3.4: Elección estratégica
- UNIDAD DIDÁCTICA 3.5: Planes de acción

La primera unidad didáctica está compuesta por cuatro sesiones de aprendizaje, orientadas a desarrollar conocimientos sobre los instrumentos de planificación estratégica para la empresa cooperativa, con el fin que él/la líder se motive y acerque al tema del módulo, estos conocimientos son importantes para el logro de los objetivos de las cuatro siguientes unidades didácticas en adelante.

La segunda unidad didáctica desarrolla cuatro sesiones de aprendizaje orientadas a promover capacidades sobre la primera fase de la planificación estratégica, como la elaboración de un diagnóstico socioeconómico, que permita el análisis estratégico para plantear de manera más asertiva, estrategias empresariales y además contribuya a proponer planes que respondan a las necesidades de la organización cooperativa.

La tercera unidad didáctica desarrolla tres sesiones de aprendizaje referidas a la segunda fase de la planificación estratégica, de modo que él/la participante pueda adquirir capacidades acerca de la formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos, metas e indicadores, concebida como el marco estratégico de la empresa cooperativa.

La cuarta unidad didáctica desarrolla dos sesiones de aprendizaje orientadas a promover capacidades de la tercera fase de la planificación estratégica, referida a la formulación de estrategias de acuerdo a las necesidades de la organización cooperativa.

La quinta y última unidad didáctica desarrolla una sesión estratégica orientada a promover capacidades de la cuarta fase de la planificación estratégica, referida a la formulación del plan de acción que recogerá las estrategias de la organización cooperativa.

Nuestra apuesta y compromiso está dirigida a que los y las participantes de este III módulo logren desarrollar capacidades teniendo en cuenta la importancia de la planificación estratégica al interior de la empresa cooperativa. Para tal fin, entregamos el presente manual, el cual será utilizado en la fase presencial del desarrollo del módulo, el cual además servirá como material auto instructivo de los y las líderes agrarios/as.

**Área Fortalecimiento Organizacional  
CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**

# CONCEPTOS E INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

7 Horas

**Competencia a lograr:**  
Conoce los instrumentos básicos de la planificación y gestión estratégica empresarial

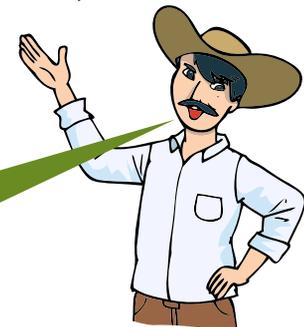
## Sesión de Aprendizaje 3.1.1 Procesos de la Planificación Estratégica

Capacidad: Identifica los pasos del proceso de la planificación estratégica empresarial.

### 1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR PLANIFICACIÓN?

Es la acción de elaborar un “Plan organizado para alcanzar un objetivo determinado”<sup>1</sup>, para ello es necesario contar con información previa sobre el entorno (contexto), fortalezas y debilidades de la organización y los actores (aliados y opositores), sobre ello se elaboran acciones concretas que conforman un **plan**.

PARA ELABORAR UN PLAN DEBEMOS CONTAR CON INFORMACIÓN DEL ENTORNO, LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE NUESTRA COOPERATIVA, ASI COMO LOS ACTORES



### 2. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Es el proceso de análisis del entorno y de las capacidades internas del negocio, para tomar decisiones y establecer una estrategia empresarial de mediano plazo que permita crear ventajas competitivas.

Para ello como organización cooperativa se debe tener en claro:

¿Cuál es la situación de la cooperativa?

¿Qué somos? ¿Hacia dónde vamos?

¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

<sup>1</sup> Definiciones de Planificación Estratégica. Tomada de: <http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/B.+Definiciones+sobre+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica>

### Proceso de la planificación estratégica

- El proceso de planificación estratégica para que sea efectivo requiere seguir unos pasos secuenciales y encadenados.
- El proceso de planificación estratégica implica que todos los participantes, directivos, ejecutivos, personal operativo y asociados, tengan una actitud favorable al cambio y traten de adaptarse al mismo.
- El proceso de planificación estratégica tiene cinco momentos<sup>2</sup>:



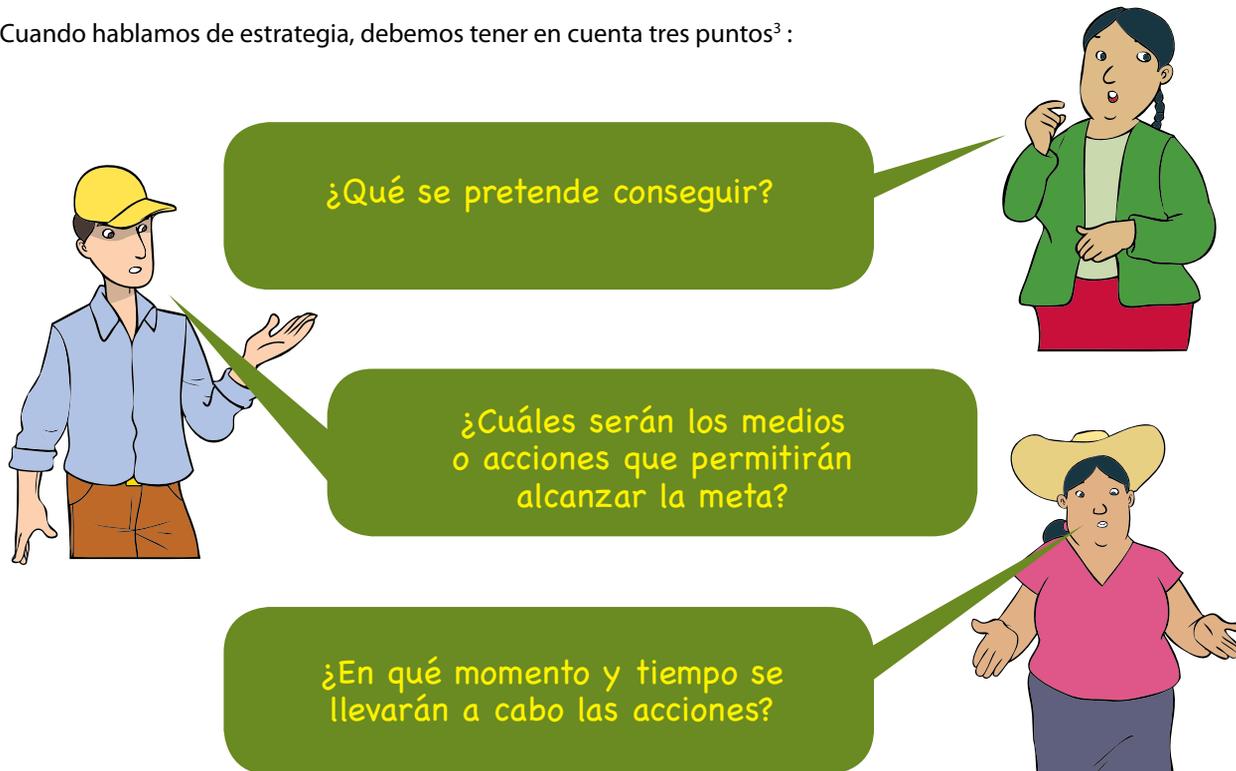
<sup>2</sup> Manual de Buenas Prácticas. Diseño de Planes Estratégicos. Federación Provincial de Comerciantes de Sevilla (APROCOM) [http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf)

## Sesión de Aprendizaje 3.1.2 Estrategia Empresarial

Capacidad: Comprende el concepto de estrategia empresarial

### 1. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

Cuando hablamos de estrategia, debemos tener en cuenta tres puntos<sup>3</sup>:



# ESTRATEGIA

Entonces la ESTRATEGIA está referida a un plan o camino a tomar para alcanzar una meta y compromete dinero, tiempo y esfuerzo.

“Todos los directivos deben tener algo de estrategias, de líderes, capaces de imaginar el futuro que desean para su cooperativa. Por lo tanto, deben ser buenos comunicadores de la visión y de cómo alcanzar las metas, que puedan movilizar las voluntades de los demás miembros de la organización”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <http://www.elergonomista.com/3ab00.html>

## 2. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL?

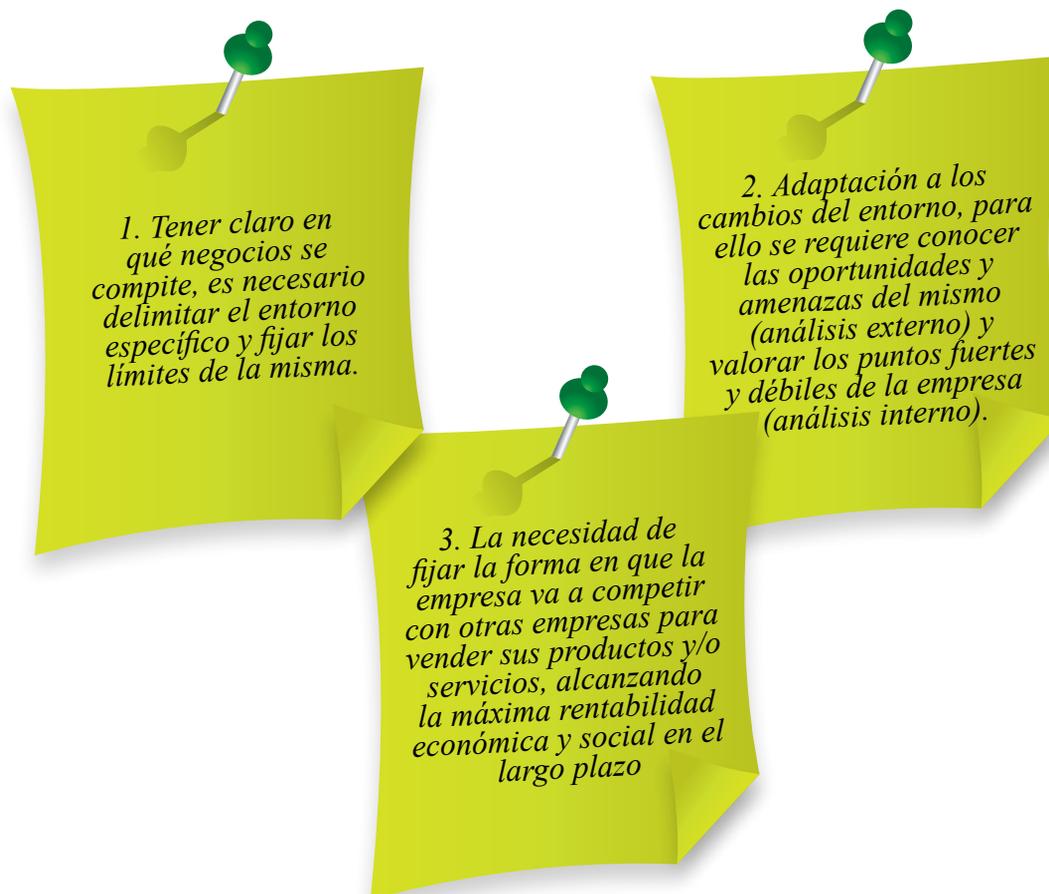
Hay varias definiciones de estrategia empresarial o corporativa. Sin embargo la más cercana a nuestro quehacer cooperativo es la siguiente:

Es un proceso por el cual una empresa analiza su medio ambiente y sus recursos con el objeto de:

- Seleccionar oportunidades en términos de mercados y productos.
- Realizar decisiones prudentes para invertir recursos a fin de alcanzar los objetivos identificados.

**Richard pascole (1984)**

Una estrategia empresarial está relacionada con<sup>4</sup> :



Teniendo en cuenta estos elementos, entonces, reconocemos que para diseñar una estrategia empresarial, es necesario primero diseñar un plan y para ello es importante conocer sobre planificación estratégica.

<sup>4</sup> <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/06/estrategia.html>

## Sesión de Aprendizaje 3.1.3

### Empresa Competitiva

Capacidad: Identifica las características de una empresa competitiva

#### 1. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA COMPETITIVA?

Es una unidad económico-social que tiene la capacidad y habilidad para competir exitosamente, para ello cuenta con una estrategia empresarial que le permite crear ventajas competitivas, con una gama de productos y servicios de calidad y precios razonables.

Realiza esfuerzos para adecuar su tecnología, personal, administración y situación legal a los cambios que le exige el entorno local, regional y macroeconómico, utiliza racionalmente los recursos financieros escasos de aporte propio, crédito y subvenciones.

“Una empresa competitiva es aquella que logra desarrollar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno”



Asimismo, una empresa competitiva<sup>5</sup> es aquella que logra desarrollarse con eficiencia y eficacia (ver cuadro), que logra conocer su sistema de precios y costos a un altísimo nivel, con un manejo responsable de las carteras.

