

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

UNIDAD DIDÁCTICA X

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general

Copyright c. Centro de Estudios y capacitación Cooperativa 1995.

Las publicaciones del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción hay que formular las correspondientes solicitudes a la gerencia general del CENECOOP R. L.

ISBN

Primera Edición, 1995. Evaluada

Autor: Roy Zuñiga Saénz

El autor es costarricense, Lic. En Ingeniería Industrial (UCR), post-grado en administración funcional concentración en gerencia de producción del INCAE, graduado con alta distinción, Master en Administración de Empresas concentración en Banca y Finanzas del INCAE, graduado como auditor de calidad de la UCR. Se ha desempeñado como asesor del programa de reconversión industrial de C.R., director ejecutivo del INCAE, gerente general de una empresa de servicios. Actualmente labora como consultor de empresas de instituciones públicas en la temática de planificación estratégica y sistemas de aseguramiento de la calidad, profesor universitario de maestría en ingeniería industrial de la UCR en cursos de estrategia industrial y sistemas de manufactura.

Diseño gráfico. William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica

CONTENIDO

Presentación.....	5
1. Introducción.....	7
2. Objetivos.....	7
3. Aprende a partir de tu experiencia.....	8
4. Planeamiento Estratégico.....	15
4.1 ¿Qué es el Planeamiento Estratégico?.....	15
4.2 El Proceso de Planeamiento Estratégico.....	16
4.3 Fases del Planeamiento Estratégico.....	18
4.3.1 Fase Filosófico.....	18
4.3.1.1 Visión.....	20
4.3.1.2 Misión.....	21
4.3.2 Fase Analítica.....	22
4.3.2.1 Análisis Interno.....	22
4.3.2.2 Análisis Externo.....	26
4.3.3 Fase Operativa.....	28
4.3.3.1 Objetivos.....	28
4.3.3.2 Políticas.....	29
4.3.3.3 Programas.....	30
4.3.4 Fase de Acción y Desarrollo.....	31
5. Análisis FODA, preparatorio para el taller de Planificación Estratégica.....	32
5.1 Análisis del entorno.....	32
5.2 Análisis interno.....	34
6. Compromiso de actuación.....	37
7. Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior.....	40

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R. L.), con el apoyo financiero M Programa Regional de Fomento de las Cooperativas en el Istmo Centroamericano (PROCOOPCA), el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Fideicomiso Infocoop-Unacoop, R. L.- Banco Popular (FINUBANC) imparte como parte de su Programa de Educación a Distancia, el Curso sobre Administración de Empresas Cooperativas 11. El curso ha sido diseñado y producido, pensando en la urgente necesidad de brindar a la Dirigencia Cooperativa, instrumentos adecuados para enfrentar las nuevas situaciones generadas por las profundas transformaciones ocurridas en la economía, las relaciones comerciales, así como por el avance tecnológico.

Este curso está dirigido fundamentalmente a los egresados M **Curso a Distancia de Administración de Empresas Cooperativas 1**, que el CENECOOP, R. L. ha venido impartiendo desde principios de la década de los 90 con excelentes resultados, que nos han demostrado la bondad de la metodología a Distancia como instrumento de capacitación.

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países del mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Es un método de bajo costo, que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias del sistema de capacitación que se ha usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias.

La presente Unidad Didáctica constituye uno de los componentes del Curso, el cual está integrado además, por otros medios y recursos, tales como programas radiofónicos, círculos de estudio, consultas telefónicas y personales al tutor y servicios de tutoría con un(a) profesor(a) especializado(a) en el tema y en el método a distancia y con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo del curso, el cual es aumentar la capacidad dirigencial de nuestros cooperativistas y desde luego mejorar el área de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP, R. L. contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.A. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña biografía de cada autor en el reverso de la primera página. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y el Área Académica.

En CENECOOP, R. L. creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros directores y funcionarios cooperativistas estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía; así mismo prepararse para los procesos de reingeniería a que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Alvaro Chaves Villalobos
Coordinador, Programa educación a distancia

1. INTRODUCCIÓN

Al analizar las actuales tendencias de la economía surgen preguntas tales como; ¿Qué hacer frente al desafío que plantea la apertura de nuestro mercado? ¿Cómo podemos aprovechar la incorporación a los bloques comerciales? ¿Cómo enfrentar la agresividad de la competencia?, etc. Para salir adelante no cabe duda que es necesario repensar y rediseñar el uso de los propios recursos con el fin de utilizar nuestras fortalezas y aprovechar las oportunidades del moderno entorno económico.

Esta tarea de identificar oportunidades en el ambiente económico y de relacionarlas con nuestra capacidad empresarial origina la planificación estratégica. Ahora bien, esto no se puede hacer individualmente, pero si con la ayuda de otros compañeros. Por lo tanto, considera esta Unidad Didáctica como una guía para realizar un Taller de Planificación Estratégica de su empresa cooperativa, el cual se realizará posteriormente.

Para iniciar esta Unidad Didáctica debe tener a mano las anteriores Unidades, ya que ellas recogieron una serie de datos importantes. Recuerde que nuestro propósito es reordenar la información obtenida para así "prepararnos" para el Taller de Planificación Estratégica.

Así que bienvenidos a esta nueva aventura intelectual sobre el tema del Planeamiento Estratégico, que es ideal para todos aquellos que se encuentran al frente de organizaciones y que requieren de un enfoque práctico. Mas si buscamos asegurar que la empresa cooperativa que tenemos hoy se encuentre el día de mañana respondiendo a las necesidades de los mercados y afiliados que atiende, reconociendo que el entorno ahora es dinámico, porque constantemente cambian las políticas económicas y sociales, entre otras, y esto repercute definitivamente en la ejecutoria de la empresa cooperativa.

2. OBJETIVOS

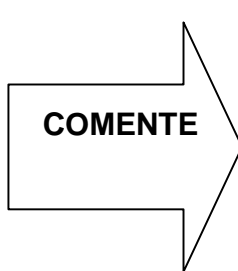
En esta Unidad Didáctica sus objetivos son:

1. Preparar una base de datos sobre áreas clave de su empresa cooperativa, para identificar las fortalezas y debilidades que tiene.
2. Preparar una base de datos sobre el entorno, para identificar las oportunidades y amenazas.
3. Elaborar un Plan Estratégico Formal.

3. ESTUDIE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

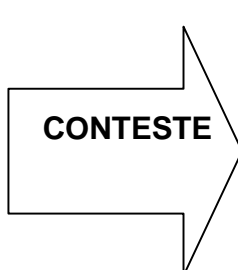
Siguiendo con la idea expresada en unidades didácticas anteriores de probarse a si mismo lo que conoce del tema, le proponemos los siguientes asuntos.

3.1. Analice en el contexto de su empresa cooperativa lo que quiso decir Omar Dengo con la siguiente cita: "No hay que volar como hoja, hay que volar como ave: con rumbo"



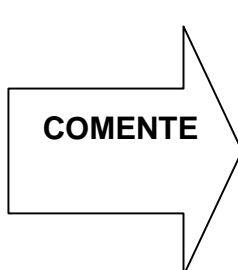
COMENTE

3.2. Algunas personas afirman que no es necesario eso del "Planeamiento Estratégico" porque muchas organizaciones nunca lo han hecho y han permanecido en el mercado ofreciendo sus servicios. Con base en el nuevo ambiente económico derivado de la liberalización del comercio, de la baja en los impuestos de importación y en la existencia de nuevos y hasta mejores competidores. ¿Podría demostrar que esa afirmación ya no tiene validez?



CONTESTE

3.3. Haga una lista de argumentos que a la luz de los hechos citados demuestren la importancia de hacer planeamiento estratégico.



