

*Plan Estratégico y Perfil Institucional
Sociedad Cooperativa Productos de Marañón*

Luis Monge
Consultor NCBA

Proyecto **crecer**
Contrato No 519-0397-C-00-4154-00

A través de
Chemomics International Inc
Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura (IICA),
National Cooperative Business Association (NCBA) y
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
El Salvador

Junio, 1997

PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No 519-0397-C00-4154-00

Plan Estratégico y Perfil Institucional
Sociedad Cooperativa Productos de Marañon

A través

Chemonics International Inc
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Junio 1997

**PLAN ESTRATÉGICO Y PERFIL INSTITUCIONAL
SOCIEDAD COOPERATIVA PRODUCTOS DE MARAÑÓN**

TABLA DE CONTENIDOS

	Resumen Ejecutivo	i
A	Introducción	1
B	Orientaciones	1
	B1 El Problema de Enfoque	1
	B2 Valores Impulsores	1
	B3 Impactos Futuros Ideales	2
	B4. La Misión	2
C	Análisis del Medio	2
	C1 Análisis FODA	2
	C2 Actores Claves	5
	C3 Influencias Críticas	6
D	Perfil Programático	7
	D1 Programa Mercadeo	7
	D2 Programa Desarrollo Agrícola	8
	D4 Programa Proceso Industrial	9
E	Sistemas Gerenciales	10
	E1 Administración General	10
	E2 Contabilidad y Finanzas	12
F	Estrategias	13
	F1 Desarrollar la capacidad funcional autónoma de la Sociedad Cooperativa	13
	F2 Crecer agresivamente, incrementando el volumen de Producción	14
	F3 Posicionarse como líder del sector marañonero orgánico a nivel nacional y regional	15

RESUMEN EJECUTIVO

La Sociedad Cooperativa Productos de Marañon, esta compuesta por seis organizaciones cooperativas CORALAMA, Sociedad Cooperativa San Ramon, Sociedad Cooperativa Chilanguera, Sociedad Cooperativa Maquigua, El Platanar y Gualuca

Por ser un rubro nuevo, en la cual la Cooperativa no tiene mayor experiencia, pero con la seguridad de que con una buena planificacion se puede hacer una excelente labor, se conformo un equipo de trabajo de la Cooperativa para desarrollar la Planificacion Estrategica de la Empresa

Este equipo de trabajo, conto con el apoyo de tecnicos del Proyecto CRECER y con un consultor externo como facilitador de la metodologia ACCESO, la cual permitio que la Planificacion Estrategica fuera muy participativa y sobre todo que reflejara lo que los Socios de la Cooperativa quieren ver a futuro como Empresa

El trabajo realizado se desarrollo en dos partes, la primera de ellas consistio en Analizar el Medio en el cual se encuentra inmersa la Cooperativa, y la segunda parte fue el desarrollo del Plan Estrategico de la Sociedad Cooperativa Productos de Marañon

En lo que respecta al Analisis del Medio, se realizo el FODA de la Cooperativa, los Actores Claves, los Valores Impulsores, las Influencias Criticas, etc

De este analisis, dio como resultado la Mision de la Cooperativa, la cual se definio de esta manera *“Consolidar un proceso exitoso en el rubro de marañon de las cooperativas miembros a traves de apoyar la comercializacion, industrializacion y procesos agricolas”*

Una vez definida la Mision, se comenzo a estructurar el Plan Estrategico de la Empresa, en dicho Plan se fijaron los objetivos, los cuidados a tener, los componentes o servicios a prestar, los sistemas gerenciales a manejar, la asignacion de recursos y por ultimo las indicaciones Estrategicas a seguir

Uno de los objetivos de la Empresa es fortalecer la organizacion de la sociedad Cooperativa, crecer agresivamente incrementando el volumen de produccion y tomar el liderazgo del sector marañonero a nivel Nacional y Regional

Los principales servicios que la Empresa debiera prestar son Procesamiento industrial, a su actividad principal hacia el futuro es incrementar su capacidad de procesamiento a traves de la mecanizacion del proceso, con la mas alta calidad, desarrollo agricola, a traves de este programa se esta desarrollando y perfeccionando la tecnologia para producir organicamente, facilitando de esta manera el acceso a credito, a insumos organicos y asistencia tecnica

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONOMICO RURAL
PLAN ESTRATÉGICO SOCIEDAD COOPERATIVA PRODUCTOS DE MARAÑÓN

A Introducción

La Sociedad Cooperativa Productos de marañón, a través de un trabajo participativo, ha elaborado un Plan Estratégico. Este documento presenta los principales elementos del Plan. Una transcripción completa del proceso de planificación está contenida en el documento "Transcripción de resultados".