EFICIENCIA <sup>[6]</sup>	EFICACIA <sup>[7]</sup>
<b>Cómo</b> se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.	<b>Para qué</b> se hacen las cosas; qué resultados se persiguen; cuáles objetivos se logran.
Tiene que ver con cuánto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto y cuánto absorbe el sistema; se relaciona con la supervivencia de la empresa.	Tiene que ver con hacer óptimas las formas de rendimiento.
Busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas	Busca que el rendimiento de la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

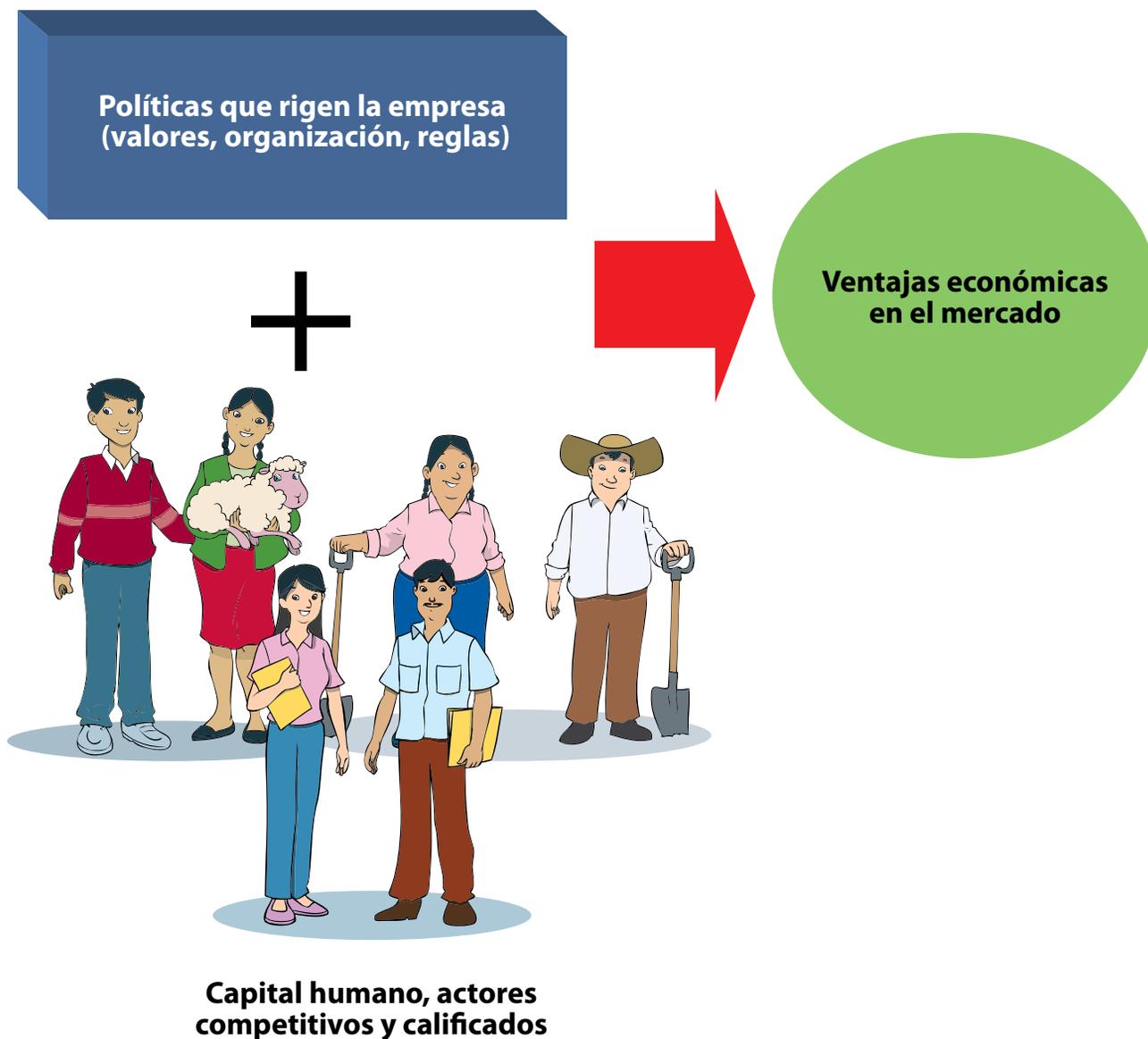
<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/16/espresacompe.htm>

<sup>6</sup> <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-eficacia-organizacional.html>

<sup>7</sup> <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-eficacia-organizacional.html>

## 2. ¿QUÉ SE REQUIERE PARA SER UNA EMPRESA COMPETITIVA?

Para ser competitivos como empresa se requiere tener en cuenta formas estratégicas de identificar ventajas económicas en forma permanente y sostenible, para ello es necesario tener dos elementos indispensables, como son: **Actores y condiciones competitivas, así como políticas y acciones apropiadas de la empresa**<sup>8</sup>.



<sup>8</sup> Tomado de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO3/presentacion.htm>

### 3. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA COMPETITIVA?

**Orientación al mercado:** Se refiere a la orientación de la producción. Es importante saber identificar los productos y segmento de mercado donde se puede vender y competir en precio, calidad y volumen. LA PRODUCCIÓN SE ORIENTA A LA DEMANDA y no al revés. Se CREA LA OFERTA y LUEGO SE BUSCA VENDER.

**Criterio empresarial:** Es la actitud mental y operativa que analiza las opciones del mercado con los criterios de beneficio – costo, rentabilidad económica y social; trato cordial al cliente, calidad en los productos. Además utiliza instrumentos y mecanismos de gestión modernos y adaptados.

**Estrategia empresarial:** Capacidad de desarrollar estrategias de mediano plazo que orienta y ajusta las actividades al entorno donde opera y de acuerdo al dinero y personas con las que cuenta. Para ello ha realizado su planificación estratégica de manera integral.

**Afronta el riesgo y el cambio:** Tener una actitud positiva sin temor ni resistencia al cambio, dejando esquemas mentales de tradiciones y costumbres que frenan el desarrollo y el crecimiento de la empresa o del negocio.

**Capacidad de crear ventajas competitivas:** Es la capacidad de la empresa para registrar rendimientos o resultados, superiores al promedio de su competencia. Tener claro ¿Qué cosas son las que nos diferencian sustancialmente de nuestra competencia?

**Organización con funciones claras:** Las distintas instancias de conducción deben tener definidas sus funciones de manera clara y por escrito en un manual de funciones o reglamento interno, sin cruces ni superposiciones de tareas y delegando responsabilidades y confianza al personal contratado.

**Registros contables confiables:** Organiza su contabilidad con técnicas modernas para reflejar la situación real de la empresa con claridad y transparencia.

**Personal calificado:** Se capacita de manera permanente a los directivos y al personal contratado, para que asuman sus responsabilidades con conocimientos actualizados y de acuerdo a sus necesidades.

**Estructura de costos:** La empresa competitiva cuenta con un diseño sencillo que permite conocer mensualmente el costo inicial del funcionamiento del negocio y de cada uno de los productos que se venden.

## Sesión de Aprendizaje 3.1.4

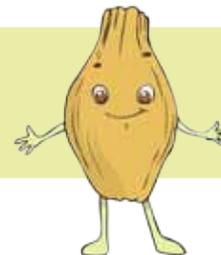
### Identificación de Recursos al Interior de la Empresa Cooperativa

Capacidad: Identifica recursos de valor al interior de la empresa cooperativa para crear ventajas competitivas.

#### 1. DEFINICIÓN DE VALOR

El valor de un producto para un comprador determinado, se mide por la cantidad que está dispuesta a pagar por él, los compradores deciden adquirirlos o no, según su percepción del valor<sup>9</sup> (según la utilidad que le proporcione).

Medimos el valor de un producto por la cantidad que estamos dispuestos a pagar por él

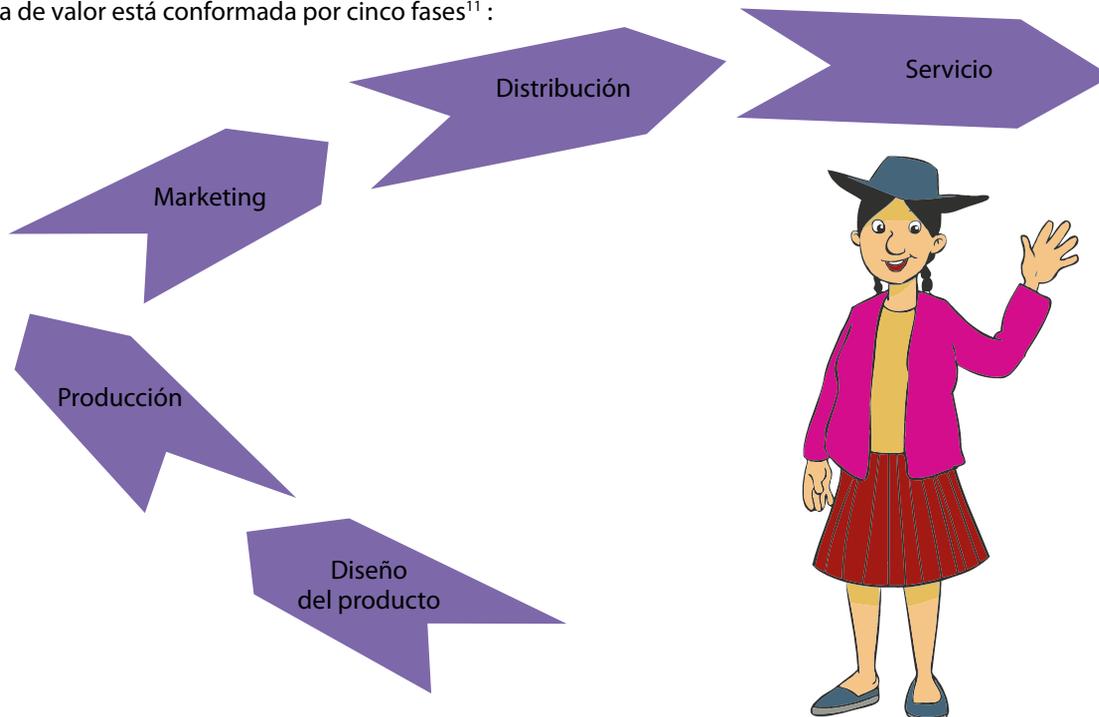


#### 2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un “modelo que permite representar de manera sistemática las actividades o recursos de una unidad de negocios (UN) de la organización”<sup>10</sup>.

La cadena de valor tiene que ver con el valor, el costo (de todos los bienes y servicios internos y externos dispuestos para obtener el producto) y el margen (diferencia entre precio de venta y el costo).

La cadena de valor está conformada por cinco fases<sup>11</sup>:



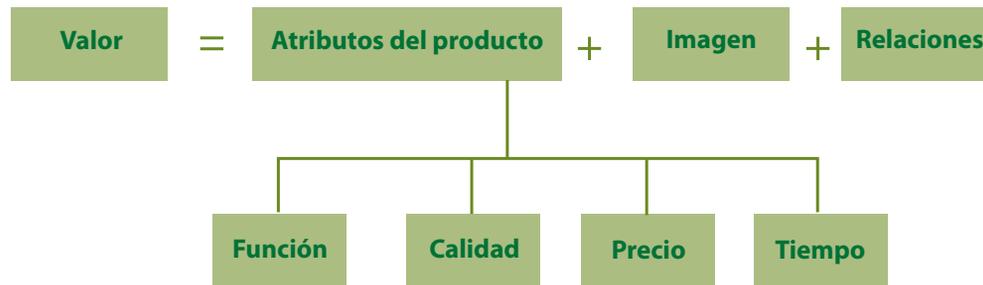
<sup>9</sup> Antonio Francés. Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. México DF 2006

<sup>10</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/zamacona\\_s\\_r/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/capitulo3.pdf)

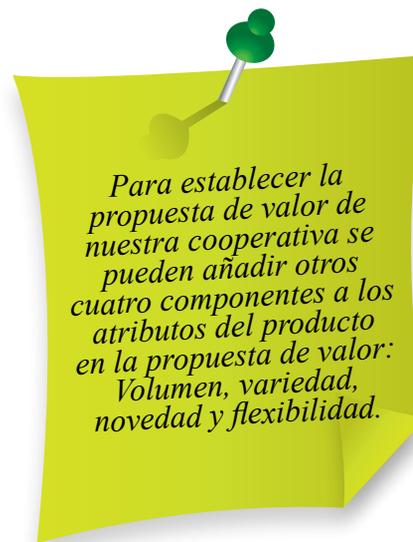
<sup>11</sup> [http://profesores.ie.edu/enrique\\_dans/download/vvc.pdf](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/vvc.pdf)

### 3. PROPUESTA DE VALOR

Cada organización tiene una propuesta de valor, es decir cómo le da valor a su producto. La propuesta de valor al cliente, se compone de un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe este comprador. Estos incluyen “los atributos del producto, sea un bien o un servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente”<sup>12</sup>.



Fuente: Propuesta de los Dres. Kaplan y Norton



Todo lo que hagamos dentro de nuestra cooperativa o hacia afuera puede dar valor a nuestros productos. Constituye una fortaleza, por ejemplo un aporte a la comunidad, un logro exitoso de nuestros socios, todo lo que genera valor agregado constituyen las **fortalezas de nuestra cooperativa**.

<sup>9</sup> Antonio Francés. Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral .México DF 2006

# DIAGNÓSTICOS SOCIO ECONÓMICOS PARA UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO

10 Horas

## Competencia a lograr:

Diagnostica contextos socio-económicos de la empresa cooperativa

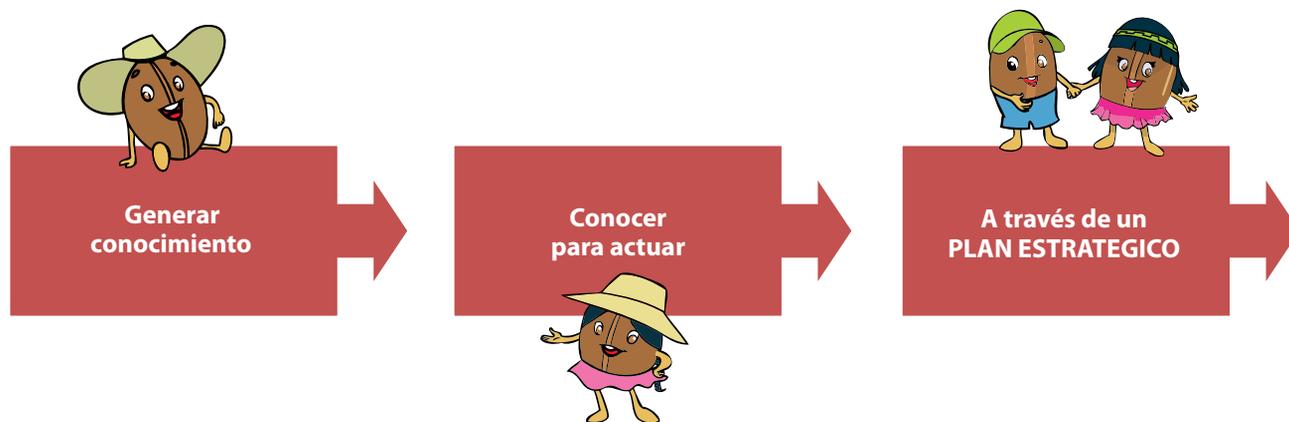
## Sesión de Aprendizaje 3.2.1 Identificación de Aspectos Básicos de un Diagnóstico

Capacidad: Conoce aspectos básicos de un diagnóstico.

### 1. ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO?

Un diagnóstico nos permite recoger información de una determinada realidad mediante instrumentos metodológicos diseñados previamente (encuestas, observaciones, entrevista personal, entrevista grupal), para ello se desarrollan procedimientos sistemáticos orientados a obtener información del entorno, con el objeto de tomar acciones que lleven a cambios.

Esta definición de diagnóstico nos plantea dos componentes fundamentales en un diagnóstico:



La finalidad del diagnóstico no es el conocimiento en sí mismo, sino, generar condiciones para la acción.

## 2. ¿QUÉ SE REQUIERE PARA INICIAR UN DIAGNÓSTICO?

Es importante tener claro cinco elementos:

<b>Definir la realidad a observar</b>	Para iniciar un diagnóstico, es importante delimitar el ámbito de estudio, es decir el área de territorio donde se realizará el estudio.
<b>Definir los límites de la realidad a observar</b>	Está orientado a definir los aspectos que se quiere saber o conocer de la realidad. Por ejemplo: conocer las razones de la baja producción en el sector 4 de Perené.
<b>Definir las variables a estudiar</b>	Deben contar con características que permitan medir y calificar la realidad a estudiar. Por ejemplo: El número de productores/as que no han fertilizado (si conocemos esto podremos saber cuánto está relacionado con la baja producción), número de productores/as, promedio de número de hectáreas en la zona a estudiar, promedio en cosecha en los últimos años.
<b>Definir los indicadores para recoger la información</b>	Son las características de las variables que nos indican una situación y nos permiten medir la variable. En el siguiente cuadro podemos ver un ejemplo.