COMENTE

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

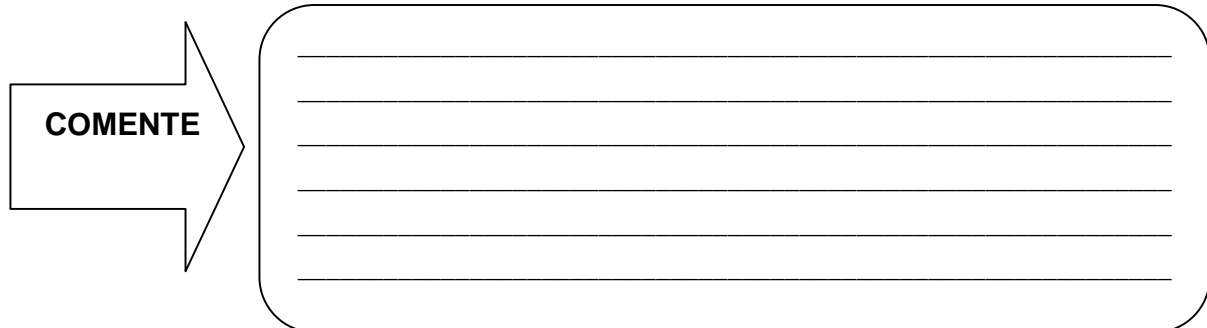
3.4. Uno de los puntos más importantes que debe tener en cuenta una organización es definir la Misión, o propósito fundamental de la organización, el cual debe ser conocido

por todos los miembros de la organización. Si bien por ahora no vamos a profundizar en su definición queremos que lea la siguiente anécdota:

Tres hombres, empleados de cierta organización, trabajaban en una construcción. Todos hacían lo mismo, pero al preguntar a cada uno cuál era su labor, las respuestas variaron:

- "Quebrar piedras", dijo el primero.
- "Ganarme la vida", dijo el segundo.
- "Trabajo en equipo para construir la Catedral del pueblo", dijo el tercero.

Comente el problema que representa que una organización no haya definido su razón de ser, o que aún cuando sí la haya definido esta no sea conocida por todos los miembros en la organización. ¿Cuáles serían las consecuencias?



A large arrow pointing to the right contains the word "COMENTE" in bold. To its right is a rounded rectangular box with five horizontal lines for writing.

3.5. El "Planeamiento Estratégico" requiere que se definan las Políticas, o sea las guías o directrices que dicen cómo quiere que se realicen las actividades en diferentes áreas. Dichas políticas definitivamente deben ser congruentes con la Misión y con los objetivos. De hecho no es de extrañarse que las políticas sean producto de maneras de pensar de miembros de anteriores juntas directivas, de situaciones que se presentaron, y de costumbres o tradiciones que se han venido suscitando a lo largo de la historia de la cooperativa. Por ahora lo único que queremos es que mencione las políticas de su empresa cooperativa, cuando aplique, con respecto a:

- Distribución de excedentes.



A large arrow pointing to the right contains the word "ANOTE" in bold. To its right is a rounded rectangular box with five horizontal lines for writing.

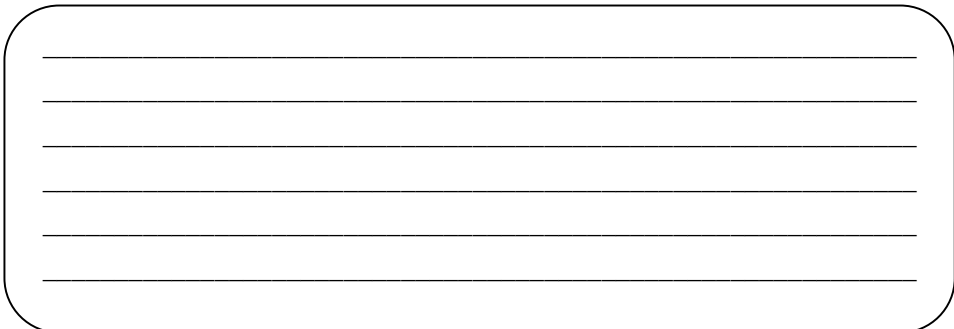
- Crecimiento en el número de asociados.



A large arrow pointing to the right contains the words "SU RESPUESTA" in bold. To its right is a rounded rectangular box with five horizontal lines for writing.

- Salarios, beneficios y otros incentivos al personal que labora en la cooperativa.

DESCRIBA



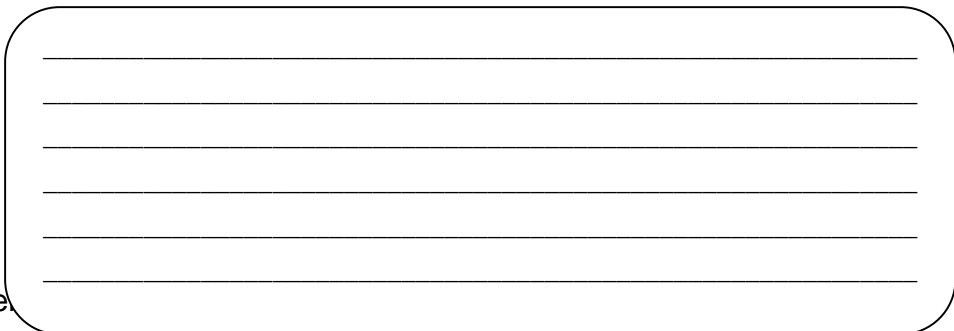
- Niveles de endeudamiento con bancos.

COMENTE



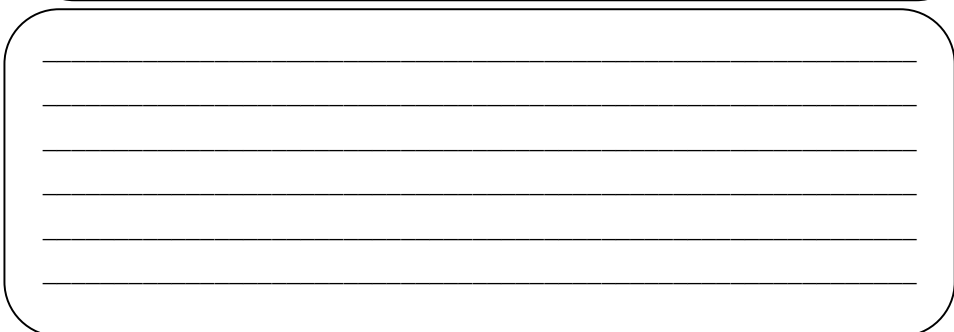
- Fijación de precios de los productos y/o servicios.

ANOTE

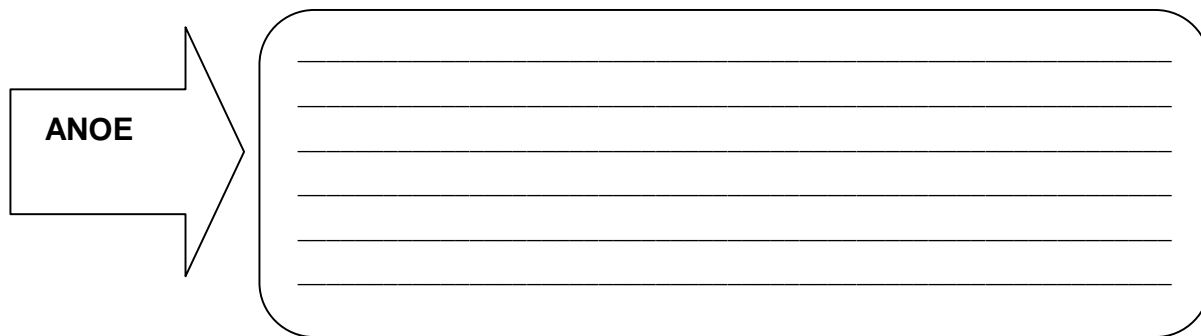


- Otorgamiento

EXPLIQUE



- Grado de Apropiación de la cooperativa por sus asociados.



A diagram consisting of a rectangular box on the left containing the text "ANOE". An arrow points from this box to a larger rounded rectangular box on the right. The larger box contains five horizontal lines for writing.

3.6. Una organización que no tenga objetivos no le indica a sus miembros qué se desea lograr en la empresa cooperativa. Es deseable que se puedan medir por medio de indicadores verificables para así evaluar el logro de los mismos. Por ejemplo, si uno de los objetivos de una empresa cooperativa fuera el siguiente:

“Que cada año se incremente la cantidad de asociados”

Al no definirse una cuantificación al respecto no sabremos si un afiliado más será suficiente para satisfacer lo que se perseguía o si mas bien la idea era que creciera la cantidad de afiliados en al menos un 10% al año. Definitivamente al no haberse planteado un valor no tenemos ninguna luz sobre lo que se pretendía, así como tampoco nos permite evaluar la ejecutoria de los encargados de lograr el objetivo, ya que los métodos y esfuerzos por medio de los cuales los encargados procuren alcanzar dicho objetivo pueden ser muy diferentes.

Tome cada una de las políticas que escribió en el punto anterior y anote él o los posibles objetivos que le dieron origen a las mismas.

- Distribución de excedentes



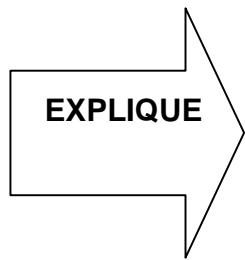
A diagram consisting of a rectangular box on the left containing the text "ANOTE". An arrow points from this box to a larger rounded rectangular box on the right. The larger box contains five horizontal lines for writing.

