



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

TEMA

“EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS  
AGROPECUARIAS DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE R.L.  
EN EL MUNICIPIO DE EL TUMA – LA DALIA, DEPARTAMENTO DE  
MATAGALPA” DEL PERÍODO 2014 - 2022

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

AUTOR

LIC. MARVIN RAMÓN RIVERA TALAVERA

TUTOR

MSC. LILY DEL CARMEN SOZA LOPEZ

MATAGALPA, NICARAGUA, 22 DE OCTUBRE 2023

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

“Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios”.

— Abraham Lincoln





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

FAREM - MATAGALPA

TEMA

“EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS  
AGROPECUARIAS DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE R.L.  
EN EL MUNICIPIO DE EL TUMA – LA DALIA, DEPARTAMENTO DE  
MATAGALPA” DEL PERÍODO 2014 - 2022

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

AUTOR

LIC. MARVIN RAMÓN RIVERA TALAVERA

TUTOR

MSC. LILY DEL CARMEN SOZA LOPEZ

MATAGALPA, NICARAGUA, 22 DE OCTUBRE 2023

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

“Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios”.

— Abraham Lincoln

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
CARTA AVAL .....	iii
RESUMEN.....	iv
I.- INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2. ANTECEDENTES .....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
II. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo General.....	9
2.1.1. Objetivo Específicos .....	9
III.- MARCO TEÓRICO.....	10
3.1. Plan Estratégico .....	10
3.1.1. Planeación Estratégica.....	10
3.1.2. Proceso de planificación estratégica .....	11
3.1.3. Filosofía Empresarial.....	11
3.1.4. Capacidad Empresarial y Administrativa .....	15
3.1.5. Competitividad.....	16
3.2. Diagnostico Empresarial .....	16
3.2.1. Análisis FODA.....	18
3.2.1.1. Análisis Interno.....	19
3.2.1.2. Análisis Externo.....	22
3.2.1.3. Evaluación Estratégica .....	26
IV.- PREGUNTAS DIRECTRICES.....	32
V.- OPERACIONALIZACION.....	33
VI.- DISEÑO METODOLÓGICO.....	52
6.1 Según tipo de estudio.....	52
6.2. Según el paradigma es positivista. ....	52
6.3. Según su enfoque de estudio.....	53

6.4.	Según la profundidad o alcance del estudio.....	54
6.5.	Según su cobertura .....	54
6.6.	Según su diseño.....	55
6.7.	Población.....	55
6.8.	La muestra .....	55
6.9.	Métodos de investigación .....	57
6.10.	Técnicas de investigación .....	60
6.11.	Plan de tabulación de datos y recolección .....	62
6.12.	Proceso de validación de instrumentos .....	62
VII.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....		63
VIII.- CONCLUSIONES .....		96
IX.- RECOMENDACIONES .....		97
XI. ANEXOS .....		102

## DEDICATORIA

### A DIOS Y A MI FAMILIA

A Dios nuestro creador, por brindarme sabiduría, paz, amor y todas sus bendiciones; logrando una vida plena y generosa.

A mis familiares, amigos y compañeros de trabajo, de quienes he aprendido y compartido grandes experiencias, muestras de aprecio y motivación para seguir creciendo a nivel personal y social.

Especialmente a mis hijos a quienes amo y son mi inspiración para seguir creciendo y ser una mejor persona cada día.

*Marvin Ramón Rivera Talavera*

## AGRADECIMIENTO

A las personas que me han apoyado con sus observaciones, recomendaciones y muestras de ánimo para seguir avanzando en la finalización de trabajo de tesis.

A nuestra Universidad, por todo el trabajo y empeño de llevar la educación profesional de calidad para formar profesionales con capacidades de ser promotores de cambio en nuestra sociedad. A todos los docentes que apoyaron este programa de maestría quienes compartieron durante cada encuentro de estudio sus mejores experiencias y empeño aportando con sus conocimientos a nuestra formación profesional.

De manera especial agradezco a las personas que contribuyeron con sus aportes en el proceso de levantamiento de información, representantes de las organizaciones de cooperativas, socios y socias organizados en la Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible R.L. (UCODES R.L.), por su interés en el desarrollo de la investigación, aportes y ánimos para continuar trabajando en pro del desarrollo de sus comunidades en el municipio de El Tuma la Dalia.

*Marvin Ramón Rivera Talavera*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

### CARTA AVAL

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado “EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE R.L. EN EL MUNICIPIO DE EL TUMA – LA DALIA, DEPARTAMENTO DE MATAGALPA”, elaborado por el Licenciado Marvin Ramón Rivera Talavera, corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados, análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo de una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad científica y ética.