El Proceso fue dirigido por un equipo facilitador de crecer y participaron miembros del Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa, directores de las sociedades afiliadas y funcionarios del proyecto PROCOOPDIMES.

B Orientaciones

Las orientaciones indican el norte de la empresa, nos demarcan sus fines, sus áreas de trabajo, los valores y los cambios que se espera obtener producto de nuestro esfuerzo.

B1. El Problema de Enfoque

El problema de enfoque indica dentro del universo de problemas al que se enfrenta la sociedad, cual es el problema que principalmente atiende, luego de un análisis de la problemática se definió el problema de enfoque.

"Limitaciones para desarrollar un proceso productivo eficiente en el rubro de Marañón"

B2 Valores Impulsores

El concepto de valores impulsores abarca a todas las creencias, las actitudes y los valores que guían y animan su trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en su organización, su filosofía, sus actitudes en cuanto a la excelencia, la experimentación, la innovación, la tradición y muchas cosas más. Son expresiones de fe, de confianza, de la actitud de la organización hacia sus miembros y beneficiarios.

Los valores que los miembros de la sociedad identificaron son los siguientes:

- Responsabilidad en el desarrollo del trabajo
- Rentabilidad económica

- Desarrollo hacia una agricultura orgánica
- Superación de las metas propuestas
- Calidad en el producto cosechado
- Equidad de género

B3 Impactos Futuros Ideales

Los impactos futuros ideales responden a la pregunta ¿Cómo habrá cambiado el mundo dentro de unos cinco a diez años con resultado de la labor de la Sociedad Cooperativa?

- Mayor eficiencia productiva en los procesos agrícola e industrial
- Todas las cooperativas afiliadas tienen acceso a crédito oportuno y adecuado
- La sociedad y las cooperativas socias son eficientes administrativamente
- 100% de la producción certificada como productos orgánicos
- Mayor participación de la mujer en la toma de decisiones
- Asociación Cooperativa Productos de Marañón compite en los mercados internacionales con volumen y calidad

B4 La Misión

La Misión debe resumir en una sola frase el propósito y el quehacer, los fines y los medios, de la organización

“Consolidar un proceso exitoso en el rubro de Marañón de las Cooperativas miembros, a través de apoyar la comercialización, industrialización y procesos agrícolas”

C Análisis del Medio

El medio se refiere al entorno, al ambiente externo e interno en el cual opera la empresa. Para analizar el medio, se utilizó la técnica del FODA

C1 Análisis del FODA

C1a Fortalezas

- La organización para un solo proposito (integración)
- La producción de organicos
- Contar con la infraestructura industrial
- Se cuenta con plantación ya establecida y produciendo
- Mano de obra calificada
- Se cuenta con asesoría técnica (CRECER)
- Se tiene experiencia en mercadeo
- En conjunto somos el mayor productor nacional
- Se posee una trayectoria superior en la producción
- Buen sabor de la nuez
- Liderazgo
- Existencia de un equipo ejecutor del proyecto

C1b. Debilidades

- Falta de crédito adecuado
- Falta de conciencia organizacional
- Mercado limitado de insumos organicos para el control de plagas y enfermedades
- Alto grado de analfabetismo
- Falta de medios de comunicacion
- Falta de instalaciones adecuadas para almacenamiento
- Información para toma de decisiones deficiente
- Poca participacion

- Baja funcionalidad de la estructura administrativa y organizativa
- Falta clarificar el papel de cada una de las instancias que participan en la sociedad
- Baja calidad en materia prima y producto terminado