- Crecimiento en el número de asociados



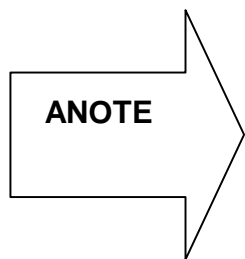
Handwritten response area with six horizontal lines.

- Salarios, incentivos y otros beneficios al personal de la cooperativa



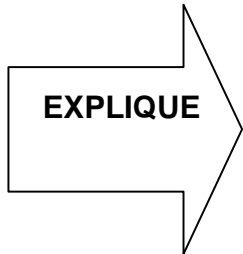
Handwritten response area with six horizontal lines.

- Niveles de endeudamiento



Handwritten response area with six horizontal lines.

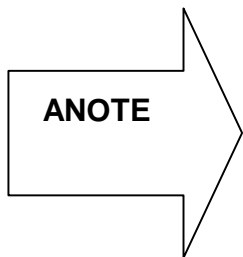
- Fijación de precios



- Otorgamiento de crédito a asociados o clientes

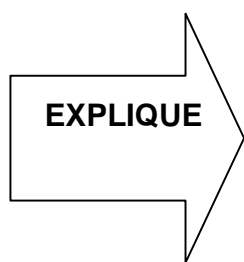


- Grado de apropiación de la cooperativa por sus asociados



3.7. Un requisito fundamental para que los responsables del proceso de Planeamiento Estratégico realicen un correcto trabajo es que tengan un pleno conocimiento de la actividad o actividades que desarrolla la organización, del mercado o mercados que atiende con los productos o servicios que ofrece, de los clientes a los cuales sirve y de quiénes son sus competidores. Por lo tanto medite y responda a las siguientes preguntas:

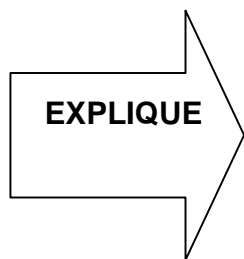
¿En qué actividad o actividades estamos?



¿Por qué nos compran a nosotros en cada producto/servicio -mercado?



¿Quiénes son nuestros clientes que atendemos?



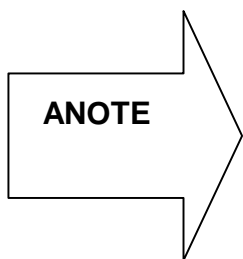
¿Por qué nuestros clientes también les compran a nuestros competidores?



¿Cómo nos miden nuestros clientes en términos de: calidad, precio, servicio, plazo de entrega?



¿Cómo nos valoran nuestros asociados?

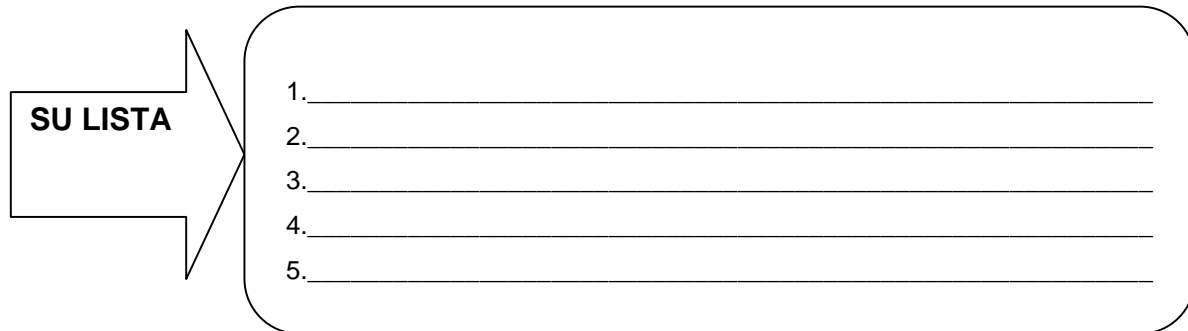


3.8. Antes de determinar estrategias una empresa cooperativa debe tener bien claro cuáles son sus fortalezas (los elementos positivos que posee en diferentes áreas, como puede ser por ejemplo: el poder ofrecer los precios más bajos a los clientes) y sus debilidades (recursos, actitudes y habilidades que tiene o no, y que generan que no se

logre la buena marcha de la cooperativa, por ejemplo: no se cuenta con suficiente capital de trabajo o las técnicas de cultivo son ineficientes). Para ayudarse puede buscar información en las siguientes unidades didácticas.

- Análisis del Riesgo: analice capacidad para contrarrestar el riesgo.
- Análisis Financiero: analice sanidad financiera.
- -Análisis de la Administración Operativa: analice calidad de la administración operativa.
- Auditoría de Proyectos: analice capacidad para ejecutar proyectos.
- Seguimiento del Presupuesto: analice capacidad para ejecutar el presupuesto.
- Estrategias de Comunicación: analice grado de compromiso de los asociados con la cooperativa.

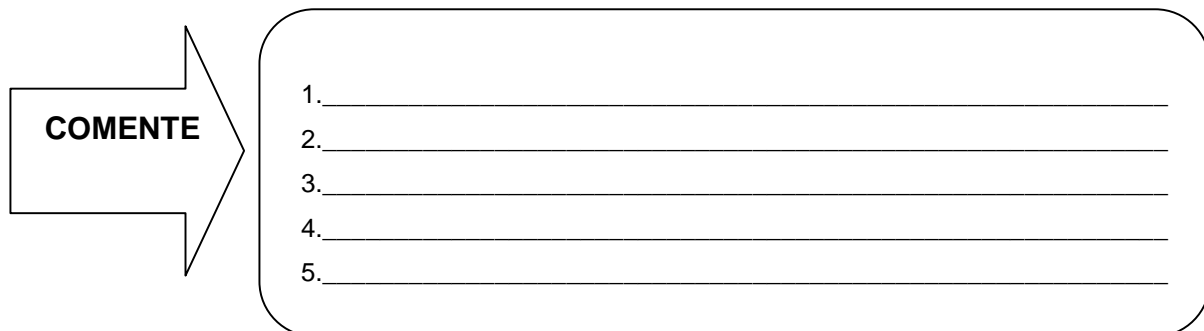
Haga una lista de las 5 fortalezas más importantes de su cooperativa.



SU LISTA

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Haga una lista de las 5 debilidades más notorias de tu cooperativa.



COMENTE

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 ¿Qué es el Planeamiento Estratégico?

La planificación estratégica consiste en preparar una guerra (donde el enemigo es la competencia, las armas los productos, el campo de batalla el mercado, las condiciones topográficas y el clima el entorno) armándonos mejor para aprovechar las condiciones del entorno y ganar territorio en el mercado. Toda guerra exige esfuerzo y si no lo hacemos el enemigo (la competencia) tomará todo nuestro campo de batalla (nuestro mercado). Así que debemos centrar nuestro esfuerzo en competir para ganar, en un campo de batalla que dejó de ser una llanura y se convirtió en un ambiente lleno de montañas, precipicios, en donde llueve y truenan de todos lados. Este ambiente del campo de batalla (el mercado) crea una seria dependencia; las armas por si solas no son tan importantes como su "obligada" adecuación a las exigencias del entorno. Un error en las armas (los productos) y nos caemos en un precipicio o nos hundimos en un lodazal. Con esto queremos decir que existen dos cosas trascendentales:

- (i) mayores limitaciones para operar (en el mercado)
- (ii) menores márgenes de error en el diseño de las armas (nuestros productos)

Un director estratega, que busca cumplir con las esperanzas delegadas en él por los asociados, no se va a limitar a resolver una situación o un problema específico (cómo salir de un lodazal existiendo otros cien al frente), sino que va a analizar las causas, buscar información externa, corregir el problema específico y prevenir que no vuelva a suceder (busca nuevas metas, cambia el diseño o tipo de armas, etc.).

Con todo lo anterior queremos decir que la planificación estratégica es una fórmula global para orientar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué vamos a lograr? Lo que se relaciona con tres interrogantes:
 - ¿Qué quieren los asociados y/o los directores?
 - ¿Qué podría hacerse de acuerdo con las condiciones del mercado?
 - ¿Qué puede hacerse de acuerdo con los recursos disponibles?

- ¿Cuáles son las condiciones de nuestros mercados? Lo que se relaciona con las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes son nuestros clientes?
 - ¿Quiénes constituyen nuestra competencia?
 - ¿Cuáles son las ventajas de la competencia que debemos minimizar?
 - ¿Cuáles son las oportunidades que presenta el mercado y que debemos aprovechar? ¿Cuáles son las amenazas que presenta el mercado y que debemos evadir?