<b>VARIABLE</b> Son magnitudes que pueden tener diferentes valores	<b>INDICADORES</b> Son características de las variables que nos indican una situación.
Nivel de instrucción	Primaria Secundaria Superior
Nivel de desnutrición infantil	Niños menores de 2 años Niños entre 2-5
Nivel de plagas y enfermedades en el cultivo de café	Broca Roya
Nivel de producción de café	Quintales (QQ)
Nivel de área cultivada	Hectáreas(Ha.)

### 3. IMPORTANCIA DE UN DIAGNÓSTICO

Una localidad, distrito, provincia, región o determinado espacio geográfico tiene múltiples características, ya que ahí confluyen varias culturas, lo que hace que la realidad sea diversa. Asimismo las personas de diferentes espacios geográficos por tener diferentes expectativas, no orientan sus aspiraciones en un sólo sentido del desarrollo. Por ello, el diagnóstico nos acerca a la realidad como si fuera una fotografía de lo que se quiere conocer.

Los diagnósticos así como describen una realidad de un ámbito en general, podrían referirse a ámbitos internos de una organización.

### 4. TIPOS DE DIAGNÓSTICO

Los diagnósticos pueden ser de varios tipos según los aspectos de la realidad que quiere estudiar. Existen tres principales:



- **Diagnóstico Socio Demográfico:** Permite conocer aspectos relativos a las características sociodemográficas de una población, sus condiciones de ingresos, de vivienda, de escolaridad.
- **Diagnóstico Socio Cultural:** Permite conocer aspectos relativos a las características sociales y culturales de la población y sus comportamientos.



Como su nombre lo indica, un diagnóstico sociocultural permite conocer las características sociales y culturales, costumbres de un pueblo.

- **Diagnóstico Socio Económico:** Permite conocer aspectos relativos a las características sociales y económicas de una población, nivel de educación, tipo de vivienda, sus condiciones de ingresos según acceso a educación, salud, etc.
- **Sondeos de Opinión:** Está orientado a identificar corrientes de opinión, sus consecuencias en la acción colectiva mediante su difusión a través de medios masivos o alternos de comunicación social.

Los diagnósticos pueden cubrir diversos aspectos de la sociedad. En las organizaciones cooperativistas están delimitados a los aspectos de la propia organización y requieren que se incluya aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

En una misma organización pueden desarrollarse diversos tipos de diagnósticos, por ejemplo, el Comité Electoral, podría interesarse en un diagnóstico político, el Comité de Educación podría querer realizar un diagnóstico social, el Departamento de Producción Orgánica podría interesarse en un Diagnóstico Técnico Productivo y el Consejo de Administración podría solicitar un diagnóstico Socio-Económico.

## 5. ANÁLISIS DEL FUTURO

Los diagnósticos describen realidades presentes, sin embargo existen estudios que diagnostican y buscan averiguar cómo será el futuro, es decir, estimar las posibles tendencias<sup>13</sup> sobre una realidad determinada, para ello existen dos técnicas básicas:



Un análisis permite averiguar cómo estaremos en el futuro.

- ✓ **Análisis de escenarios:** Los escenarios son descripciones sintéticas de las posibles situaciones del entorno en las cuales podría ubicarse la cooperativa en el futuro, a un plazo determinado.
- ✓ **Análisis de tendencias:** Una parte importante del futuro se puede discernir a partir de tendencias que vienen desarrollándose desde hace tiempo. Ejemplo de ellos son las tendencias demográficas, ecológicas y sociales. Los eventos económicos y políticos pueden ser difíciles de predecir, pero muchos de ellos, como las elecciones, son programados por anticipado. El análisis de tendencias busca comprender el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros.

“El análisis de tendencias busca comprender el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros”

Un/a líder cooperativista puede participar del proceso de análisis en cualquier momento que la directiva considere conveniente actualizar la información, para lo cual debe proveer información verídica respetando los intereses de la organización y no los individuales.

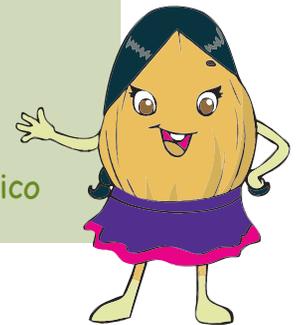
<sup>13</sup> Planificación estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. Argentina: www.cenoc.gov.ar/pcad\_archivos/libro%202%20pcad.doc

## Sesión de Aprendizaje 3.2.2: Elaboración de Herramientas de Diagnóstico

Capacidad: Elabora herramientas de diagnóstico del entorno.

Las herramientas que se requieren para un estudio diagnóstico, pueden ser seleccionadas de un conjunto de herramientas que ya existen. Sin embargo el/la líder cooperativista puede involucrarse en la elaboración de ciertas herramientas sencillas especiales.

- Revisar el ámbito que ha sido seleccionado para el diagnóstico.
- Revisar el tipo de diagnóstico.
- Identificar el método de diagnóstico.
- Seleccionar la técnica de diagnóstico.
- Definir la herramienta de diagnóstico.
- Seleccionar las variables del estudio.
- Identificar los indicadores.
- Formular preguntas para recojo de la información.
- Plantear una nueva estructura de herramienta de diagnóstico



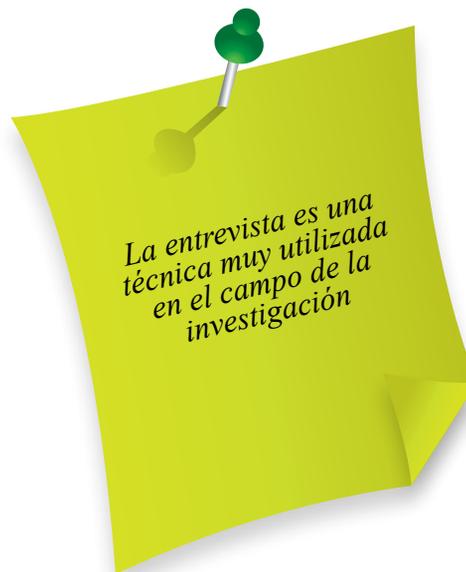
### 1. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO.

- La selección de las técnicas e instrumentos de recolección de información se decide de acuerdo a los contextos a partir de los cuales se extraerán los datos que pretendemos recoger de la realidad.
- Para poder decidir qué herramienta aplicar en un diagnóstico es necesario tener claro los alcances de cada una de ellas.

Cada técnica (forma cómo voy a recoger determinada información) cuenta con una herramienta (medio para desarrollar la técnica). Por ejemplo: para hacer la poda selectiva y de renovación o formación (TÉCNICA), es necesario utilizar serrucho de poda y la tijera de poda (HERRAMIENTA)

**2. LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS MÁS UTILIZADAS EN UN DIAGNÓSTICO SON LAS SIGUIENTES:**

TÉCNICA	HERRAMIENTA
<p><b>La encuesta</b> Permite conocer las opiniones de las personas a través de preguntas que deberán responder individualmente. Pueden ser tanto preguntas cerradas (para marcar opciones) como preguntas abiertas (para responder en un espacio en blanco)</p>	<p><b>Herramienta de encuesta</b> El cuestionario contiene una presentación que orienta al encuestado para que responda secuencialmente las preguntas.</p>
<p><b>La observación</b> Consiste en observar integralmente una situación o realidad que queremos estudiar, se presta atención de manera directa a ciertas conductas e interacciones que ocurren en el entorno.</p>	<p><b>Herramienta de observación</b> Es posible acumular nuestras observaciones en un diario o cuaderno de campo que luego nos servirá de referencia para sistematizar los datos. También se puede elaborar una ficha de observación donde se define qué aspectos son los que van a concentrar la atención del observador.</p>
<p><b>La entrevista</b> Consiste en una interacción directa que se sostiene con una persona, para que, sobre la base de ciertos temas de conversación se conozcan sus percepciones, formas de pensar y sentir. A diferencia de la encuesta generalmente se hace sobre una muestra más reducida de personas.</p>	<p><b>Herramienta de entrevista</b> Se requiere una guía que permita ordenar la secuencia y naturaleza de los temas que se van a abordar y aproximadamente el tiempo que se requerirá.</p>
<p><b>Entrevista grupal</b> Consiste en reunir un grupo de 6 a 8 personas seleccionadas, a partir de ciertos criterios, para conocer sus percepciones sobre diversos temas. Se trata de crear un clima de diálogo grupal que ayude a descubrir matices en las opiniones y no sólo consensos.</p>	<p><b>Herramienta de entrevista grupal</b> Es necesario contar con una guía de desarrollo de la entrevista, que el investigador elaborará previamente, tratando de volcar en ella los temas y preguntas de las cuales necesita respuesta.</p>



Existen muchos tipos de herramientas, algunas que no son efectivas aun se siguen utilizando, sin embargo como líder cooperativo debes utilizar las más prácticas y efectivas de las que están disponibles, ahorra tiempo en la selección de las mismas, asimismo puedes participar de un equipo para la selección de las herramientas

## Sesión de Aprendizaje 3.2.3

### Recopilación de Información de Diagnóstico

Capacidad: Recopila información de diagnóstico.

#### 1. FASES PARA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO

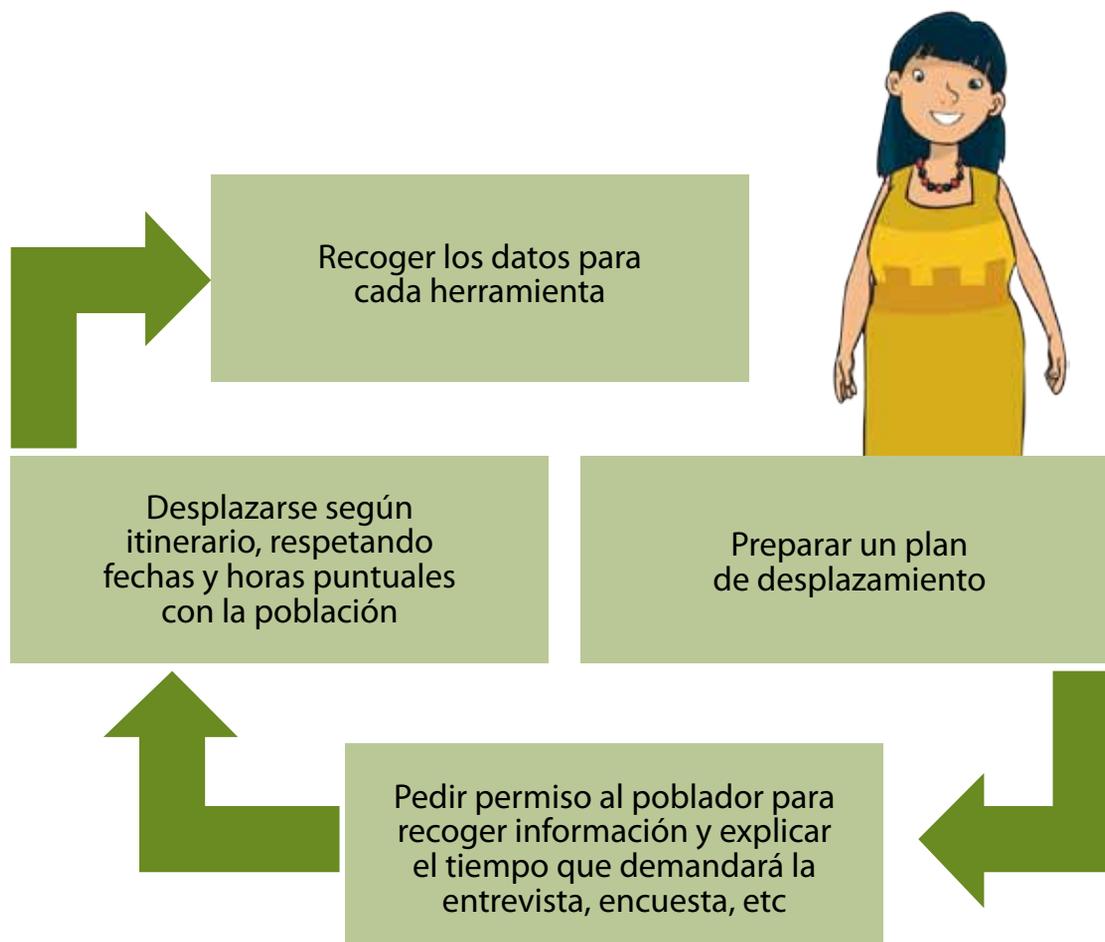


## 2. ¿QUÉ SE DEBE HACER PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE DIAGNÓSTICO?

Para iniciar el proceso de recojo de información, se debe tener definidas:

- **Las técnicas y herramientas** a aplicar (evitar complicaciones metodológicas innecesarias, no siempre lo más complicado es lo mejor).
- **El grupo de personas** que van a aplicar técnicas y herramientas.
- **Objetivos** que queremos alcanzar, no recoger más información que no se va analizar o que no responde al objetivo que se quiere estudiar (es pérdida de tiempo, recursos humanos y económicos).

Teniendo definidas las técnicas-herramientas que se van aplicar, el grupo de personas que recogerán la información y los objetivos definidos que se quieren alcanzar, se pasará a desarrollar el recojo de información.