C1c Oportunidades

- Globalización del comercio
- Crecimiento producción y consumo de productos orgánicos a nivel nacional e internacional
- Líneas de crédito preferenciales para medio ambiente y proyectos orgánicos
- Condonación de deuda agraria
- Reorientación de políticas para reactivar sector agropecuario
- Procesos de reconversión, reingeniería y calidad total
- Alta potencialidad de la diversificación del producto
- Apoyo externo

C1d Amenazas

- Bajo desarrollo tecnológico
- Invasión de productos
- Disminución de precios
- Remesas familiares
- Políticas de inmigración (deportación de E U A)
- Aumento de costos de producción
- Sector agropecuario marginado

- Desaparición de las pequeñas empresas
- Degradación de suelos y recursos naturales
- Aumento de la pobreza
- Deterioro de la calidad de vida
- Delincuencia

C2 Actores Claves

Los actores claves son aquellas organizaciones o personas que mas influyen en el éxito o el fracaso de la empresa. En el siguiente cuadro se levanta una lista de actores claves y las indicaciones con respecto a la relación.

ACTOR	RECOMENDACIONES, METAS A LOGRAR EN LA RELACIÓN CON EL ACTOR
Proveedores de insumos orgánicos	Establecer alianza abastecimiento oportuno de productos de calidad
Competencia internacional	Competir, estudiar posibilidad para establecer alianzas en torno a condiciones del mercado
Otros productores	Establecer alianzas para mejorar cultivos
Proveedores de insumos químicos	Concientizar a las cooperativas a no usar químicos
Gobierno	Busca apoyo de instancias de gobierno que refuercen el programa
Empleados de planta	Mantener armonía laboral estudiar posibilidad de asociarlos
Cuerpos directivos de la Sociedad Cooperativa e instancias operativas	Conciencia en administración de la Sociedad Cooperativa
Mano de obra estacional	Conseguir compromiso de responsabilidad para el trabajo
Otros procesadores nacionales	Acercamiento para conocer posiciones

ACTOR	RECOMENDACIONES, METAS A LOGRAR EN LA RELACION CON EL ACTOR
PROCOOPDIMES	Transferencia, apropiación de capacidades y experiencia desarrollada por PROCOOPDIMES a la Sociedad Cooperativa
CRECER	Mantener y fortalecer la relacion
UCRAPROBEX	Negociar condiciones de comercializacion
C C A	Ejecución eficiente del Proyecto
Cuerpos directivos cooperativos	Asegurar a los socios un manejo eficiente en la parte productiva y comercializacion
Instituciones financieras	Ser auto financiable
Compradores	Satisfacer la demanda
Asociados(as)	Que se identifiquen con la sociedad cooperativa
SOGEMA	Cumplir con la ejecución del proyecto de manera eficiente
Empresas fumigadores	Adquirir un equipo propio para el largo plazo

C3 Influencias Críticas

Después de revisar la lista de tendencias, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y actores claves, la Sociedad Cooperativa Productos de Marañón determinó que los siguientes aspectos del ambiente institucional son los mas importantes por su potencial contribucion al exito o fracaso de la empresa

- No acceso al sistema financiero formal
- Falta de compromiso real de los cuerpos directivos de las cooperativas asociadas hacia los logros de la sociedad
- Desarrollo de alianzas estratégicas con productores y compradores
- Crecimiento del consumo de productos orgánicos a nivel internacional

- Bajo desarrollo tecnológico
- Baja funcionalidad de la estructura organizativa y administrativa por la falta de claridad del papel de cada una de las instancias de la sociedad
- Limitada disponibilidad de insumos para mantener el sistema de producción orgánico
- Reorientación de políticas para reactivar el sector agropecuario