Según mi opinión el trabajo de tesis fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, con alto grado de independencia, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial.

Se extiende la presente a los 30 días del mes de septiembre del año dos mil veintitrés.

MSc. Lily del Carmen Soza López

Tutora

“A la Libertad por la Universidad”

## RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a la Evaluación del Plan Estratégico 2014 – 2022 de la Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L., en el municipio de El Tuma – La Dalia. Este estudio se realizó tomando en cuenta el enfoque de investigación cuantitativa con elementos cualitativos de tipo descriptivo y corte transversal. Como principal conclusión del estudio se determina que la UCODES, R.L. presenta un bajo cumplimiento en la implantación de las estrategias, lo que no le ha permitido cumplir con metas y objetivos. El diagnóstico organizacional refleja que se encuentra en un ambiente interno grave por carencia de capacidades gerenciales y administrativas que no ha logrado enfocar los esfuerzos hacia el cumplimiento de su misión y un ambiente externo muy amenazante, frente a un mercado ofensivo que demanda de la implementación de estrategias defensivas que le permitan mejorar su la competitividad.

Palabras claves: Plan estratégico, Estrategias, Diagnóstico, Evaluación.

## SUMMARY

This research was aimed at the Evaluation of the 2014 – 2022 Strategic Plan of the Union of Agricultural Cooperatives of Services for Sustainable Development UCODES R.L., in the municipality of El Tuma – La Dalia. This study was carried out taking into account the quantitative research approach with qualitative elements of a descriptive and cross-sectional nature. The main conclusion of the study is that UCODES, R.L. It presents low compliance in the implementation of strategies, which has not allowed it to meet goals and objectives. The organizational diagnosis reflects that it is in a serious internal environment due to a lack of managerial and administrative capabilities that has not managed to focus efforts towards the fulfillment of its mission and a very threatening external environment, in the face of an offensive market that demands the implementation of defensive strategies that allow you to improve your competitiveness.

Keywords: Strategic plan, Strategies, Diagnosis, Evaluation.

## I.- INTRODUCCIÓN

Nicaragua es un país en vías de desarrollo su principal actividad económica es la agricultura y la ganadería, sectores que tienen una alta contribución al producto interno bruto PIB, generación de empleo e ingresos y es la base económica para las familias que viven en el área rural.

La principal actividad económica en el municipio de El Tuma - La Dalia, está representado en su mayoría por pequeños y medianos agricultores dedicados al cultivo de café, granos básicos y cacao, quienes presentan limitaciones como es: acceso a crédito, asistencia técnica, servicios de comercialización, educación, entre otras necesidades; por tanto, surge como modelo de desarrollo rural la organización de cooperativas.

En el municipio El Tuma – La Dalia, durante el período 2013 – 2014 se organizaron 12 cooperativas, formando a su vez una unión de cooperativas, la Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible R.L., UCODES R.L., al iniciar sus operaciones y puesta en marcha, se elaboró un Plan Estratégico para el quinquenio 2014 – 2019 el cual se mantuvo vigente hasta 2022,

En él se establecen las principales metas a corto y mediano plazo, su formulación de forma participativa y consensuada con las cooperativas de base. El Plan Estratégico es una herramienta de dirección para la gestión gerencial y directiva; por tanto, a la fecha se requiere actualización y para ello se propone realizar una evaluación del desempeño durante el período transcurrido y poder establecer las nuevas metas y planes para el próximo quinquenio.

El presente trabajo de investigación, tiene por objetivo evaluar El Plan Estratégico de la Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L. El cuál se realizará, utilizando un análisis cuantitativo y cualitativo del proceso de gestión administrativo y operativo, y valorar el nivel de cumplimiento de las actividades, metas y objetivos estratégicos de la UCODES R.L.

Los métodos de recolección de información propuestos son: grupos focales a líderes de 12 cooperativas de base y de UCODES R.L., para valorar el cumplimiento de la visión, misión; evaluación de informes de desempeño de la administración de los servicios ofrecidos por la Unión de cooperativas, y levantamiento de una encuesta dirigida a los asociados de las cooperativas de base, con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción de los servicios ofrecidos por la unión de cooperativa y cooperativas de base.

Así mismo se realizará análisis de documentación primaria como son: el Plan Estratégico, políticas institucionales e informes de gestión de la unión de cooperativa, estatutos, política de género entre otros documentos de orden estratégico, administrativo y financiero de la organización; el análisis de información será para valorar el marco legal y de gestión administrativo-financiero existente en la unión de cooperativa y cooperativas de base.