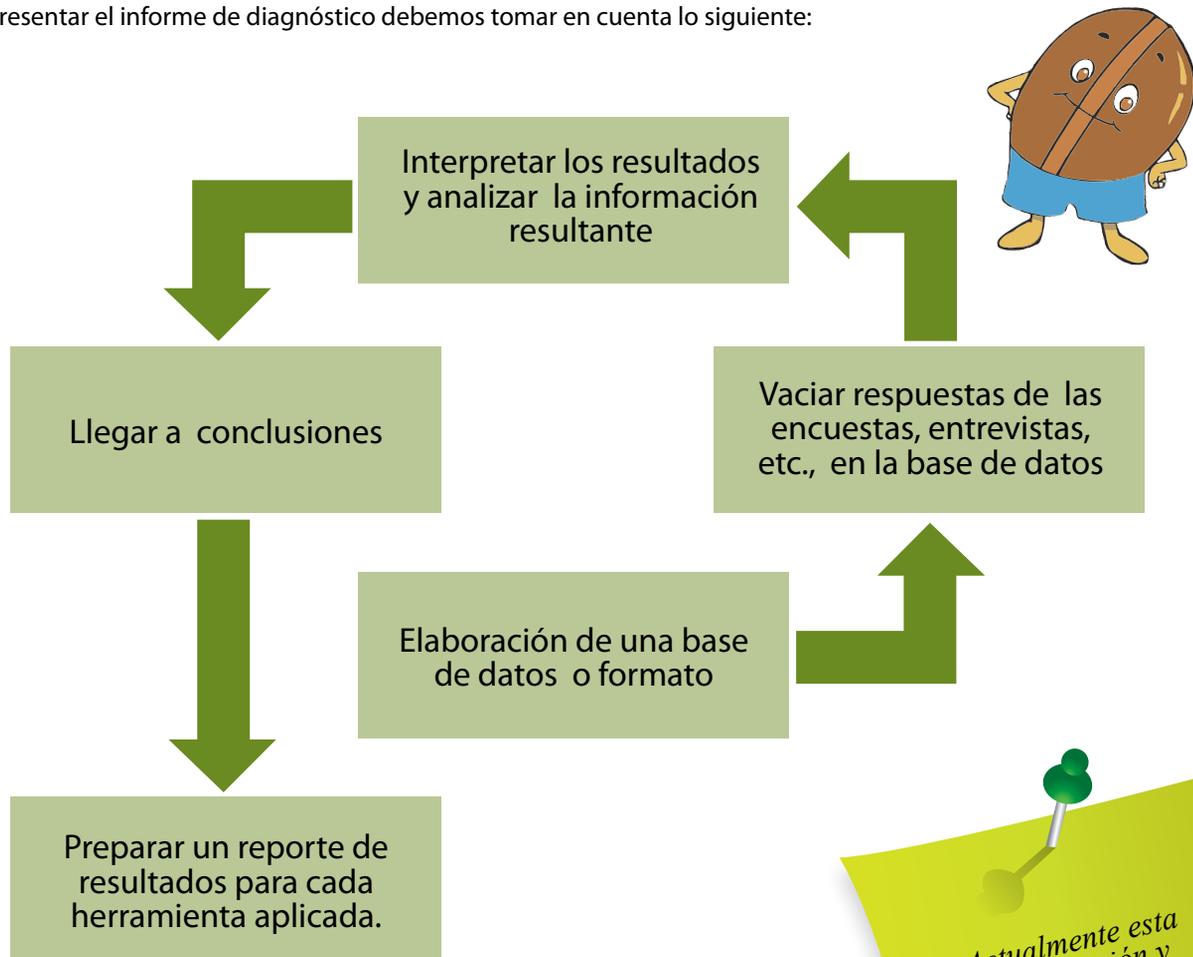


## Sesión de Aprendizaje 3.2.4: Elaboración de Documentos de Información de Diagnóstico

Capacidad: Elabora documentos de información de diagnóstico.

### 1. PROCESAR DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA

Para presentar el informe de diagnóstico debemos tomar en cuenta lo siguiente:



Este proceso tiene como fin la organización de datos en tablas según los intereses y objetivos que buscamos alcanzar.

Actualmente esta organización y clasificación de datos se hace de manera computarizada. El dirigente debe aprender a utilizar la computadora

**MODELO DE MATRIZ PARA EL VACIADO DE DATOS DEL DIAGNÓSTICO**

Cooperativa / zona / distrito	Familias de cooperativa / zona / ...											Total	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...				
<b>Familia</b>														
Número de miembros de familias														
Número de niños/as (mayor a 12)														
Número de adultos mayores (mayor a 60)														
Hombres analfabetos														
Mujeres analfabetas														
Hombres con sólo educación primaria														
Mujeres con sólo educación primaria														
Hombres con educación secundaria o más														
Mujeres con educación secundaria o más														
Ingreso familiar anual (S/.)														
...														

<b>Cultivos</b>														
Número de hectáreas de café														
Número de hectáreas de frutales														
Número de hectáreas - otros cultivos														
Rendimiento por hectárea de café														
Producción de café cerezo por kg.														
Producción de café pergamino seco por quintal														
Principales plagas y enfermedades														
...														

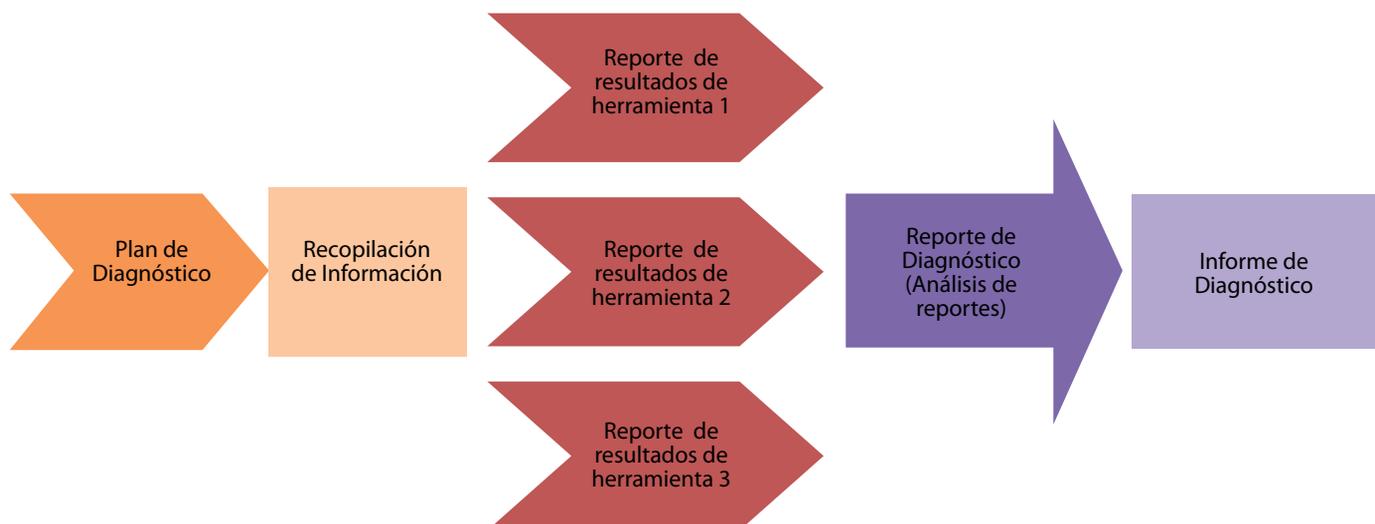
<b>Medio Social, económico y ambiental</b>														
Organización en la que participa (Cooperativa / Asociación de productores / Comunidad / Comité de Autodefensa / Vaso de Leche / Club de Madres / Junta de Riego / otro)														
Tipo de Vivienda (1 = Techo de calaminas / teja = paredes revestidas)														

## 2. REPORTE DE DIAGNÓSTICO

- Los reportes de diagnóstico se hacen a partir de lo que cada herramienta y técnica ha producido de información, para ello se elaboran reportes, para que luego se analicen los resultados en conjunto y a partir de ellos poder llegar a conclusiones y propuestas de solución del problema encontrado.
- Los reportes permitirán relacionar la información proveniente de las distintas herramientas, llegando con ellos a una mejor comprensión de conjunto.
- El análisis de los resultados presentados en los reportes permitirá a las personas responsables del diagnóstico llegar a conclusiones.



### Flujo en la elaboración de un informe diagnóstico



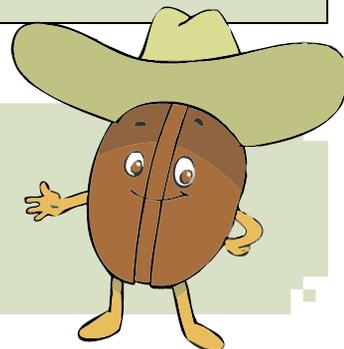
- ✓ La información vertida en los informes diagnósticos debe ser clara y precisa.
- ✓ Precisión en la toma de datos.
- ✓ Evita poner muchos conceptos al momento de hacer informes.

En el reporte lo que importa es la presentación organizada de los resultados.

**DIFERENCIAS ENTRE LA ESTRUCTURA DE UN REPORTE Y DE UN INFORME<sup>14</sup>**

Esquema de Reporte	Esquema de Informe de Diagnóstico
Introducción (datos generales de la aplicación y procesamiento de información)	Introducción
	Antecedentes
	Justificación (presentación del problema y su relevancia)
Objetivos de la herramienta	Objetivos
	Metodología
Presentación de resultados organizados y descritos por variables	Análisis de resultados por variables (correlacionando información de distintas herramientas)
	Conclusiones
	Recomendaciones y propuestas
Anexo: Herramienta utilizada, matriz de datos (sábana de datos)	Anexos: Tablas, gráficos, documentos

No es lo mismo hacer un reporte que un informe. En el informe deben explicarse los criterios y métodos de muestreo, así como mencionar aspectos sobre cómo se eligió la herramienta y detalles de la muestra utilizada.



<sup>14</sup> [http://iteso.mx/~carlosc/curso2003/Temas/crea\\_informe.html](http://iteso.mx/~carlosc/curso2003/Temas/crea_informe.html)

# ELABORACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA

7 Horas

## Competencia a lograr:

Define el marco estratégico de la empresa cooperativa, analiza la coherencia de los objetivos estratégicos y elabora indicadores y metas

## Sesión de Aprendizaje 3.3.1 Procesos de la Planificación Estratégica

Capacidad: Identifica los pasos del proceso de la planificación estratégica empresarial.

### 1. MARCO ESTRATÉGICO

Está referido al concepto de misión y visión de la empresa, en el proceso de planificación se suele también definir como los valores éticos de la empresa, para lo cual se establece un conjunto de definiciones que orientan la elaboración de la estrategia empresarial.

El marco estratégico parte de la Visión- Misión de la organización cooperativa para luego poder definir los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas.

### MARCO ESTRATÉGICO



### 1.1 ¿Qué es la Misión?

La misión es la razón de ser de la empresa, en ella se expresa el propósito, lo que en esencia se quiere obtener y satisfacer.



La misión dice cuál es la razón de ser de nuestra cooperativa

#### Características<sup>15</sup>:

- Debe ser amplia: Que permita incluir nuevos o distintos productos o servicios, abarcar otros grupos (segmentos) de clientes, satisfacer una necesidad de diferentes formas o ampliar las necesidades por satisfacer. Para expresar todo ello en la visión se recomienda usar no más de 40 palabras
- Debe ser concreta: Que permita limitar la naturaleza y el carácter de la empresa para no perder de vista el mercado y el desarrollo de la empresa. Todo lo cual se debe expresar con no más de 20 palabras.
- Debe ser motivadora y posible: capaz de inspirar a quienes impulsan la empresa; asimismo, debe ser posible sino sólo será un sueño inalcanzable y frustrante.

Se debe tener mucho cuidado en la redacción final de la Misión, ya que es la definición medular de lo que es la empresa cooperativa. La misión, los objetivos estratégicos y las metas, son los componentes que le dan la personalidad a un Plan Estratégico.

Para el éxito de una empresa es necesario que sus líderes logren reflexionar sobre su misión institucional, hacia dónde se dirigen, cómo lo están haciendo, para quiénes lo hacen.

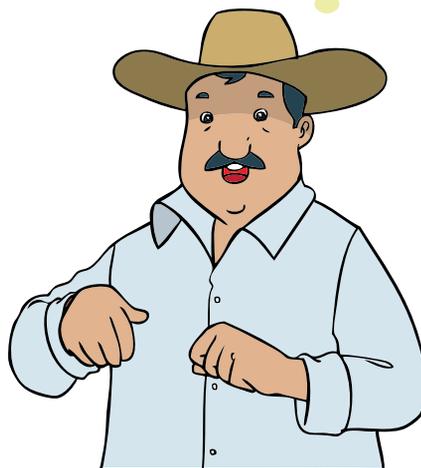
<sup>15</sup> Tomado de Instituto PYME. México: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3536/La-misi%C3%B3n>

**¿Cómo se formula la Misión <sup>16</sup>?**

Generalmente la formulación de la Misión debe responder a una de las tres preguntas de manera explícita o implícita.

- ¿Cuál es la principal actividad de la empresa?
- ¿Cuál es su propósito esencial o la razón de ser de la empresa?
- ¿Quiénes son sus principales clientes?

Por ejemplo, la Misión de la Central de Comunidades Campesinas de Chumbivilcas-Cusco 2006 es la siguiente:



<sup>16</sup> Tomado del portal: [http://www.loshomosp.com.ar/capacitacion/plan\\_marketing2.htm](http://www.loshomosp.com.ar/capacitacion/plan_marketing2.htm)

## 1.2 ¿Qué es la Visión?

Son los grandes resultados esperados en el lapso de 5 a 10 años, está referida a la posición futura esperada con los clientes y los asociados.



La visión se refiere a lo que queremos llegar a ser como organización cooperativa

### Características<sup>17</sup>.

- **Integradora:** Expresa las expectativas de todos los integrantes de la organización.
- **Activa:** Incluye y promueve la acción.
- **Realista:** Se sustenta en el manejo de la información real, teniendo en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- **Alentadora:** Es positiva, incentivadora, llama hacia la acción, dirección en la que se va y la búsqueda del éxito institucional.
- **Dimensión en el tiempo:** Se formula definiendo explícitamente el horizonte de tiempo.
- **Difundida:** Es conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por el público externo.
- **Lenguaje sencillo:** Está redactada en un lenguaje sencillo, entendible a todos.

### ¿Cómo se formula la Visión<sup>18</sup>?

Para formular la visión de nuestra cooperativa, debemos elaborar escenarios supuestos, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué metas queremos alcanzar en un futuro?
- ¿A dónde queremos ir como organización?
- ¿Cómo queremos que sea nuestra empresa cooperativa en 5 o 10 años?
- ¿Cuáles deberían ser los principales servicios de nuestra cooperativa en el futuro?

<sup>17</sup> Tomado del blog de Finanzas Barandilleros: <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

<sup>18</sup> Ramón Abarca Fernández. <http://www.ucsm.edu.pe/rabarcaf>

Por ejemplo, la Visión de la Central de Comunidades Campesinas de Chumbivilcas-Cusco 2006 es la siguiente:

“Convertirse en una empresa líder de la región en la producción de alimentos para el consumo humano y de ganadería en base al uso adecuado de los recursos naturales existentes, y en el compromiso social de la empresa con su entorno, de modo de contribuir al desarrollo socio económico sostenido de sus asociados y de la comunidad”.

La misión está orientada a lo que queremos hacer como organización. La visión se encamina hacia los resultados que queremos lograr con los clientes o cómo nosotros -como empresa- queremos que nos vea el mercado.

### 1.3 LOS VALORES

- En la elaboración del marco estratégico es importante que plasmemos los valores que caracterizarán a la empresa cooperativista.
- En la Planificación Estratégica los valores son el “marco ético-social dentro del cual nosotros como empresa cooperativa llevaremos a cabo nuestras acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de quienes pertenecemos a la empresa cooperativa<sup>19</sup>”.

Los valores que como empresa cooperativa debemos ejercer son:



Estos valores refuerzan la ética de todos y todas las y los integrantes de la cooperativa, de modo que ayudan a contribuir con la misión y visión de la empresa cooperativa.