D Perfil Programático

Descripción de Programas

D1 Programa Mercadeo

<p>OBJETIVO Lograr la colocación del producto en las mejores condiciones posibles del mercado</p>	
<p>ACTIVIDADES Investigación de mercado Negociación de contratación Promoción y divulgación Publicidad Trámites de exportación Transporte del producto Gestión de cobros</p>	<p>IMPACTOS FUTUROS CONCRETOS Lograr mejores precios en el mercado Abrir nuevos mercados Consolidar marca que identifique el producto Lograr reconocimiento internacional de marca Tener definida una estrategia para el mercado nacional Establecer mejores contratos de compra - venta</p>
<p>VISION DE FUTURO Producción para los próximos 5 años Se crea un comité o una unidad de comercialización Al quinto año se espera vender 2,812 qq de semilla entera, 1,875 qq de mitades y 1,560 qq De pedazos Se cuenta con tecnología para acceder la información de mercado</p>	
<p>CRITERIOS DE CALIDAD Buena presentación del producto Excelente imagen empresarial en el mercado Mejora continua del proceso de comercialización Promoción constante y consistente con la sostenibilidad</p>	<p>Indicadores de Éxito Demanda insatisfecha Clientes satisfechos</p>

D2 Programa Desarrollo Agrícola

<p>Objetivo</p> <p>Desarrollo de la capacidad productiva de las áreas orgánicas de la sociedad</p>	
<p>Actividades</p> <p>Experimentación Extensión agrícola Validación de tecnología Gestión crediticia Adquisición de insumos</p>	<p>Impactos Futuros Concretos</p> <p>Áreas nuevas establecidas a través de injertos Todas las áreas certificadas orgánicas 100% del área productiva en condiciones óptimas de producción Reducción de daños en semilla Desarrollo de cuadros técnicos en cada una de las cooperativas socias</p>
<p>Visión de Futuro</p>	
<p>Producción para los próximos 5 años La sociedad administra un sistema de crédito para colocar en las cooperativas 25 000 qq de producción 100% de áreas certificadas orgánicas 100% de áreas bajo tecnología orgánica</p>	
<p>Criterios de Calidad</p> <p>Personal calificado Implementación de tecnología validada Respeto a la cultura y preferencias del productor Desarrollo de capacidades autosuficientes en las cooperativas a nivel técnico</p>	<p>Indicadores de Éxito</p> <p>Otras cooperativas productoras de marañón incorporadas a la sociedad Mayor demanda a nuestro producto Porcentaje de semilla dañada no es mayor a un 10%</p>

D4 Programa Procesamiento Industrial

Objetivo	
Generar valor agregado por medio del procesamiento de la materia prima propia y de terceros	
Actividades Mantenimiento de equipo y maquinaria Acopio y almacenamiento de materia prima Procesamiento industrial Empaque y almacenamiento de producto Control de calidad Desarrollo - aprovechamiento de otros productos Identificación de alternativas para la utilización del falso fruto	Impactos Futuros Concretos Se garantiza mantener un flujo constante y estable de proceso Capacidad instalada de acopio y almacenamiento Mecanización del sistema de procesamiento Producto y empaque de alta calidad, considera criterios ambientales Se provee de materia prima al mercado de alimentos concentrados
Vision de Futuro	
Producción para los proximos 5 años Al quinto año Se procesa 25 000 qq de nuez Se obtienen 6250 qq de almendra y 1500 qq de harina para concentrado	
Criterios de Calidad Maquinaria de calidad reconocida Técnicas de proceso Se cuenta con altos estándares de calidad en cuanto a tamaño y peso	Indicadores de Exito Se alcanzan los volúmenes establecidos Los clientes se muestran satisfechos con la calidad del producto

E SISTEMAS GERENCIALES

E1 Administración General

Objetivo	
-Garantizar el logro exitoso de los resultados de la Sociedad	
<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación Desarrollo organizativo Organización de recursos Definición y elaboración de reglamentos y manuales Manejo de personal Control, evaluación, informes Coordinación supervisión Relaciones públicas Gestiones de recursos 	<p>Impactos Futuros Concretos</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinación eficiente de recursos Establecer estructura organizacional eficaz y eficiente Incremento en el número de socios Relaciones definidas y operando adecuadamente entre directores de la empresa y administración general Personal confía en la empresa y tiene compromiso con su trabajo Sociedad cuenta con imagen pública sólida Se cuenta con sistemas de comunicación adecuados
<p>Indicadores de Exito</p> <ul style="list-style-type: none"> Estados financieros positivos Baja rotación del personal Se cuenta con recursos suficientes y oportunos para la operación. Socios satisfechos por la obtención de servicios Otros productores solicitan ingreso a la sociedad 	<p>Indicadores de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con personal calificado Existe una buena relación entre directores y la administración Estados financieros actualizados y sanos Se cuenta con varias fuentes de financiamiento Nuevos socios se seleccionan sobre la base de trayectoria de calidad y producción, que sean pequeños y medianos productores Solo apoyar financiamiento a los socios sobre la base de su capacidad de pago