- ¿Cuáles son nuestros recursos para enfrentar el mercado?
 - ¿Cuáles son las características de nuestro producto o servicio?

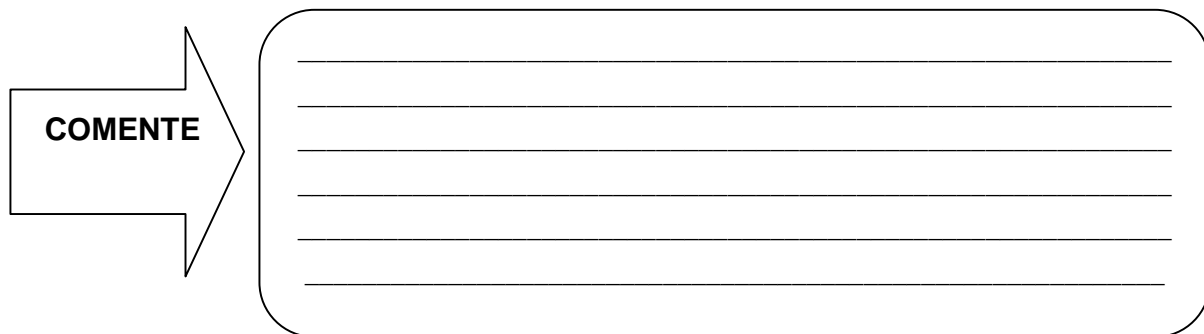
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas que debemos aumentar?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades que debemos minimizar?
- ¿Cómo vamos a competir?

De aquí que un plan estratégico es una guía formal para cumplir una misión y unos objetivos de negocios, a partir de precisar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado, y de confrontarlos con nuestras fortalezas y debilidades para aprovechar los primeros.

4.2 El Proceso de Planeamiento Estratégico

Antes que nada debemos tener claro que al realizar la planeación no estamos pretendiendo adivinar el futuro, sino más bien prever el impacto que tendrán en el futuro las decisiones de hoy. La razón de realizar el planeamiento hoy consiste en asegurar que la empresa cooperativa alcance lo que se propone y requiere para sobrevivir y progresar en el futuro.

¿Qué opinas de un directivo no interesado en sobrevivir y progresar?



Otra confusión que tenemos es que el término "estrategia" se ha popularizado tanto que ahora es común encontrarse que prácticamente cualquier acción que se desarrolle en una organización es una estrategia, lo cual no es cierto en la gran mayoría de los casos. Para ilustrar lo siguiente recuerde cuántas veces ha escuchado frases como las siguientes:

- "Tenemos una nueva estrategia para colocar pedidos"
- "Nuestra estrategia es lograr la satisfacción total del cliente"
- "La estrategia consiste en incrementar la capacidad de producción"
- "La nueva estrategia radica en incrementar los excedentes en un 15% real (considerando el efecto de la inflación) con respecto a los del año pasado"

Y es que el problema se presenta porque no se tiene clara la diferencia entre la visión, la misión, los objetivos, las políticas, los programas y presupuestos. Todo esto dentro de una clara definición y coordinación nos llevan al planteamiento del plan estratégico

formal, que es precisamente lo que queremos este en capacidad de desarrollar en su empresa cooperativa.

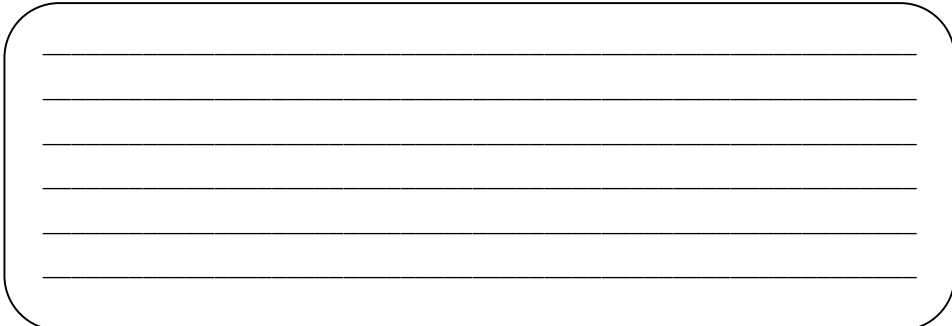
La Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual el Consejo de Administración define y/o ratifica la Visión, Misión, Objetivos y Políticas, así como los Programas y Presupuestos que también aprobará. En su conjunto persigue por ejemplo determinar los mercados en que se competirá, los servicios y/o productos que se ofrecerán, la forma particular en que se intentará vencer a los competidores y el cómo manejar las relaciones con los clientes.

La Planificación Estratégica responde a preguntas tales como:

1. ¿Qué somos?, ¿qué es nuestra empresa cooperativa?, ¿dónde estamos? Por ejemplo: somos una cooperativa beneficiadora y exportadora de café en grano.
2. ¿Qué queremos lograr?, ¿qué queremos llegar a ser? Por ejemplo: beneficiar y exportar café molido y envasado listo para vender al público.
3. ¿Qué podemos lograr? Por ejemplo: beneficiar y exportar 80% como café en grano y 20% como café molido y envasado.
4. ¿Cómo vamos a hacerlo? Por ejemplo: aliarnos a un gran exportador colombiano, o negociar con nichos específicos.

Conteste las anteriores preguntas con relación a su empresa cooperativa:

¿Qué somos?



¿Qué queremos lograr?



¿Qué podemos lograr?

¿Cómo vamos a lograrlo?

Hasta ahora le podrá parecer que este asunto de la Planificación Estratégica es algo bastante rígido. Sin embargo no es así; el planeamiento estratégico debe y tiene que ser sumamente flexible ya que el entorno está continuamente cambiando, y si el planeamiento estratégico no es capaz de reaccionar a dichos cambios simplemente ya no será útil. Para que quede claro por qué decimos que el entorno cambia rápidamente se expone a continuación solo algunos ejemplos de cambios en el entorno:

Las comunicaciones: mayor acceso a bases de datos internacionales, a periódicos internacionales, a programas de noticias internacionales.

La tecnología: mayor número de proveedores que nos ofrecen una más amplia gama de utilización de tecnologías, tal como el caso del sistema de barras para manejo de inventarios, facturación, etc.

El acceso a la educación formal superior: mayor cantidad de centros universitarios y mayor presencia de los mismos en las zonas rurales.

Las políticas gubernamentales en materia fiscal, cambiaria, crediticia, salarial, monetaria, etc.

La desgravación arancelaria.- disminución del techo fiscal.

Los nuevos competidores: nos encontramos una cantidad de productos o servicios que antes consideraríamos absurdos, tal como el caso de agua mineral importada.

Estos cambios definitivamente repercuten en los valores, percepciones, expectativas y necesidades de las personas, sean clientes o no de nosotros.

4.3 Fases del Proceso de Planeamiento Estratégico

Note que cuando nos referimos al Planeamiento Estratégico lo hemos hecho haciendo alusión a que es un proceso. La pregunta sería: ¿Por qué es un proceso? La respuesta es que está compuesto por una serie de actividades, que dispuestas de una manera van tomando insumos del entorno y de otras actividades con el propósito de ir perfilando un resultado congruente y completo. Además es un proceso de continuo ajuste y retroalimentación, ya que los cambios en alguno de los componentes generan cambios en los otros, y no es de extrañarse que el orden en el cual se vayan desarrollando las actividades no sea en serie, sino en paralelo, de modo que el avance se vaya logrando en varias actividades simultáneamente. Esto lo podrá verificar por sus propios medios más adelante en esta Unidad didáctica.

De una manera esquemática se presentan a continuación las fases y contenido del proceso de Planificación Estratégica. (*Ver Esquema 1*).

4.3.1 Fase Filosófica

Esta es probablemente una de las fases más difíciles de superar en el proceso de Planeamiento Estratégico, máxime si es la primera vez que se realiza. Debemos tener presente que cada uno de los miembros del Consejo de Administración tiene una cierta forma de proceder, que depende de sus valores. Los valores no están por escrito, pero existen de una manera implícita. Los valores compartidos por el grupo crean una sola unidad, porque todos tienen algo en lo que creen, algo que los aglutina. En esta fase la idea es hacer explícitos esos valores, ponerlos de relieve y lograr un gran nivel de consenso con respecto a ellos por parte de todo el grupo del Consejo de Administración. Sólo cuando se llegue a este punto será posible definir la visión, misión y políticas generales.