<sup>19</sup> Antonio Francés. Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral. México DF 2006

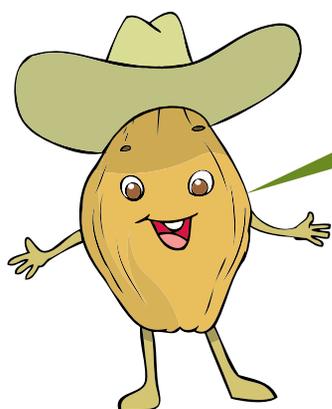
## Sesión De Aprendizaje 3.3.2

### Definición de los Objetivos Estratégicos de una Empresa Cooperativa

Capacidad: Conoce cómo se establecen los objetivos estratégicos de la empresa cooperativa y comprende la importancia de analizar la coherencia de los objetivos estratégicos.

#### 1. ¿QUÉ SON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?

Son los que permiten desarrollar ventajas competitivas que ayudan a enfrentar de manera exitosa, los desafíos del mercado y cumplir con la misión<sup>20</sup>.



Los objetivos estratégicos nos permiten desarrollar ventajas que ayudarán a cumplir con la misión

#### 1.1 ¿Cómo se formula un objetivo estratégico?

La formulación de un objetivo estratégico, debe responder a tres preguntas de manera explícita o implícita.

- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Cómo lo vamos a hacer?
- ¿Para qué?

Al igual que en la Misión y la Visión, los objetivos estratégicos, deben ser redactados de manera corta, sintética y clara, evitando los adjetivos y la redundancia con la que se plantea en otros objetivos.

- A continuación se señalan ejemplos de **objetivos estratégicos** según el tema estratégico y que pueden ser aplicados a la empresa cooperativa.
- En el cuadro aparece una columna de temas estratégicos que son elementos comunes a toda empresa y ayudan a precisar los objetivos estratégicos que son más específicos.

<sup>20</sup> Tomado del blog Liderazgo y Capital Humano: <http://liderazgoycapitalhumano.blogspot.com/>

## EJEMPLOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN CUATRO ASPECTOS

	Referido a:	Temas estratégicos	Ejemplos de objetivos estratégicos
1	Finanzas	Crecimiento	1. Incrementar los ingresos por ventas, mediante el aumento de los volúmenes de comercialización de todos los productos. 2. Aumentar los ingresos a través de la venta de nuevos productos.
		Sostenibilidad	3. Logra la sostenibilidad del NEGOCIO, incrementando ingresos y racionalizando costos.
		Rentabilidad	4. Incrementar la rentabilidad del patrimonio optimizando calidad y precios. 5. Aumentar el margen neto en comparación de la competencia, mejorando la productividad.
2	Clientes	Cuadro de Mercado	6. Ampliar la cuota de mercado seleccionando los productos de mayor venta y mejor calidad.
		Incremento de clientes	7. Identificar y seleccionar nuevos mercados y clientes, a través de contactos comerciales. 8. Realizar visitas verídicas a potenciales clientes identificando sus demandas presentes y futuras.
		Retención de clientes	9. Retener y profundizar las relaciones comerciales con los principales clientes buscando mejores formas de acercamiento.
		Satisfacción de clientes	10. Incrementar gradualmente los niveles de satisfacción identificando sus peticiones razonables.
		Rentabilidad del cliente	11. Mejorar la rentabilidad de los asociados aumentando la calidad de sus productos.
3	Procesos internos	Procesos operativos	12. Maximizar la capacidad de producción para mejorar calidad y tiempo. 13. Entender, anticipar y priorizar las necesidades de cada uno de nuestros clientes. 14. Planificar de manera coordinada los tiempos de cosecha, selección y despacho de productos.
		Innovación	15. Lanzar al mercado nuevos productos (jamás vistos en la región)
		Servicios	16. Establecer una política flexible y diversificada para prestar servicios a los asociados, que garantice la cobertura de sus costos.
		Procesos de gestión	17. Perfeccionar el sistema contable y administrativo automatizando los procesos 18. Actualizar periódicamente los manuales de funciones y reglamentos internos.
4	Aprendizaje y crecimiento	Retención del empleado	19. Contratar y retener a personal capacitado e identificado con la empresa.
		Satisfacción del empleado	20. Buscar la satisfacción del personal operativo, facilitando su participación, acceso a información suficiente para su trabajo y remuneración dentro de los márgenes del mercado.
		Productividad del empleado	21. Desarrollar capacidades y destrezas en el personal, orientados a mejorar su eficiencia y productividad mediante la capacitación
		Infraestructura y equipamiento	22. Proporcionar una infraestructura y equipamiento flexible y adecuado al volumen de operaciones del negocio.

## 2. ¿Cómo se realiza el análisis de coherencia de objetivos estratégicos?

Una vez formulados los objetivos estratégicos, se analiza la coherencia de cada uno de ellos teniendo en cuenta tres criterios **básicos**<sup>21</sup>:

- **Consistencia:** Es un criterio que valora hasta qué grado los objetivos estratégicos propuestos se adecuan a la situación identificada en el entorno competitivo. Otros autores la denominan coherencia.
- **Factibilidad:** Se refiere a la posibilidad de que los objetivos estratégicos puedan ser implementados con éxito. Los cambios que se proponen, ¿es posible lograrlos en términos de recursos?

NOS PREGUNTAMOS: los cambios que se proponen ¿es posible lograrlos con los recursos que tenemos?

Si los objetivos estratégicos formulados cumplen con estos tres criterios bases, entonces están siendo óptimos para su ejecución y alcance de las metas de la organización cooperativa.

- **Aceptabilidad.** Se refiere al nivel de aceptación que tienen o tendrán los objetivos estratégicos formulados, en las expectativas de la gente vinculada directamente a la empresa: los asociados, los clientes, el personal, los financiadores.

## Sesión de Aprendizaje 3.3.3 Establecimiento de Indicadores y Metas

Capacidad: Establece indicadores y metas para la empresa cooperativa.

La elaboración de indicadores y metas<sup>22</sup> completa el marco estratégico (segunda fase del proceso de planificación estratégica).

### 1. ¿Cuál es el concepto de indicador y cómo se formula?

Los indicadores son la manera de medir los resultados de los objetivos estratégicos, y, son la base para establecer las metas.

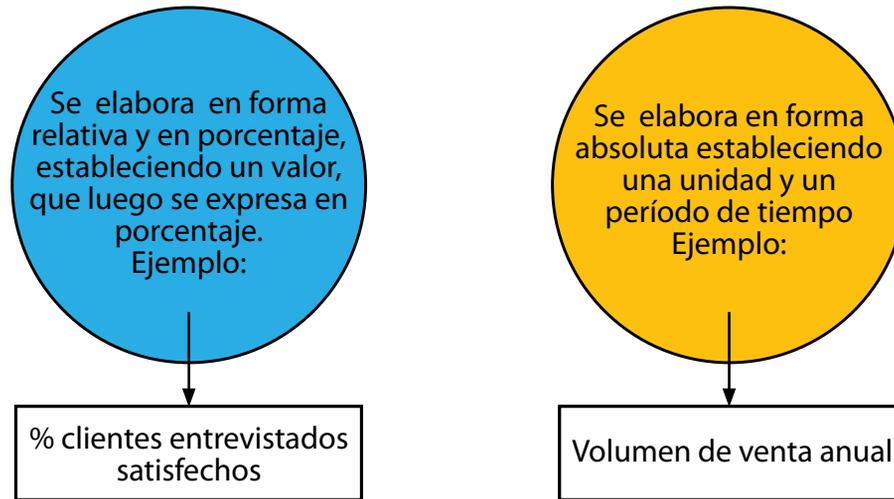
Los indicadores deben ser precisos, sencillos y medibles.



<sup>21</sup> Banco Interamericano de Desarrollo.BID. [http://www.iadb.org/aboutus/pi/OP\\_601.cfm?language=Spanish](http://www.iadb.org/aboutus/pi/OP_601.cfm?language=Spanish)

<sup>22</sup> Estrategia Empresarial. [http://www.avsc.com.mx/Financiero\\_Serie\\_4\\_Medicion\\_e\\_Indicadores\\_04\\_22NOV07.pdf](http://www.avsc.com.mx/Financiero_Serie_4_Medicion_e_Indicadores_04_22NOV07.pdf)

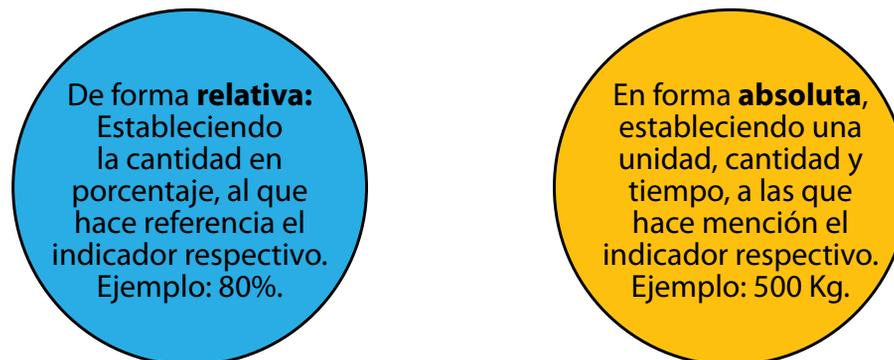
Los indicadores deben ser precisos, sencillos y medibles. Existen dos maneras de formular los indicadores:



## 2. ¿Cuál es el concepto de meta y cómo se formula?

- Las metas son la cuantificación de los indicadores en cantidad, tiempo y calidad, es la medida del logro de los objetivos estratégicos<sup>23</sup>
- En correspondencia con los indicadores, las metas deben ser cuantitativas y viables, ya que permitirán medir el logro del indicador.
- A cada indicador establecido se le pone la cantidad ya sea en forma relativa (porcentaje) o absoluta, la cantidad y unidad, que se estableció en el indicador.

De igual manera que en los indicadores, existen dos formas de decir las **metas**:



<sup>23</sup> Tomado de la Biblioteca Virtual de la Universidad Nacional de San Marcos. Lima-Perú: [http://sisbib.unsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Ingenie/Gutarra\\_M\\_V/metodolog%C3%ADa.htm](http://sisbib.unsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Ingenie/Gutarra_M_V/metodolog%C3%ADa.htm)

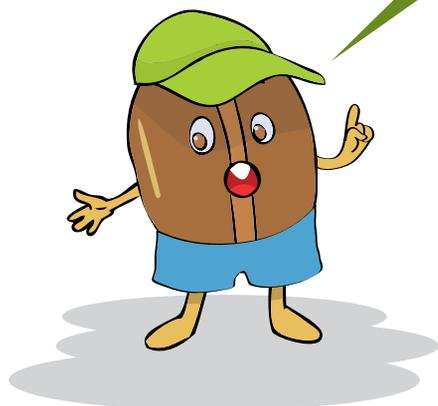
A continuación algunos ejemplos, desde la perspectiva de Finanzas:

Tema estratégico	Indicadores	Meta
Crecimiento	Ingreso por venta 2005-2004/ ingreso por venta 2004. C	20%
	Ingresos por ventas de productos nuevos 2005 – 2004/ ingresos por venta de productos nuevos 2004.	20%
	Volumen de venta anual producto A.	2,500 Kg.

Ejemplo: Desde la perspectiva de Clientes

Tema estratégico	Indicadores	Meta
Retención de Clientes	Clientes que permanecen en la gestión /total Clientes de la gestión anterior.	90%
	Clientes que se retiran en la gestión /Total Clientes de la gestión anterior	10%

No se debe confundir indicador con meta; el indicador señala la manera de medir el resultado del objetivo estratégico y la meta es la cuantificación del resultado que señala el indicador.



**Competencia a lograr:**  
Conoce los tipos de niveles de estrategias y formula estrategia para la organización cooperativa

## Sesión de Aprendizaje 3.4.1 Formulación de Estrategias

Capacidad: Conoce aspectos básicos de un diagnóstico.

### 1. NIVELES DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Existen cuatro niveles de formulación de estrategias<sup>24</sup>:

#### **Estrategias a nivel corporativo o estrategias corporativas**

Orientada a la organización que está en más de una línea de negocios, esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? Y a la combinación de negocios más propicia

#### **Estrategias a nivel de unidad de negocio o estrategias genéricas**

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios?

#### **Estrategias a nivel funcional o estrategias funcionales**

Buscan responder a la pregunta: ¿Cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios?, está orientada a organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación -desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

#### **Estrategias operativas o estrategias competitivas**

Las Estrategias Competitivas se formulan cuando la organización se enfrenta a situaciones coyunturales del mercado. Hay tres grupos: De disuasión, ofensivas y de cooperación.

<sup>24</sup> Fuente: Formulación Estratégica. <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>

## 2. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS CON MATRIZ FODA

### 2.1 ¿Qué es FODA?

El análisis FODA es una de las “herramientas esenciales que nos da los insumos necesarios para el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora<sup>25</sup>”

El análisis FODA, nos permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización cooperativa (o de quien lo desarrolle).

### 2.2 ¿Cómo identificamos las estrategias?

Según la matriz FODA (matriz de cuatro por cuatro), se establecen de forma horizontal las oportunidades y amenazas y de forma vertical las Fortalezas y Debilidades.

UNA BUENA FORMA DE IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS ES A TRAVÉS DE LA REALIZACION DE UNA MATRIZ FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		
Debilidades		

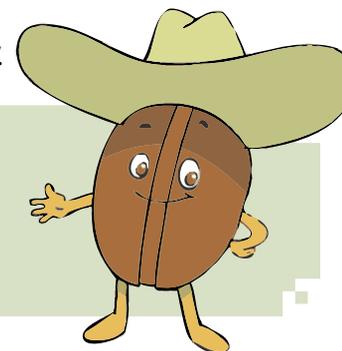
#### En oportunidades:

- Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan “estrategias ofensivas”.
- Las oportunidades que se deben enfrentar teniendo debilidades generan “estrategia adaptativas”.

#### En amenazas

- Las amenazas que se enfrentan con fortaleza originan “estrategias reactivas”.
- Las amenazas que se enfrentan con debilidades generan “estrategias defensivas”.