E1a Sub-Sistema Servicios Generales

Este sub-sistema de Servicios Generales se recomienda que dependa del Sistema de administracion general, dado que es un conjunto de actividades que en este momento no son altamente significativas por su bajo volumen de trabajo

Objetivo	
-Ejecutar los servicios de apoyo a las actividades administrativas	
Actividades Apoyo secretarial Servicios varios Limpieza Administracion de equipos y vehiculos Mantenimiento de equipos de oficina Suministros de oficina	Impactos Futuros Concretos Se garantiza una prestacion de servicios adecuada y oportuna para las diferentes areas de trabajo
Indicadores de Exito Chentes satisfechos con la atencion recibida. Todas las areas de trabajo satisfechas con la prestacion de servicios que se brindan.	Indicadores de Calidad Servicios de calidad y eficientes Buena atencion al cliente Propiciar un ambiente de trabajo colaborativo

E2 Contabilidad y Finanzas

Objetivo	
Establecer los sistemas que garanticen el registro y uso eficiente y adecuado de los recursos financieros de la sociedad	
<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Control interno Contabilidad (planilla, bodegas) Control de bodega Auditoria interna Planificación financiera Elaboración, análisis y autorización de presupuestos Geston de cobro Gestión y control de credito Compras 	<p>Impactos Futuros Concretos</p> <ul style="list-style-type: none"> Se garantiza el buen uso de los recurso financieros Servir de apoyo a la toma de desiciones Se proyecta buena imagen por contar con una situacion financiera sana y ordenada Inversiones que se realizan son rentables
<p>Indicadores de Exito</p> <ul style="list-style-type: none"> Todos los socios se muestran satisfechos con el manejo de los recursos financieros Auditorias positivas Contabilidad actualizada y legalizada Baja morosidad y cartera de credito sana 	<p>Indicadores de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con informacion financiera confiable Transparencia en el manejo de la informacion Auditorias rigurosas

F Estrategias

Programa	Recomendacion
Agroindustria	Desarrollar capacidad, incrementar la eficiencia en el proceso, mecanizarlo Procesar la totalidad de la semilla cosechada establecer procedimientos y controles Definir términos y condiciones de comodato sobre la industria
Agricola	Crecer agresiva y creativamente Divulgar técnica de producción orgánica en todas las áreas establecidas Incorporar a nuevos socios Diseñar y desarrollar paquete tecnologico y estrategias de extension
Mercadeo	Desarrollar capacidad Negociar condiciones con UCRAPROBEX, crear comite de comercializacion, que genere capacidades y conocimientos en esta área Establecer cuál es la politica en comercialización en el mediano y largo plazo frente a UCRAPROBEX
Humano	Mantener dentro de la vida util de PROCOOPDIMES reorientar hacia el desarrollo de capacidades de coordinación con ONG's e instituciones del Estado No desarrollar capacidades de ejecucion directa de actividades en esta área

En base al analisis estrategicos de los programs definidos se plantean las siguientes estrategias

F1 Desarrollar la capacidad funcional autónoma de la Sociedad Cooperativa

Situacion actual

En este momento, aun cuando existe legalmente, todos los dueños de la Sociedad Cooperativa no se han apropiado de su propio proceso

Acciones

- Iniciar proceso con la Junta Administrativa de cada socio, procurando establecer sus objetivos estrategicos y sus propuestas e interes para invertir esfuerzos en la Sociedad Cooperativa

- Definir y dar a conocer en forma clara los diferentes papeles dentro de la sociedad
- Capacitar a la Junta Administrativa sobre las responsabilidades claves de un cuerpo directivo
- Promover que la Junta se apropie del proceso de consolidación de la Sociedad, para alcanzar su pleno desarrollo

Resultados

La acción en este aspecto estratégico permitirá movilizar a otros elementos críticos en el quehacer de la empresa: acceder al sistema financiero, desarrollar la tecnología, posibilitar el acceso a insumos orgánicos y aprovechar oportunidades como la posibilidad de asumir un liderazgo en el campo del marañón orgánico y el crecimiento de la demanda en los mercados orgánicos.