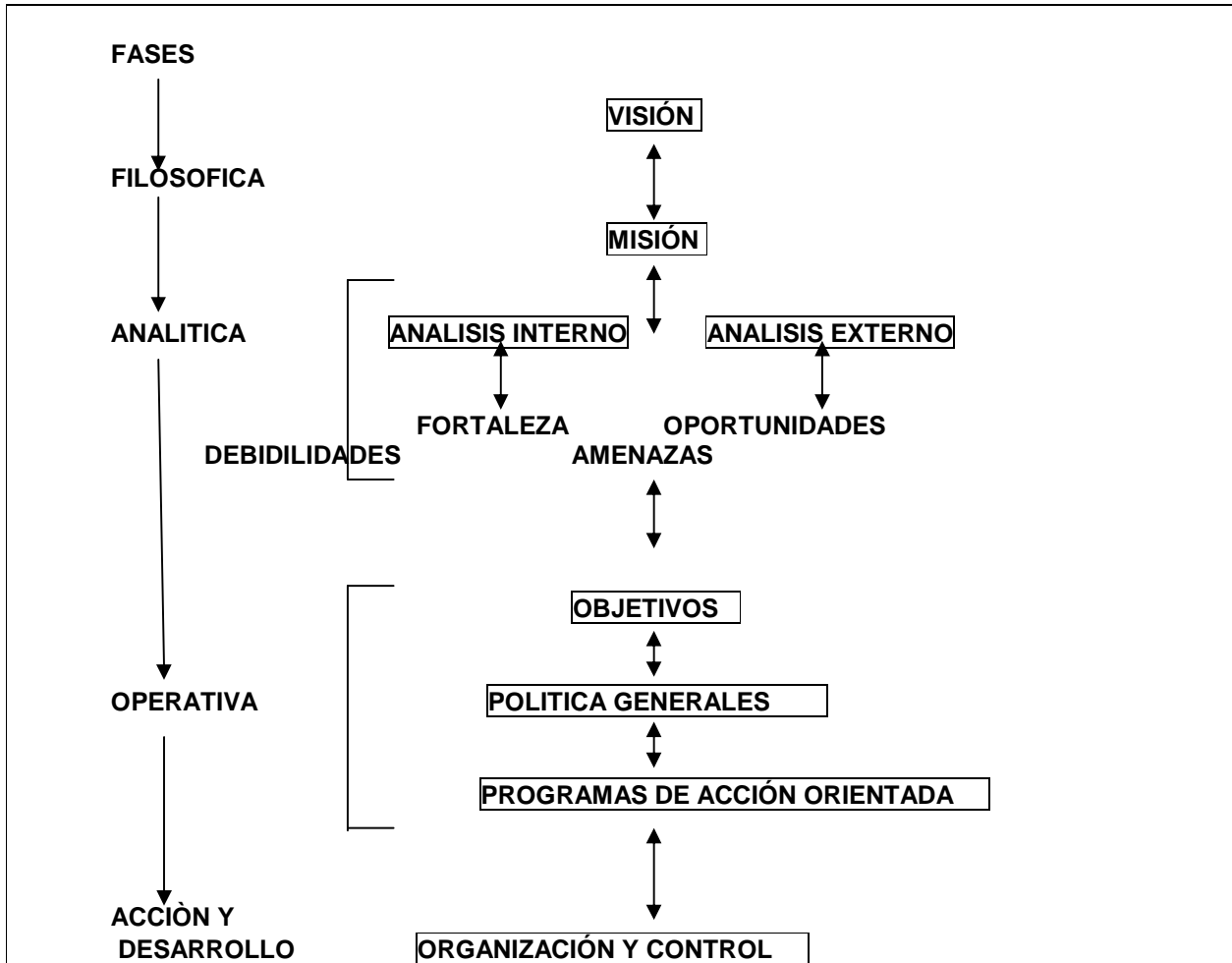
A continuación se presentan, sólo como punto de referencia, algunos valores que en mayor o menor grado están presentes en algunas organizaciones de reconocido y largo éxito en nuestro medio.

Liderazgo: sentimiento de querer ir siempre adelante, ya sea en ventas, rentabilidad, calidad, servicio, etc. Es el constantemente intentar destacar en algo.

Calidad: la calidad de nuestros productos o servicios es decisiva para poder competir en este mercado. La calidad óptima nunca se obtendrá sí no se cuenta con el apoyo del Consejo de Administración.

Servicio: debemos conocer la obligatoriedad de conceder una atención máxima al cliente, y esto debe pernearse en todos los empleados de nuestra cooperativa.

ESQUEMA 1 FASES Y CONTENIDO DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Creatividad e innovación: Entendemos por creatividad la capacidad de tener ideas nuevas y por innovación la capacidad de ponerlas en práctica y obtener provecho. Comprender que la innovación es necesaria en todas las áreas de nuestra cooperativa es trascendental.

Comunicación: La cooperativa moderna necesita líneas abiertas a la comunicación, sin limitaciones ni cuellos de botella. Los departamentos han de colaborar entre sí y comprenderse. Para ellos hace falta la comunicación.

Respeto: Respeto y aprecio por las personas, hacedoras exclusivas de los planes y del trabajo intelectual y/o físico. Toda persona es útil para algo, es única e irrepetible.

Crecimiento y beneficios: Las personas tienen la necesidad de desarrollarse a nivel profesional. Necesitan de una organización que crezca para poder crecer con ella y también necesita resultados; excedentes para el progreso económico.

Sin limitarse a los valores mencionados anteriormente anote aquellos que son parte de la filosofía de tu cooperativa.



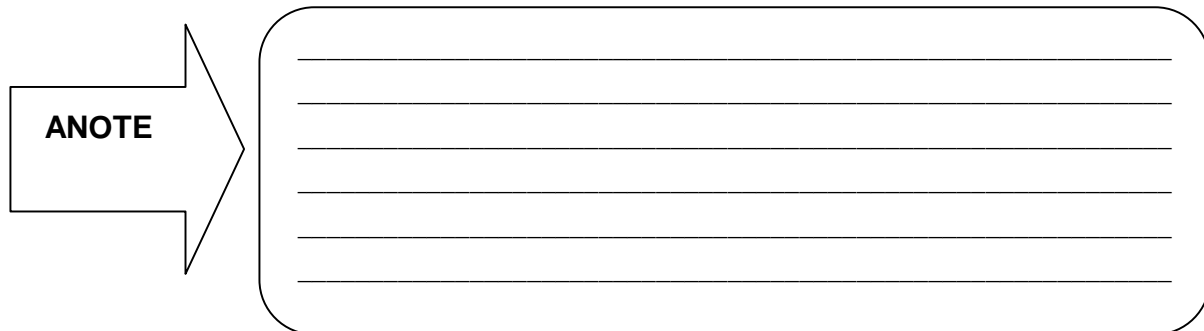
4.3.1.1 Visión

Consiste en posicionar a la cooperativa en el futuro y visualizar lo que se espera de ella. La visión es el ideal de las personas que integran la organización. Implícitamente considera al cliente y al entorno en el cual se desempeñará en el futuro la cooperativa. La visión debe captar "el alma de la organización", es esa razón de ser profunda. Está constituida por los valores y creencias. Se dice que una organización sin visión no tiene posibilidad de crear su propio futuro, solo puede reaccionar ante él. A manera de ejemplo presentamos algunas visiones que han sido definidos por diversas organizaciones. Probablemente le parezcan demasiado simples y obvias, sin embargo, fueron el producto de hacer explícitos los valores y creencias y pretenden resaltar esa profunda razón de ser de cada organización.

Responden a: ¿en qué creemos?, ¿cómo actuamos?

"Ganar clientes para toda la vida" (Nissan)
"Ser competitivos" (Komatsu)

¿Cuál sería la visión de su empresa cooperativa? Anote su visión ideal:



4.3.1.2 Misión

La misión es el propósito fundamental de la organización: el para qué fue creada. Toma la filosofía orientadora de la visión y la convierte en una imagen tangible. El planteamiento de la misión requiere de:

1. Una clara definición del espacio propio (áreas en que opera),
2. El tipo de productos o servicios,
3. El tipo de cliente a satisfacer (gustos y preferencias),
4. La competencia y características propias de la organización (valores, estilos y otros).

Debe basarse más que en función del producto que vende en el servicio que presta. En el caso de XEROX no es lo mismo ser la empresa de las fotocopias que la empresa del documento. En el primer caso se limitaba a la reproducción de documentos, en el segundo su área de acción se expande, los clientes no solo esperan de ella el servicio de reproducción, sino apoyo en impresión, equipo de computación, sistemas de manejo de información, transferencia electrónica de datos, lo que cambia los valores y estilos de la empresa, porque ahora se responde a otras expectativas por parte de los clientes como de los mismos empleados.