NO OLVIDEMOS QUE AQUELLAS AMENAZAS QUE SE ENFRENTAN CON DEBILIDADES GENERAN ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



<sup>25</sup> Vanessa Arredondo- Karina Merinos. FODA PEYEA. <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/anlisis-foda-1050037>

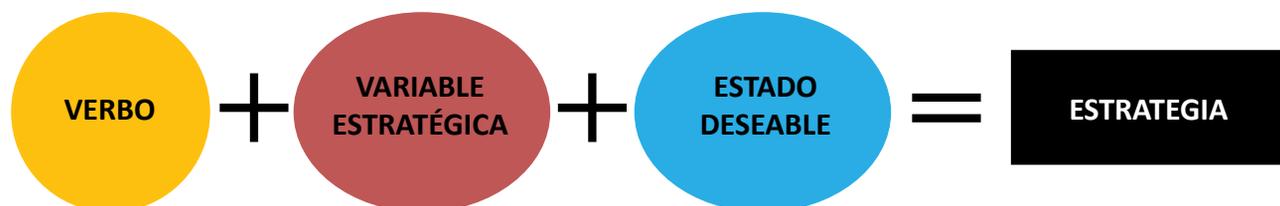
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

### 3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- La estrategia se formula sobre la base de los objetivos estratégicos.
- Se definen sobre la base de una acción, de algo tangible a ejecutar.
- Se redacta con un verbo en su forma simple (actuar, cosechar, ampliar) y una variable estratégica multidimensional.  
Por ejemplo:
  - o Contar con estándares internacionales de desempeño
  - o Incrementar la rentabilidad en 10%
  - o Reducir los costos en 5%
  - o Maximizar el valor de la totalidad de nuestros productos
  - o Ser líderes en el mercado nacional

Se ha redactado según el siguiente orden:

VERBO	VARIABLE ESTRATÉGICA	ESTADO DESEABLE
Contar	con estándares internacionales	de desempeño
Incrementar	la rentabilidad	en 10%.
Reducir	los costos	en 5 %
Maximizar	el valor	de la totalidad de nuestros productos
Ser	líderes (en participación)	en el mercado nacional



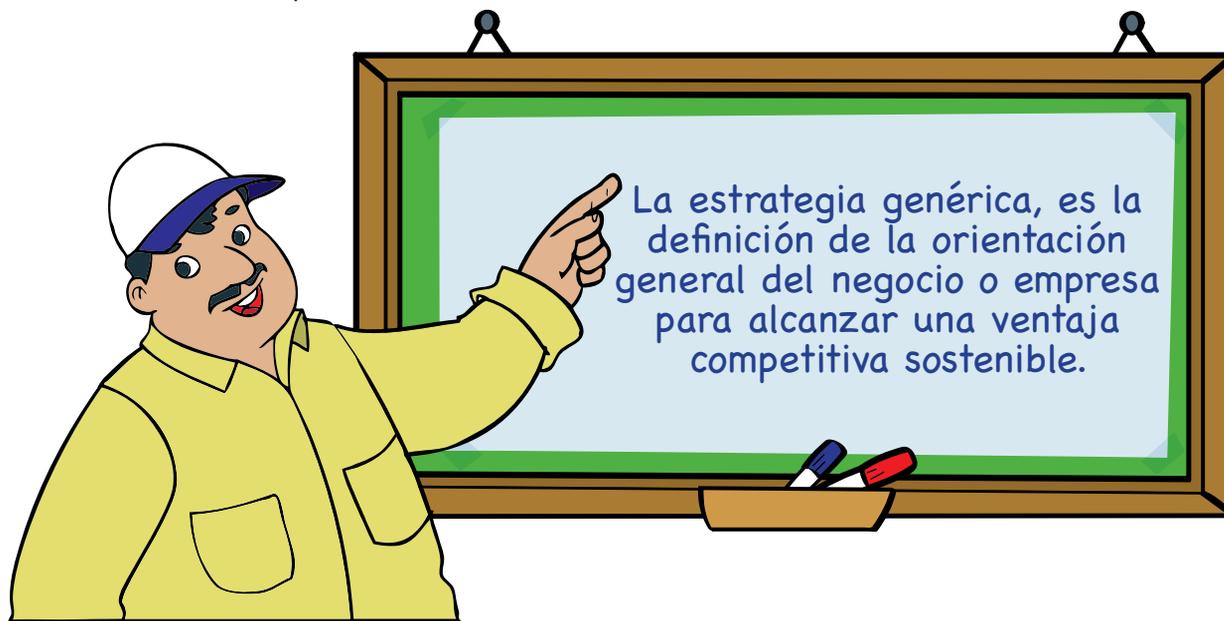
## Sesión de Aprendizaje 3.4.2 Estrategia Genérica

Capacidad: Reconoce la importancia de estrategias genérica para empresa cooperativa

### 1. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA GENÉRICA<sup>26</sup>?

Las estrategias genéricas señalan los caminos que una empresa puede seguir para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, en un periodo determinado (3 a 5 años) y un entorno competitivo específico. Algunas empresas lo utilizan de manera orientadora.

Podemos decir entonces que<sup>27</sup> :



### 2. TIPOS DE ESTRATEGIA GENÉRICA

Las tres principales estrategias genéricas<sup>28</sup> son las siguientes:

- **La Estrategia de liderazgo de costos:** Como cooperativa decidimos competir buscando los menores costos reales de nuestro sector. Así, vendemos productos estándar en un volumen mayor, que nos permitirá tener precios variados y obtener utilidades medias elevadas.
- **La Estrategia de diferenciación:** Buscamos lo exclusivo o especial en una de las propiedades de nuestro producto, para así ofrecer (ofertar) un producto percibido como único. Este algo exclusivo puede estar en la imagen de marca, la calidad, el diseño, la tecnología utilizada, los servicios al cliente o en la cadena de distribución.
- **La estrategia de segmentación:** Como empresa cooperativa, nos centramos en un grupo de compradores en particular (segmento o nicho de mercado) para cada uno de los tipos de producto que tenemos (líneas de producto).

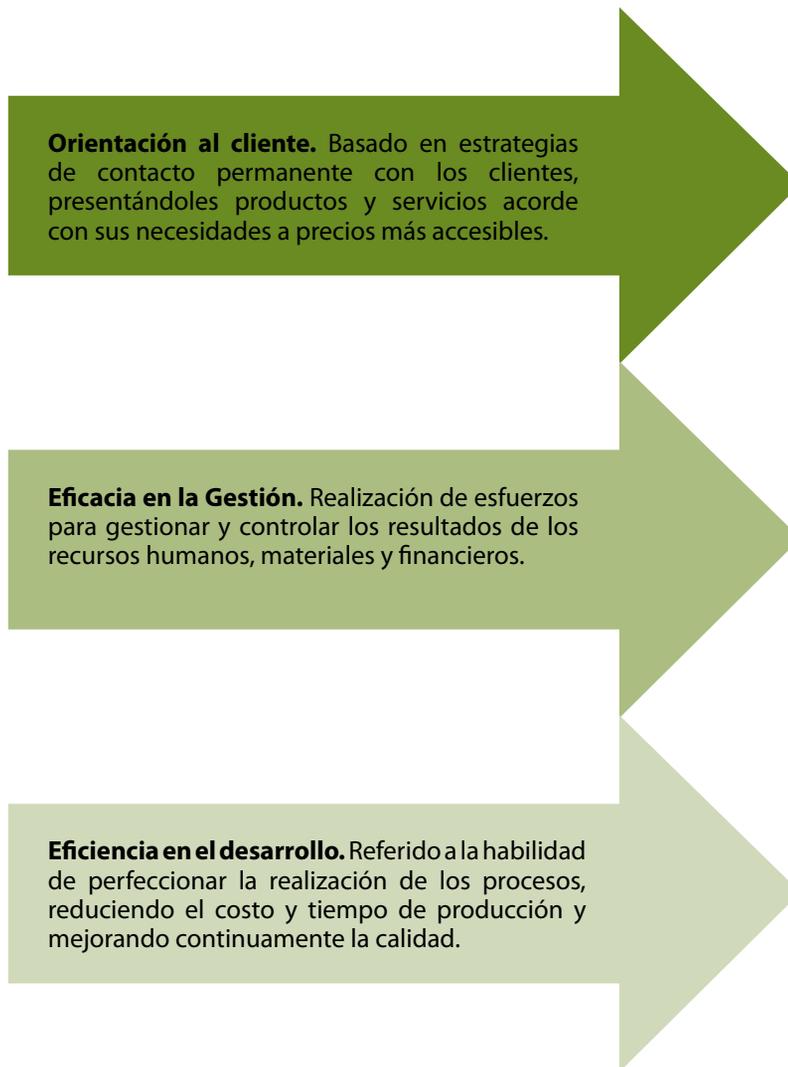
<sup>26</sup> <http://www.edicionsupc.es/ftppublic/forum/FTL00301.pdf>

<sup>27</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>

<sup>28</sup> Planteadas por Porter (1985)

### 3. ESTRATEGIA GENÉRICA PARA PYMES

Para el Best Business Service (1999) -portal de especialistas en estrategias para clientes- la única estrategia viable para la pequeña y mediana empresa y por extensión a las microempresas, es la **estrategia de enamoramiento**, que está formada por:



# PLANES DE ACCIÓN

9 Horas

## Competencia a lograr:

Elabora planes estratégicos para la organización y conoce la importancia de la gestión estratégica

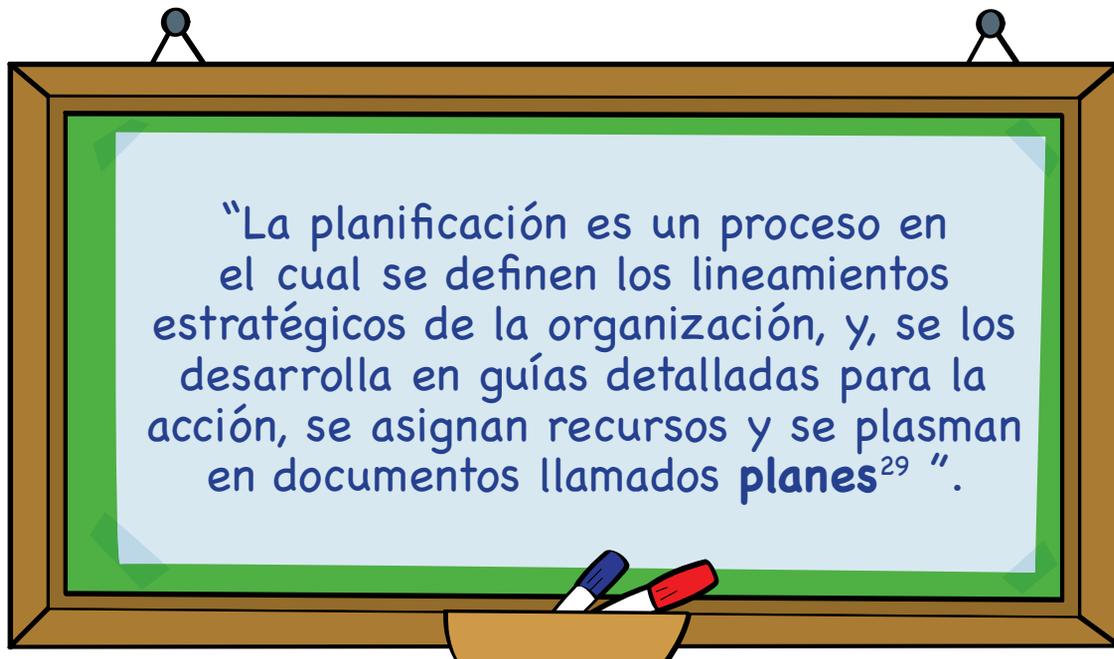
## Sesión de Aprendizaje 3.5.1 Desarrollo del Plan Estratégico

Capacidad: Define y diferencia los niveles de planificación y su duración respectiva según actividades a diseñarse

### 1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN

Está referido al concepto de misión y visión de la empresa, en el proceso de planificación se suele también definir como los valores éticos de la empresa, para lo cual se establece un conjunto de definiciones que orientan la elaboración de la estrategia empresarial.

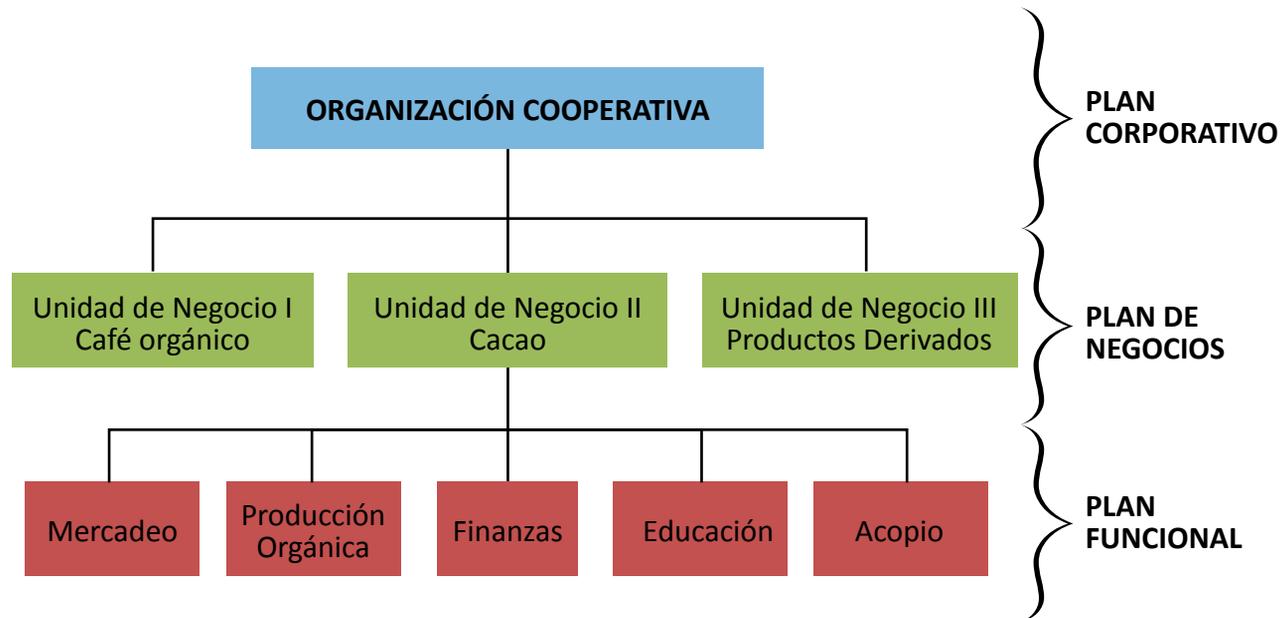
El marco estratégico parte de la Visión- Misión de la organización cooperativa para luego poder definir los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas.



<sup>29</sup> Antonio Francés. Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral .México DF 2006

## 2. NIVELES DE PLANIFICACIÓN

- Los planes pueden elaborarse para toda la organización o para una parte de ella. Según los niveles de la estructura organizacional donde se apliquen los planes, éstos se dividen en Planes Corporativos, Planes de Negocio y Planes Funcionales.



- Una vez que una organización comienza a elaborar **planes** se inicia un proceso continuo de formulación e implementación de los planes.
- A medida que el plan se ejecuta se recibe nueva información, tanto en relación con la ejecución del plan, como respecto de los cambios en el entorno, de no incorporar oportunamente dicha información se reducirá la calidad del plan como guía para la acción.