F2 Crecer agresivamente, incrementando el volumen de Producción

Situación Actual

Existen claras oportunidades en el mercado, no se está procesando el total de la producción, se cuenta con experiencia en la actividad.

Acciones

- A nivel de tecnología, desarrollar liderazgo en esta área. Focalizar esfuerzos en mejorar aspectos genéticos, fitosanitarios y de nutrición del cultivo. Diseñar paquete tecnológico completo, establecer estrategias de extensión.
- Integrarse y desarrollar alianzas con empresas especializadas en la producción de insumos orgánicos. Especializar a aquellos socios que tengan condiciones, en la producción y procesamiento de materia prima para este tipo de insumos.
- Aprovechar la imagen de la Sociedad Cooperativa para acceder al sistema financiero, penetración gradual y consolidación como clientes, a través de financiar actividades de corto plazo y bajo riesgo.

- Desarrollar la capacidad de procesamiento, a través de su perfeccionamiento y mecanización

F3 Posicionarse como líder del sector marañonero orgánico a nivel nacional y regional

Situación Actual

Esta es una oportunidad que no se está aprovechando. En este momento la Sociedad representa al productor más importante, cuenta con experiencia y trayectoria y se encuentra en franco crecimiento.

Acciones

- Establecer situación del sector, elaborar propuestas a nivel nacional y regional, de integración y propuestas reivindicativas y de desarrollo
 - Dentro de las posibles propuestas se puede trabajar en acceso a crédito con tasas de interés bajas y de mediano plazo (5 años mínimo)
 - Proponer que el crédito para marañon se incorpore a alguna línea de crédito ya existente a bajo interés, por ejemplo reforestación o ambiental
 - Gestionar incentivos a la exportación de marañon orgánico
- Establecer contactos con el sector a nivel nacional y regional
- Estudiar incorporación a organismos de integración
- Realizar conjunto de acciones orientadas a establecer imagen de la Sociedad: entrevistas periodistas, participación en debates nacionales, publicación de artículos sobre el sector, participación en foros, etc

Resultados

Un liderazgo le facilitaría acceder a los recursos de las instituciones estatales, promover una legislación e incentivos que favorezcan la actividad de los socios, acumular fuerza y desarrollar capacidades para influir en el mercado mundial

Resumen de Estrategias

OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAZO	ENFASIS	COMENTARIO
Desarrollar capacidad funcional autónoma de la Sociedad Cooperativa	CORTO	Organizativo / administrativo	Es el área de arranque donde deben iniciarse activamente las acciones de la Sociedad y PROCOOPDIMES la funcionalidad y liderazgo de la estructura permitira avanzar con mayor poder y seguridad en las otras áreas estrategicas
Crecer agresivamente, incrementando volumen de producción	CORTO / MEDIANO	Operativo / tecnológico	Requiere de la acumulacion de experiencia y capacidades así como de la adquisicion de tecnologia y equipo por ello depende en gran medida de una gestion gerencial eficiente que viabilice optimice e impulse el desarrollo de esta area Se enfoca sobre todo al desarrollo de los programas de agroindustria y agricola
Posicionarse como líder del sector marañonero organico a nivel nacional y regional	MEDIANO / LARGO	Politico	Es un area estrategica dependiente en el sentido de que requiere del desarrollo de las anteriores areas para lograr una posicion y un espacio significativo en el ambito nacional y regional Requiere de una inversion gradual y acumulativa de esfuerzos Un riesgo es que la gerencia y la Junta se vean absorbidas por las otras areas de trabajo y se pierda la perspectiva de un trabajo a nivel politico No debe implicar una alta inversion de esfuerzos pero si requiere de un trabajo sistematico y sostenido Sus logros son en el largo plazo