La tarea para visualizar la misión parte de analizar tres etapas de la vida de la empresa cooperativa:

- la razón para la que originalmente fue creada: una necesidad o un deseo de los asociados.
- la razón de ser de nuestro negocio hoy: sobrevivir y desarrollarse.
- lo que debería ser en el futuro: por ejemplo la empresa de desarrollo de la comunidad.

La misión responde a las siguientes preguntas: ¿Qué podemos hacer?, ¿para quién?, ¿dónde? Por ejemplo: "Vender a las personas de nuestra comunidad productos que no dañen a la gente, los animales o el ambiente" (Empresa comercializadora de alimentos)

Tómese su tiempo y escriba la Misión de su cooperativa. No se sienta mal si lo debe intentar varias veces, es una parte difícil pero vital en el Planeamiento Estratégico.

Comience por contestar:

a. ¿Qué somos?

Tipo de producto o servicio: _____

Espacio de acción: _____

Tipos de clientes a satisfacer: _____

Características de la competencia: _____

Razón de ser de nuestra empresa cooperativa cuando fue creada: _____

—

Razón de ser de nuestra empresa cooperativa hoy: _____

—

b) ¿Qué queremos llegar a ser?

Visión: _____

—

c) ¿Qué podemos hacer?

Misión: _____

4.3.2 Fase Analítica

"Conózcase a si mismo", decía Sócrates. Conoce a fondo su empresa cooperativa. Descubre, valora y prioriza cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esto es lo que se conoce por un análisis FODA. El FODA es uno de varios métodos analíticos (no el único pero sí el más usado) utilizado para comprender las Oportunidades y Amenazas existentes en el entorno, así como las Fortalezas y Debilidades de la empresa cooperativa. Veamos más sobre el tema.

Definiciones:

Fortalezas: Son aquellos elementos positivos (recursos, valores, capacidades, conocimientos) que la cooperativa posee en grado superior al promedio de sus competidores y cuya mejor utilización ha de generar mejores resultados para la misma. Se incluyen también aquellos elementos que el cliente valora de una forma positiva, ya sea directa o indirectamente. Revise el apartado 3.8.

Debilidades: Son aquellos elementos (recursos, valores, capacidades, conocimientos) que la cooperativa ya tiene, que están por debajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para alcanzar los resultados. También incluye lo que se debería poseer pero que no se posee y que por lo tanto actúa también negativamente en el logro de los resultados. Revise el apartado 3.8.

Amenazas: Son aquellos elementos del entorno que podrían restringir el logro de los resultados de la cooperativa.

Oportunidades: Aquellos elementos del entorno que la cooperativa podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos.

4.3.2.1 Análisis Interno

La situación interna de la cooperativa se establece al definir sus principales Fortalezas y Debilidades. Si bien el análisis culmina con el cuadro de Fortalezas y Debilidades de toda la cooperativa, antes se debió proceder a realizar el análisis de Fortalezas y Debilidades de cada área funcional de la cooperativa (dichas áreas funcionales se visualizan rápidamente del organigrama), así como de las áreas de actuación básica (productos, mercados, segmentos, canales, clientes, proveedores),

Algunos ejemplos de Fortalezas por área funcional podrían ser las siguientes:

Mercadeo

- Los clientes valoran positivamente la gama de artículos que ofrece la cooperativa.
- La relación con los clientes es constante y sin problemas.
- Con relación a la competencia los precios son atractivos para los compradores.
- La red de distribución está totalmente integrada.

Recursos Humanos

- Las responsabilidades y funciones de empleados y asociados están claramente definidas.
- Hay buenas relaciones entre los asociados, los empleados y el Consejo de Administración.
- Se cuenta con una buena participación por parte de los asociados en las actividades.
- El personal está sumamente motivado.

Control (Administración Operativa)

- Se cuenta con un buen sistema de control administrativo.
- La información contable está siempre al día.
- Se cuenta con un excelente sistema de control de costos.

Finanzas

- La posición de liquidez es bastante positiva.
- Los asociados no se atrasan en sus obligaciones.
- Se mantiene una buena imagen ante las instituciones financieras.

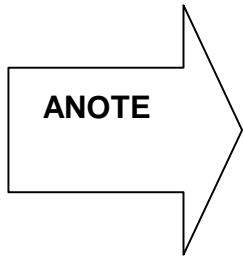
Operaciones

- La calidad excede las expectativas del mercado.
- El sistema de mantenimiento preventivo es sumamente eficaz y ahorra costos.
- Los estándares de operación se encuentran actualizados y responden al producto o servicio que demanda el mercado.

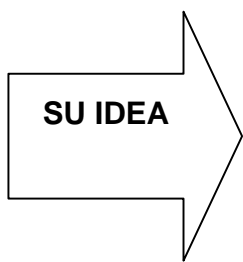
Otras áreas típicas, sin pretender agotar la lista son: Gerencia, proyectos, presupuestos, sistemas de información, compras, distribución.

¿Cuál sería el punto más importante de estas fortalezas? Aparentemente la calidad excelente y el precio competitivo. Por lo tanto, podemos desarrollar una premisa o supuesto de que en el futuro mantendremos esas fortalezas, lo cual nos da la oportunidad de crecer en ese mercado y/o ampliarnos a otros. Por supuesto que todavía no sabemos si el mercado y las condiciones económicas lo permitirán, por lo que necesitamos ir un paso más allá en nuestro análisis. Hasta aquí lo importante es entender que el análisis de fortalezas permite: identificar señales de lo que es posible que hagamos para aprovechar la principal fortaleza y así diseñar escenarios futuros (por ejemplo: crecer en el mercado existente, extenderse a otros). Los escenarios futuros ayudan a idear el camino para llegar a la posición estratégica escogida.

¿Cuáles son las fortalezas de tu empresa cooperativa?

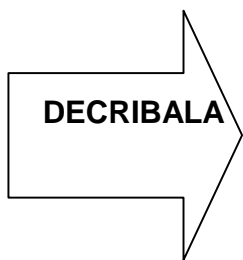


Señala una fortaleza por área funcional y explica por qué es una fortaleza.



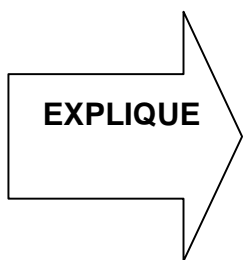
Handwriting lines for the response to "SU IDEA".

¿Cuál es su fortaleza distintiva?



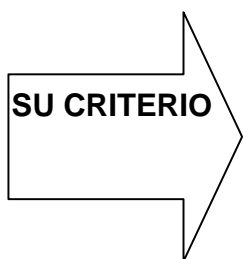
Handwriting lines for the response to "DESCRIBALA".

Presente un escenario futuro de su principal fortaleza.



Handwriting lines for the response to "EXPLIQUE".

¿Qué es posible que...



Handwriting lines for the response to "SU CRITERIO".

Algunos ejemplos de Debilidades por área funcional podrían ser los siguientes:

Mercadeo

- La publicidad utilizada no llega a los segmentos meta del mercado.
- Nuestro producto nunca se encuentra en el punto de venta, a diferencia del de la competencia.
- Nuestros vendedores no conocen el producto.
- No existen elementos de apoyo en el punto de venta de nuestros productos.

Recursos Humanos

- No hay participación en las asambleas.
- No existen incentivos de ningún tipo.
- Existe una fuerte rivalidad entre las áreas funcionales.
- No se promueve por ningún medio la comunicación de arriba - abajo.

Control (Administración Operativa)

- No hay ningún tipo de control de producción.
- Constantemente está desapareciendo mercadería.

Finanzas

- Los costos estándar están totalmente desactualizados.
- La información contable tiene 3 meses de retraso.

Operaciones

- No se dispone de la tecnología apropiada.
- Los técnicos desconocen los enfoques más modernos.
- El equipo genera rendimientos inaceptables, comparados con los de la competencia.

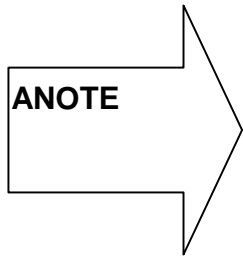
Al igual que en el caso anterior, podemos:

- identificar la debilidad más crítica
- desarrollar una premisa o supuesto de lo que nos depara el futuro.
- identificar señales de lo que es posible que hagamos para disminuir sus efectos.