## 3. SISTEMA DE PLANES

- Son los conjuntos de planes de la organización, se distinguen tres tipos de planes<sup>30</sup>:

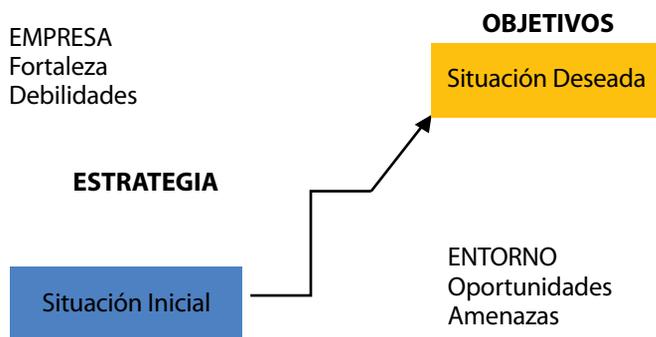
<b>Planes estratégicos:</b>	Los planes estratégicos abarcan únicamente aquellas actividades que tienen por finalidad modificar la situación de la empresa.
<b>Planes tácticos:</b>	Los planes tácticos ponen en práctica los planes estratégicos.
<b>Planes operativos</b>	Los planes operativos tienen horizontes de mediano y de corto plazo, pero lo usual es que sean de corto plazo.

<sup>30</sup> Escalona Hinostrza Hipólito. <http://www.incuba2.cl/recipiente/BoletinesInformativos/PresentacionHipolitoEscalona.pdf>

**4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA** <sup>31</sup>

- La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

“Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa <sup>32</sup> ” .	“Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas <sup>33</sup> ”
--	--



**5. ¿POR QUÉ DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO?**

- El desarrollo de un “plan estratégico nos ayuda a realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, llevando a la organización cooperativa a la eficiencia productiva y a una mejor calidad de vida y trabajo<sup>34</sup>” .
- Asimismo nos permite -de manera más estratégica- alcanzar metas y objetivos de la organización, en relación la visión y misión establecidas como empresa.



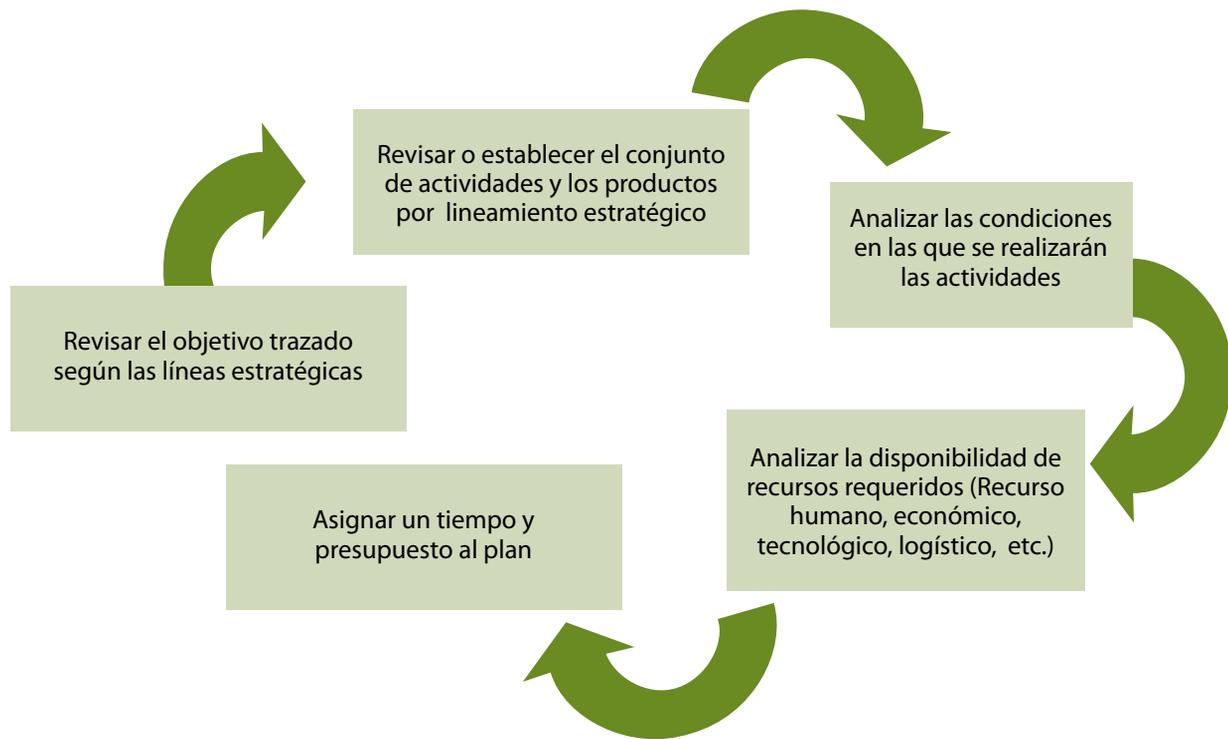
<sup>31</sup> <http://www.incuba2.cl/recipiente/BoletinesInformativos/PresentacionHipolitoEscalona.pdf>

<sup>32</sup> Antonio Francés. Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral .México DF 2006

<sup>33</sup> Antonio Francés. Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral .México DF 2006

<sup>34</sup> Pimentel Villalaz Luis. Planificación Estratégica. <http://www.avqtt.org/Articulos/planificacion.pdf>

## 6. ¿CÓMO SE INICIA EL PLAN ESTRATÉGICO?



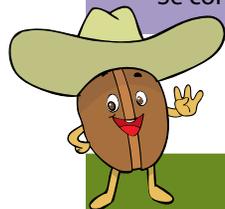
## 7. ¿CÓMO SE DEFINE LA DURACIÓN DEL PLAN?

- Lo más importante en un determinado proceso de planificación de la organización cooperativa, es que se utilice un conjunto de conceptos uniformes, bien definidos y bien comprendidos por todos/as los/as asociados/as.
- Es necesario reconocer que existen varios tipos de planes pero cada plan tiene un objetivo a lograr y lo planeado debe ejecutarse en un periodo de tiempo determinado.
- La duración de los planes generalmente son:

**De corto plazo:** Suele ser de un año. Son los que contienen mayor detalle en relación con los objetivos, metas y recursos. Ello se plasma en una estrategia.

Se establecen metas mensuales y a lo largo del año, con la correspondiente asignación de recursos.

“Se conoce como los planes operativos cuya duración es un año.



**De mediano plazo:** Oscila entre los tres y siete años, según las características de la organización y su entorno. Cinco años es el lapso más frecuente.

En los planes de mediano plazo se establecen metas y recursos anuales durante el lapso de años determinado.

El corto plazo que coincide con el periodo fiscal en el cual las empresas deben presentar sus declaraciones de impuestos e informes y a los accionistas y cumplir con las obligaciones formales

**De largo plazo:** Oscila entre diez y veinte años.

Los planes de largo plazo representan un marco para los de mediano plazo.

Los tiempos en que se proyectan los planes dependen de las propias organizaciones. Aunque el corto plazo, generalmente es un año, los de mediano y largo plazo pueden variar. Se ha visto planes de corto plazo de tres meses

## Sesión de Aprendizaje 3.5.2 Elaboración del Cronograma de Acción

Capacidad: Elabora cronograma de actividades.

### 1. ¿QUÉ ES UN CRONOGRAMA Y CÓMO SE HACE?

→ Un cronograma es una herramienta expresada en un esquema, que permite el registro ordenado de actividades, así como los recursos que se requiere para desarrollarlas y el tiempo estimado que demorará.

Mediante esta herramienta se puede hacer un seguimiento ordenado de los avances de las actividades en relación al gasto de los recursos, con el fin de asegurar la realización de lo programado para alcanzar los objetivos planteados.

→ Para elaborar un cronograma es necesario haber desarrollado los objetivos y las actividades que se desarrollaran por objetivo estratégico. Existen varios formatos, uno de los más utilizados es el siguiente:

Objetivo Estratégico 1: .....

Meta: .....

AÑO	1año				2año			
Trimestre	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
ACTIVIDADES								
A.1.1								
A.1.2								
A.2.1								
A.2.2								
A.3.1								
A.3.2								

Cronograma	2007					2008												2009				
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Análisis de documentos, diseño y redacción de instrumentos	█	█																				
Entrevistas a actores locales			█	█																		
Primer análisis de datos y ajustes de los instrumentos					█	█	█															
Reunión investigadores de campo							█															
Visitas							█	█	█	█	█	█										
Reunión de investigadores principales y asociados													█									
Análisis de datos													█	█	█							
Redacción del informe																		█	█	█		
Revisión y edición del informe final																					█	█
Reunión final																						█

## Sesión de Aprendizaje 3.5.3

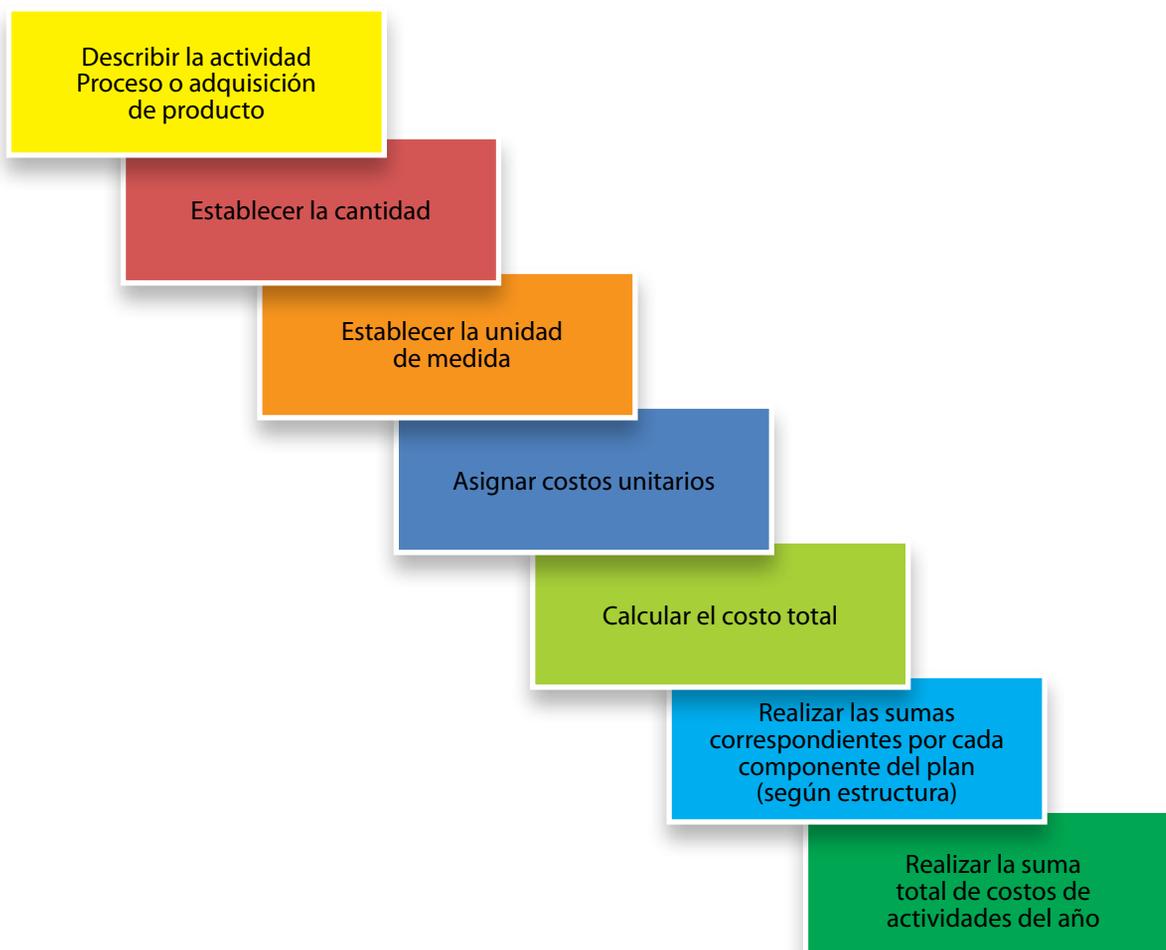
### Elaboración del Presupuesto del Plan Operativo

Capacidad: Conoce la elaboración del presupuesto del plan operativo.

---

#### 1. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO

Para establecer el presupuesto del plan operativo se requiere tomar en cuenta los siguientes pasos:



**Es recomendable que<sup>35</sup> :**

- El plan operativo anual se establezca con considerable grado de detalle. Su expresión en la moneda apropiada es el presupuesto, que sirve de base a la gestión financiera operativa de la empresa o corporación.
- El plan operativo anual se estructure según las actividades de la cadena de valor. Se recomienda utilizar la cadena de valor operativa por ser la más completa (Ver la unidad correspondiente a Identificación de recursos al interior de la empresa).

*Es necesario saber los costos reales de cada partida*

**ESTRUCTURA BÁSICA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO**

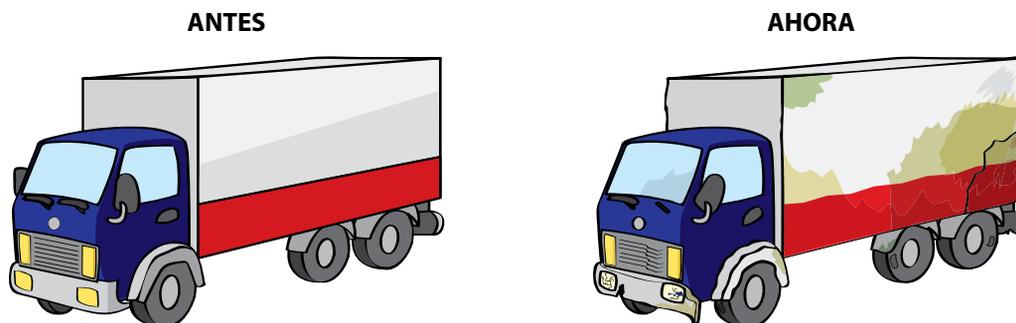
Partidas presupuestales	AÑO 1											
	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades Vendidas												
Precio Unitario (\$)												
Ventas												
Costo de comercialización												
Ingreso por ventas												
Costo variable de ventas												
Mano de obra directa												
Insumos												
Margen de contribución												
Depreciación												
Gastos administrativos												
Nómina de empleados												
Servicios generales contratados												
Proyectos estratégicos de gestión												
Utilidad bruta												
Intereses												
Amortización												
Utilidad neta antes de impuestos												
Impuestos(\$)												
Utilidad neta												
Utilidad neta sobre ventas (%)												

<sup>35</sup> Recomendación de Antonio Francés. Estrategias y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral .México DF 2006

### 1.1 ¿QUÉ ES LA DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN?

- El término “depreciación” tiene el mismo significado que “amortización”.
- Depreciación se aplica a la inversión fija tangible, o sea a los bienes materiales, que podemos tocar. Cuando hablamos de que un bien está “depreciado” estamos diciendo que el bien con el uso, ha ido perdiendo su valor

Ejemplo: una infraestructura (local) pierde su valor en la medida que pasa el tiempo y más se usa.  
Un vehículo pierde su valor en la medida que es utilizado.