Haga una lista de las debilidades más significativas de su empresa cooperativa (una para cada área funcional):

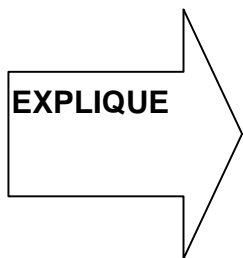
AREAS

DEBILIDADES



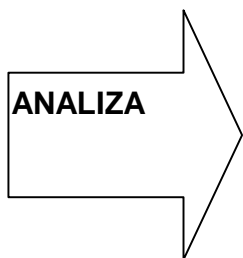
Form with 6 horizontal lines for notes.

¿Cuál es tu debilidad crítica?



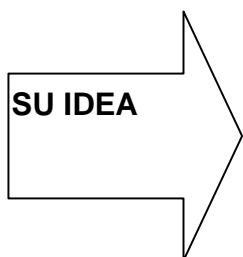
Form with 6 horizontal lines for notes.

Analiza el escenario futuro en el caso de fortalecerse esa debilidad:



Form with 6 horizontal lines for notes.

¿Qué es posible que hagamos para disminuir esa debilidad?



Form with 6 horizontal lines for notes.

4.3.2.2 Análisis Externo

El entorno es el medio en el cual se desenvuelve, lo quiera o no, la empresa cooperativa. El entorno, con sus fluctuaciones permanentes y su cambio acelerado, condiciona el éxito de la organización. El plan mejor diseñado, si no considera el entorno, puede desembocar en el fracaso. Las fuerzas externas a la cooperativa están fuera del control del Consejo de Administración. Pero no por ello debemos renunciar a un análisis racional, con el fin de descubrir con la máxima prontitud las pistas de las amenazas, y detectar las oportunidades. El buen directivo sabe que el entorno es la única fuente de la que brotan las oportunidades, y por ello no le teme al cambio, sino que lo estudia.

Una primera clasificación de los factores del entorno podría ser la siguiente:

- Gobierno
- Sociedad
- Mercados
- Productos
- Economía
- Tecnología
- Canales
- Competencia

Además de los enumerados, cada cooperativa debe descubrir otras áreas concretas que puedan afectar su accionar.

Para realizar el análisis externo se debe tener claro que no se pretende ver el futuro en una bola de cristal. La pregunta es: ¿Qué puede ocurrir con las políticas gubernamentales, la sociedad, etc., y cómo puede repercutir en nuestra cooperativa? Utilice el sentido común y también la información. Se trata de establecer premisas o suposiciones de cambio, y luego descubrir en qué grado pueden afectarnos. Esos efectos pueden suponer una oportunidad o una amenaza, según nos afecten positiva o negativamente.

La función del Consejo de Administración consiste en establecer la influencia del entorno en cada una de las áreas de actividad de la empresa cooperativa. A manera de ejemplo se presenta lo siguiente:

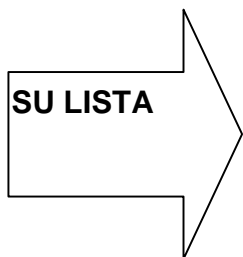
Área	Oportunidades	Amenazas
Tecnológica	Acceso a redes internacionales con importar información técnica. producimos.	Baja en los aranceles para artículos iguales a los que

	Máquinas que ahorran tiempo y dinero.	Máquinas que ahorran tiempo y dinero en manos de la competencia.
	Programas de capacitación técnica.	Mayor capacidad técnica de la competencia.
Político	Cambios en el gabinete del gobierno por amigos del cooperativismo.	Cambios en el gabinete del gobierno por enemigos del cooperativismo.
	Nueva legislación cooperativa que obliga a un mayor accionar empresarial	Nueva legislación cooperativa que elimina el apoyo estatal
	Reintegración de instituciones de segundo grado.	
Económico	Devaluación de la moneda que abarata nuestro producto en el mercado internacional	Inflación que incrementa nuestros costos y precios para competir en el mercado nacional.
	Créditos al sector bajo condiciones adecuadas.	Incremento de la inversión extranjera que compite directamente con nosotros.
	Nuevos incentivos a la exportación.	
Mercadeo	Comprar los canales de distribución.	Ante la presencia de la competencia el consumidor se vuelve más exigente.
Finanzas	Acceso a crédito favorable.	Inflación.
Operaciones	Asistencia técnica.	Competidor con proceso productivo de menor costo y mayor calidad.

Haga una lista con las amenazas y oportunidades más significativas para su empresa cooperativa, lo que debe definir a partir de su determinación de realidades en los factores del entorno.

OPORTUNIDADES

AMENAZAS



A large rounded rectangular box containing ten horizontal lines for writing.

4.3.3 Fase Operativa

4.3.3.1 Objetivos

Una vez concluido el FODA se formulan todos los objetivos necesarios (por áreas si fuera del caso), de tal modo que expresen la situación deseada en el futuro. Son situaciones positivas en una relación medios - fines. Por ejemplo:

"Aumentar el rendimiento de cebolla por hectárea de los pequeños productores, mediante transferencia de tecnología moderna."

El medio o instrumento es la transferencia tecnológica y el fin aumentar la productividad de la cebolla. Pero esto supone la existencia de un problema o causa que debe corregirse, o sea, los bajos rendimientos.

Los objetivos son los enunciados que responden directamente al ¿qué hacer? Deben estructurarse de tal forma que se puedan medir o cuantificar en la medida de lo posible, por medio de indicadores verificables. Reducir los objetivos a aquellos relacionados con el asunto meramente económico constituye el peor error que cometen la mayor parte de las organizaciones. No está de más recordar que los objetivos deben ser ambiciosos, difíciles pero factibles de alcanzar, y deben ser comprometedores.

Los indicadores verificables se refieren a los impactos o cambios que el objetivo desea alcanzar. Define el "contenido" del objetivo -, los "detalles" que permiten establecer en qué medida ha sido alcanzado el objetivo. El o los indicadores son verificables objetivamente si diferentes personas obtienen el mismo resultado al hacer una evaluación independiente.

Los indicadores se formulan para explicar el contenido del objetivo, en términos de:

- **¿Qué se va a medir?** En nuestro ejemplo el aumento en la productividad de la cebolla de los pequeños productores.

- **¿Cuánto?** Se puede referir tanto al aumento en la productividad (por ejemplo 10 o 20 sacos), como al número de beneficiarios (500 o 900).
- **¿Con qué calidad?** Explica la calidad con la cual se quiere llegar a competir en el mercado, por ejemplo triple A, cebolla para encurtido, etc.
- **¿Cuándo?** Define el período de cosecha, por ejemplo el verano (entre noviembre y febrero de 20XX).
- **¿Dónde?** Explica el lugar o área geográfica.

Una posible clasificación de los objetivos se presenta a continuación, con algunos ejemplos:

Objetivos "duros" o Económicos: Rentabilidad, margen de utilidad neta (utilidad neta/Ventas), ventas, participación de mercado. Se les denomina así porque caen en el ámbito tradicional de medición de ejecutoria.

Objetivos "suaves": Calidad, motivación, retribución, ambientales, innovación en sistemas, innovación en comunicación. Se les denomina así porque constituyen las nuevas áreas en las cuales las empresas cooperativas deben empezar a medir su nivel de ejecutoria, saliéndose del esquema tradicional, o sea el de los objetivos "duros", en los cuales se dejan de lado factores que típicamente no aparecen cuantificados en un estado financiero o en un estudio de participación de mercado.

Define una lista de al menos 7 objetivos, ojala planteados en términos cuantitativos. Recuerde que cada objetivo debe decir el "qué hacer".

Su lista de objetivos para su empresa cooperativa:

The diagram consists of a rectangular box on the left containing the text "SU IDEA". An arrow points from this box to a large, rounded rectangular area on the right. Inside this rounded area, there are seven horizontal lines spaced evenly, intended for the user to write their objectives.

4.3.3.2 Políticas

Son las guías de la actividad, orientan el camino a seguir. Constituyen el conjunto de directrices de una organización, las cuales deben estar formalmente expresadas por el Consejo de Administración. Las políticas orientan el cómo; también se les conoce como los principios orientadores, ya que responden a los valores de la organización.

Las políticas son guías para señalar la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar una actividad que pretende lograr un objetivo. En otros términos "marcan la cancha" dentro de la cual debe realizarse la acción con miras a alcanzar los resultados deseados, y esto permite sentar responsabilidades. Estas directrices pueden adoptar varias formas:

- Declarar "el nivel considerado satisfactorio". Por ejemplo: mantener los pasivos de corto plazo a menos del 50% de la deuda total; no financiar más del 10% del capital de trabajo; mantener los gastos administrativos a menos del 25% del valor de las ventas, etc.
- Declarar reglas de "normalización". Por ejemplo procedimientos de ascenso del personal, escalas de salarios, manual de puestos, reglamento de trabajo, catálogo de cuentas contables, normas y procedimientos de control de calidad, procedimientos de mantenimiento de planta y equipos, proceso de producción a utilizar, etc.

Ejemplos de políticas:

Política de Calidad: Se creará un círculo de calidad en el proceso productivo para discutir y eliminar los problemas de calidad más críticos.

Política con respecto a clientes: Tendremos una línea telefónica directa y exclusiva para que los clientes nos llamen y podamos evacuar sus necesidades a la mayor brevedad posible.

Retome la lista de objetivos planteada por usted anteriormente y para cada uno defina el ¿cómo va a lograrlo?, o sea que determinará la política a seguir para cumplir con cada objetivo, el cual a su vez responde no solo a un análisis interno y externo, sino que también se deriva de una misión, que es a su vez la imagen tangible de la visión:

The diagram consists of a rectangular box on the left containing the word "DEFINA" in bold, uppercase letters. An arrow points from the right side of this box to a large, rounded rectangular box on the right. Inside this larger box are five horizontal lines, providing space for the user to define their policy.

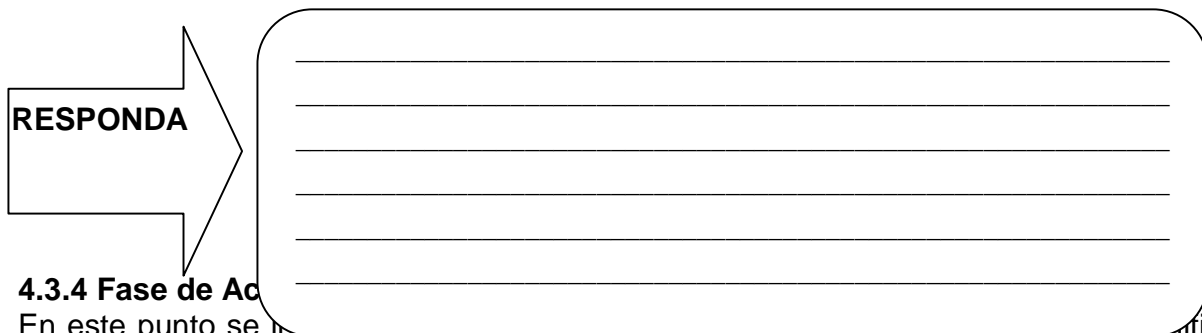
4.3.3.3 Programas

Los programas de acción constituyen el instrumento que refleja de qué manera se pondrá en práctica todo lo que hasta el momento se ha planificado. Es la continuación "natural" de la política, ya que da los elementos necesarios para asegurarse que la misma tenga previsto quién se hará cargo de su cumplimiento, en qué plazos y de qué manera. Se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a hacer? ¿Cuáles son las principales actividades?
- ¿En qué momento se va a realizar? y ¿cuándo termina cada actividad?
- ¿Cuál es la secuencia y paralelismo de las actividades?
- ¿Quién lo va a hacer?, y ¿con cuáles recursos?
- ¿De qué manera se va a proceder para llegar al objetivo fijado previamente?

La clave está en recordar siempre que los programas responden a las políticas de los objetivos.

Tome un objetivo que considere más importante y responde para cada una a las preguntas que se presentaron anteriormente. De este modo estará definiendo el programa, en el cual se especifique claramente qué se va a hacer, cuándo, quién y cómo. Para ayudarlo, recuerde las unidades didácticas de Auditoría de Proyectos y Seguimiento del Presupuesto.



4.3.4 Fase de Acción

En este punto se implementa la estrategia, lo que significa que se deba imponer una estructura sobre la actual para dirigir y controlar el proceso de implementación, ya que los objetivos, políticas y programas pasan a ser parte del día a día de la organización, y el Consejo de Administración debe obtener la retroalimentación oportuna sobre los resultados que se vayan obteniendo, al mismo tiempo que va monitoreando los cambios en el entorno y a lo interno con el propósito de ir moldeando la estrategia si así fuese necesario.

Alguien debe tener la responsabilidad de ir detectando el surgimiento, fortalecimiento, desaparición o disminución en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así como de ir determinando si los resultados de los indicadores están apuntando en la dirección prevista y en los plazos indicados, entre otros. En este sentido el Consejo de Administración debe delegar en una o varias personas esta responsabilidad, así como contar con una serie de informes que le permitan conocer qué es lo que se está logrando en términos de lo que se definió en su Plan Estratégico.

Tome en cuenta el análisis FODA y define una lista de informes que deben realizarse, indicando quién los debe realizar y con qué frecuencia, de manera que el Consejo de Administración se retroalimente constantemente sobre los cambios que se estén dando en cada uno de los cuatro elementos definidos en el FODA.

ANOTE 

Considere el programa que determino anteriormente, y determine una lista de informes y/o actividades que deben realizarse, indicando quién las debe realizar y con qué frecuencia, de manera que el Consejo de Administración se retroalimente constantemente sobre la ejecutoria del programa y sobre los cambios que se estén dando y que puedan sugerir alguna variante en el plan.

SU LISTA 

5 ANÁLISIS FODA ESTRATEGICA

Durante muchos meses... que en este momento debe retomar, ya que permitirán realizar un análisis FODA de modo que su empresa cooperativa esta lista para realizar un Taller de Planificación Estratégica. Estas unidades pueden ser tanto del presente curso como del anterior.

5.1 Análisis del entorno

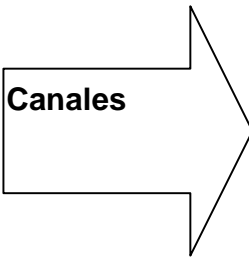
En esta parte se define tanto las Oportunidades como las Amenazas que se presentan en su empresa cooperativa a la luz de las realidades en:

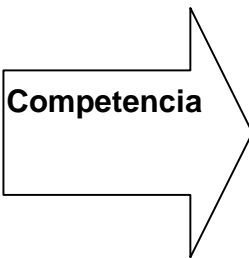
- Las instituciones gubernamentales
- Las tendencias económicas
- La sociedad
- La tecnología
- Los mercados
- Los productos

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnología	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercados	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Productos	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Canales 	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Competencia 	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

5.2 Análisis interno

En esta parte defina las Fortalezas y Debilidades que tiene su empresa cooperativa en las siguientes áreas:

- Mercadeo y Distribución
- Manejo y costo del riesgo

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacidad para la administración del presupuesto	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacidad para mantener a los asociados informados	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Producción u operación	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

6 COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Como habrás podido corroborar hemos ido a través de un proceso lógico definiendo una serie de conceptos que tomados en su conjunto constituyen un plan estratégico formal que coordina y amarra los valores de la cooperativa con una definición de visión que refleja la razón de ser de la misma, luego la visión se plasma en una imagen tangible que es la misión. Realizas te también un análisis de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas, lo que junto con la definición de visión y misión le permitieron definir unos objetivos reales, los cuales se pretende hacer efectivos por medio de las políticas y programas respectivos. Lo importante de este proceso no es sólo que le da una línea coherente de acciones a la organización con miras a asegurar su sobrevivencia, sino que es un sistema lo suficientemente flexible como para responder a los cambios que se presenten tanto internos como externos, permitiéndole a la organización contar siempre con un planeamiento estratégico que dirija su accionar,

Con el propósito de que puedas visualizar de una manera integral el Plan Estratégico que has formulado te pedimos que lo vuelvas a plantear en esta parte de la Unidad Didáctica. Si consideras que debes hacer algunos cambios, eliminar, añadir, etc., hazlo.

VISIÓN

MISIÓN

FORTALEZAS

DEBILIDADES

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

OBJETIVOS

POLITICAS

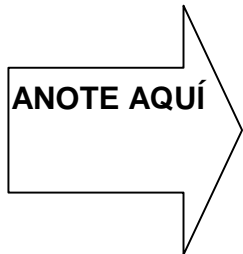
PROGRAMAS

RETROALIMENTACIÓN

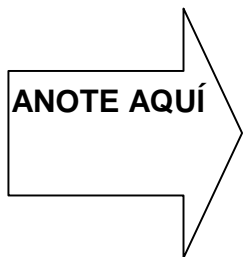
¿Se siente satisfecho? Solo para asegurarnos corrobore que cada objetivo cuenta con al menos una política, para la cual se ha definido un programa, además que el sistema de retroalimentación asegure que el Consejo de Administración tendrá la información pertinente con respecto al grado de avance en la ejecución de cada programa y política y por lo tanto en el alcance de cada objetivo.

7. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACIÓN DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relate qué se hizo de lo que se propuso.



Juzga si fue realista el compromiso.



Si no se realizó indique la razón y reformula el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior.



Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____