- Amortización sólo se aplica a los activos intangibles.

Activos fijos  
tangibles:  
depreciación

Activos intangibles:  
Amortización

#### Amortización o desactualización.

Ejemplo: un sistema (Software) de acopio de café o cacao, que se adquirió en el año 2005 no tendrá el mismo valor en el año 2010, debido a que hay sistemas más modernos en el mercado.

### 1.2 ¿QUÉ ES EL COSTO?

El “**costo o coste**” es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Dicho en otras palabras, el costo es el esfuerzo económico (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.) que se debe realizar para lograr un objetivo operativo<sup>36</sup>.

#### COSTOS DE PRODUCCIÓN<sup>37</sup>

- **Materias primas:** Los materiales que se transforman.
- **Mano de obra directa:** El personal asignado a las tareas agrícolas.
- **Gastos de administración y gastos generales:** Son los gastos provenientes de realizar la función de administración dentro del proyecto.
- **Costo de venta:** Son todos los costos ligados al proceso de comercialización en calidad de préstamo.
- **Costos financieros:** Son los intereses que se deben pagar por los capitales obtenidos en calidad de préstamo.

<sup>36</sup> Fuente: <http://www.loscostos.info/definicion.html>

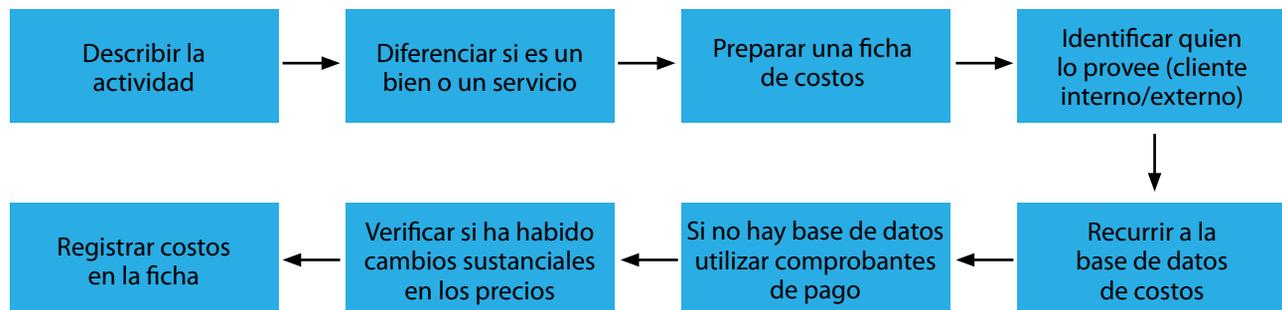
<sup>37</sup> Fabrizio Marcillo Morla. [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8924/2/Clase01.ppt](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8924/2/Clase01.ppt)

**CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS<sup>38</sup>.**

<p><b>Costos directos.</b></p> <p>Son aquellos costos que están directamente asociados al proceso productivo. La materia prima que se incorpora al producto terminado y la mano de obra que ejecuta directamente las operaciones de producción, son los costos directos más visibles.</p>	<p><b>Ejemplo:</b></p> <p>En un proyecto de producción agrícola como de café o cacao, los costos directos estarían conformados por las materias primas (semillas, fertilizantes, herbicidas, agua, etc.), la mano de obra directa (peones por campaña agrícola), materiales directos (combustibles de las unidades motorizadas si es que lo hubiera, energía eléctrica del área de producción)</p>
<p><b>Costos indirectos:</b></p> <p>Son los que sirven de soporte a los procesos productivos, sin estar directamente vinculados a ellos.</p>	<p><b>Ejemplo:</b></p> <p>Los indirectos, estarían conformados por la depreciación y amortizaciones, materiales indirectos y mano de obra indirecta (Ej. el pago al administrador de fundo cafetalero, debido a que no interviene directamente en el proceso productivo, sino que sirve de soporte).</p>

**¿CÓMO SE CALCULA EL COSTO DE UNA ACTIVIDAD?**

Se debe seguir algunos pasos:



## Sesión de Aprendizaje 3.5.4: Gestión del Plan Estratégico

Capacidad: Conoce el concepto de gestión estratégica para hacer la gestión del plan estratégico de su empresa cooperativa

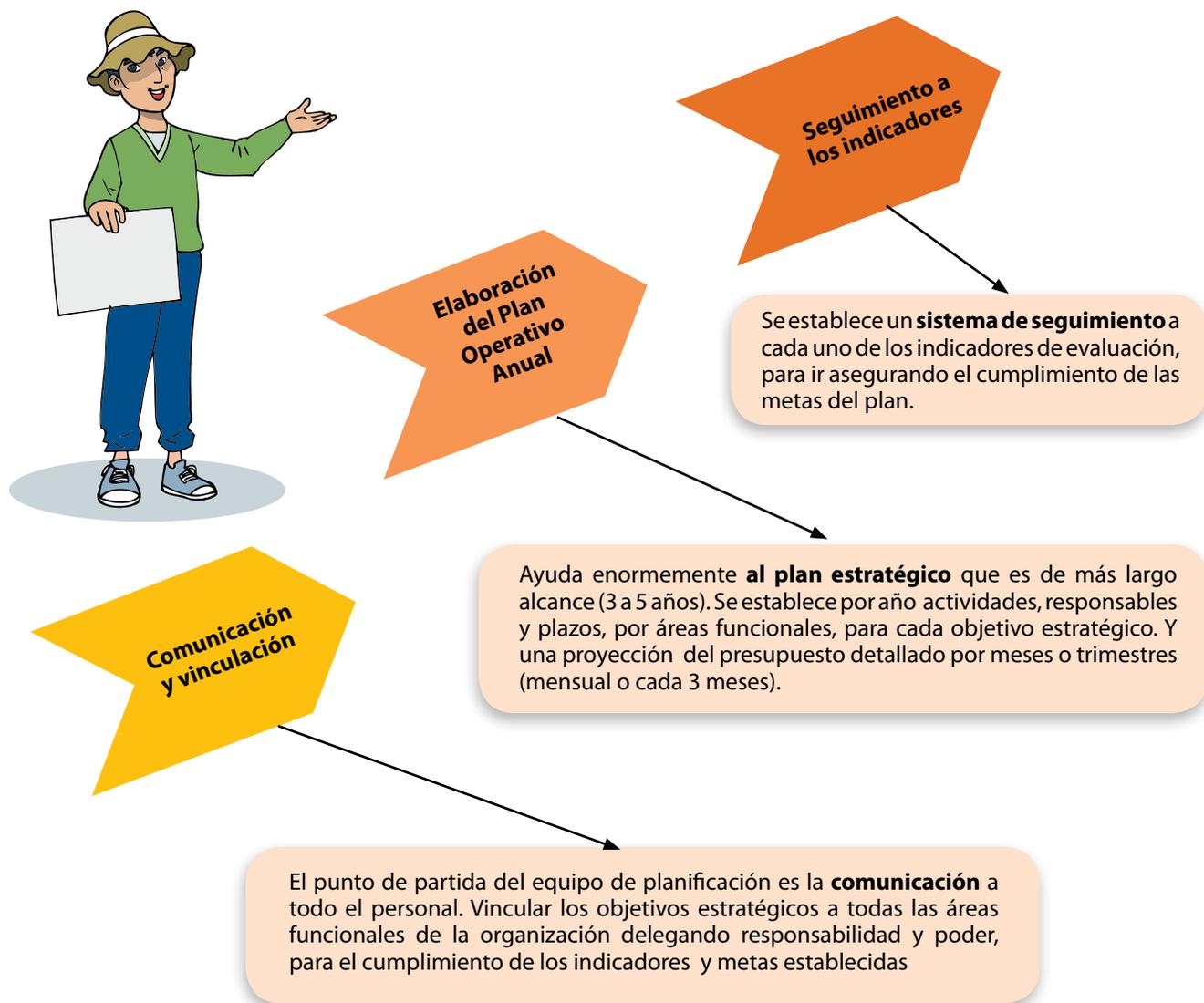
### 1. GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA

La experiencia en la planificación estratégica, ha demostrado que no solamente es importante elaborar o formular la **estrategia empresarial**, tiene igual importancia la gestión de la estrategia empresarial o también llamada la implantación o la puesta en práctica.

<sup>38</sup> Tomado del portal Nuevo Consultorio Fiscal. México: [http://www.nuevoconsultoriofiscal.com.mx/articulos8cd0.html?id\\_sec=2&id\\_art=371&id\\_ejemplar=31](http://www.nuevoconsultoriofiscal.com.mx/articulos8cd0.html?id_sec=2&id_art=371&id_ejemplar=31)

La gestión de la estrategia implica tanto el proceso de **implementación** como el de **seguimiento**

La gestión de la **estrategia empresarial**, tiene los siguientes pasos:



**Coherencia:** Actitud lógica y consecuente con una posición anterior.

**Congruencia:** Relación lógica.

**Costo – beneficio:** Técnica para la toma de decisiones que ayuda a evaluar el éxito de un proyecto en cuanto los beneficios sean mayores que los costos.

**Demanda:** Es la relación de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo.

**Entorno:** El concepto de entorno (económico) abarca todo aquello que nos rodea y nos afecta o que puede llegar a hacerlo de algún modo.

**Gestión:** Es la actividad de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar un trabajo, dentro del marco de los objetivos, el tiempo y el presupuesto establecidos.

**Heterogéneo:** Variado, no igual. Ejemplo: el parque automotriz del Perú es heterogéneo porque está compuesto por vehículos de diversas marcas y épocas.

**Los servicios:** Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en alquiler o venta y que son esencialmente intangibles, ejemplo: capacitaciones, publicidad, etc.

**Macroeconómico:** Es todo lo relacionado con los conceptos o variables que estudia La macroeconomía (inflación y deflación), como la renta nacional, el monto de consumo interno, el ahorro, la inversión (pública y privada), la inflación y el tipo de cambio.

**Matriz:** En general, una matriz es un conjunto ordenado en una estructura de filas y columnas. También se entiende por matriz a la base o punto central de inicio de un suceso u operación.

**Oferta:** Es la cantidad de bienes ofrecidos por los proveedores y vendedores del mercado actual.

**Perspectivas:** Conjunto de objetos que se presentan a la vista del espectador. Posible desarrollo que puede preverse en algo.

**Políticas:** Conjunto de orientaciones, objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo una organización, empresa o entidad para regular los deberes y derechos del sistema.

**Productos:** Es un bien tangible, ejemplo: un auto, un libro, una silla, un saco de café, etc.) que toda empresa oferta a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y objetivos.

**Recursos financieros:** Son los llamados “activos con liquidez” como son: El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y tenencias de acciones y bonos.

**Rentabilidad social:** Es la ganancia social que reporta un proyecto o actividad (mejor imagen para la empresa u organización, mejoramiento del nivel de vida de la población, etc.)

**Rentabilidad económica:** Es la ganancia en material y/o económica que se genera como consecuencia de la ejecución de actividades rentables.

**Sistemático:** Actividad metódica que procede organizada en su forma de vida, opiniones, etc. Método de organización, ordenación o clasificación de elementos.

**Sinergia:** Es sinónimo de cooperación. Es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero caracterizado por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de las dichas causas. Ejemplo: “este equipo compuesto por tres trabajadores tiene mucha sinergia cuando trabajan juntos, pues sus resultados equivalen al trabajo de cinco”.

**Sostenibilidad:** Consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

**Unidad de negocio:** Es el componente básico del conjunto de actividades que componen la empresa. Conformar una unidad de negocios.

**Viabilidad:** Posibilidad de llevar a cabo algo.

# BIBLIOGRAFÍA

DAPOZÓ Gladis. 2005. **Conceptos de Planificación Estratégica**. Escuela de Administración. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Argentina.

GIBSON I. D. 1997. **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. 8va. Ed. Editorial CECSA. Argentina.

JARAMILLO J. C. 1992. **Dirección Estratégica**. 2da. Ed. Mc Graw-Hill. México.

KOONTZ H. y W. HEINZ. 1990. **Administración**. 9vna Ed. Editorial McGraw Hill, México. 200 pgs.

KAPLAN R. S. and D.P. NORTON. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Harvard Business School Press. Boston MA. USA.

KOTLER P. 1993. **Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y control**. 7ma. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

NIVEN P. R. 2002. **El Cuadro de Mando Integral**. Gestión. Barcelona.

ROBBINS S. 1994. **Administración, teoría y práctica**. 4ta Ed. Pearson Educación. México.

SELLANAVE J. P. **La Gerencia Integral - No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia**. Ed. Norma. Argentina.

STEINER G. A. 1998. **Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber**. 23ava Reimpresión. Ed. CECSA. Argentina.

STONER J. 1988. **Administración**. Hispanoamericana. 5ta Ed. México









Resulta muy gratificante para la Central Café y Cacao del Perú presentar este trabajo producto del esfuerzo y compromiso conjunto de actores que han ido dejando su experiencia en la construcción de un proyecto que tras años de esfuerzo logra al fin materializarse en el presente manual.

Como organización cercana al desarrollo del mundo cooperativista cafetalero y cacaotero, hemos visto con agrado que en los últimos años las cooperativas han mostrado un interesante y significativo desarrollo económico.

Sin embargo, en este proceso de desarrollo se pueden identificar algunos puntos críticos, uno de los más importantes: el progreso económico no va a la par del crecimiento de la gestión dirigencial en las cooperativas, y una de las causas se relaciona con la limitada capacidad de administración de los productores.

La situación es clara: muchos productores son elegidos sin la preparación o capacitación previa correspondiente al cargo que se les asigna, lo cual pone en riesgo la estabilidad y la gobernabilidad de la organización. Esta situación genera un problema real que ya se está evidenciando en muchas cooperativas, no solo en las cafetaleras, por este motivo nosotros como Central decidimos que era necesario buscar una solución al problema, así nació ELCA.

La Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios - ELCA tiene como objetivo fundamental dotar al pequeño agricultor organizado de las herramientas básicas que le permitan desarrollar una gestión eficiente y conjunta con la unidad administrativa; hacerlos capaces de posicionarse al movimiento cooperativo en el escenario político y social como una alternativa de desarrollo y generadora de empleo.

ELCA representa una importante herramienta de apoyo al desarrollo personal de cada agricultor y agricultora organizado de nuestro país, la cual además de servir para su desarrollo personal, también invierte en el progreso de la comunidad, de la organización y en ese sentido, contribuye a tener mayores y mejores oportunidades de desarrollo en un mundo globalizado. ELCA es la oportunidad de estar acorde a los cambios que se nos presenten; es darse una oportunidad a ustedes mismo de crecer, explotar el potencial que tienen y demostrar a quienes lo dudan la gran calidad de personas que el mundo rural posee.