Las principales variables de la investigación, corresponde al proceso de evaluación, plan estratégico y gestión de cooperativas.

El proceso de la investigación comprende en una primera fase, elaborar un proceso de evaluación de las metas de corto plazo y largo plazo de la UCODES R.L., en un segundo momento evaluar los servicios y productos ofrecidos y el nivel de satisfacción de sus clientes y asociados, y finalizar con una propuesta de plan estratégico para el quinquenio 2024 – 2027.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las cooperativas son organizaciones sin fines de lucro, las que al no contar con una planeación estratégica reflejan dificultad de alcanzar las metas y cumplir con los objetivos de los diferentes programas reduciendo el impacto de sus proyectos.

Lo que puede ocurrir por una deficiente gestión administrativa donde se carece de la capacidad de gestionar adecuadamente los recursos, debido a que no se cuenta con herramientas estratégicas que orienten todos los esfuerzos hacia el horizonte de la organización.

El entorno actual de UCODES R.L., presenta desafíos importantes a nivel de capacidades administrativas, pérdida de posicionamiento de mercado y baja competitividad en el sector de productos y servicios agrícolas para beneficios de sus asociados/as.

Por lo tanto, de continuar con un sistema de gestión que no esté bien definido y adaptado al entorno, la organización se puede ver afectada tanto organizacionalmente como en el aspecto socio económico, ya que no se lograra desarrollar con éxito los proyectos como se esperaba. Es por ello que se plantea la siguiente pregunta de investigación. *¿Cuál es el nivel de alcance de las estrategias del Plan Estratégico de la Unión de Cooperativa Agropecuaria de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L., del municipio de El Tuma - la Dalia en el período 2014 – 2022?*

## 1.2. ANTECEDENTES

Para sobrevivir y prosperar en el nuevo milenio, según Fred Davis (2008), las organizaciones deben desarrollar y sostener una ventaja competitiva. Por tanto, es necesario disponer a los administradores actuales y futuros las habilidades y los conceptos necesarios para formular con eficacia una buena planificación estratégica que pueda gestionar una posición de ventaja competitiva.

La planificación estratégica, consiste en un proceso realizado por los directivos de las empresas para definir y gestionar los objetivos de corto y largo plazo. Debido a la importancia de este tema, se realiza estudio de investigación de antecedentes a nivel latinoamericano, encontrando tesis de grado y posgrado, relacionado con el tema, en los cuales se mencionan:

En España, se realizó estudio de investigación empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica, este trabajo centra su estudio en la figura directiva presente en las organizaciones. El trabajo de investigación concluyo en que el éxito empresarial se caracteriza por la propia naturaleza, filosofía y principios cooperativos. (Ciruela, 2006)

Según Peters y Waterman (1984) mencionado por Ciruela (2006), establece que las empresas excelentes son aquellas capaces de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno; por tanto, los recursos humanos y la forma de ser conducido hacia su efectiva implicación e integración, implica uno de los factores más importantes para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Sobre ese tema, el profesor Vargas (1999), argumenta que la ventaja competitiva no está en la máquina sino en las personas y en sus iniciativas, creatividad e innovación. (Ciruela, 2006).

En Veracruz, México, se realizó investigación sobre “Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado internacional” el objetivo de la investigación es identificar los factores que permitan a los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, lograr estrategias de diferenciación frente a la competencia internacional. (Perea Quezada, 2007)

En el Estado de Veracruz, México, se realizó investigación sobre “Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa”. La investigación consistió en un estudio empírico a partir de la información de 1425 pequeñas y medianas empresas del Estado. (Perez de Lema, 2000)

Las principales conclusiones en el aspecto estrategia y factores competitivos se indican, el servicio al cliente, la reputación e imagen de la empresa y la calidad de los productos y servicios. En cuanto a los factores de éxito identificados se determina que las empresas deben contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación a mercados nacionales e internacionales. (Perez de Lema, 2000).

En el Salvador, se presentó un estudio de tesis para optar a grado de licenciado en Administración de Empresas, con el título, “Diseño de un plan estratégico de comercialización de café orgánico, que permita incrementar las ventas de la cooperativa El Espino R.L., ubicada en el municipio de Antigua, Cuscatlán departamento de la Libertad” presentado por (Cruz L, Pérez P, y Portillo Q, 2012). El estudio concluyó que la cooperativas carece de un plan de comercialización que le permita expandir su mercado. (Cruz, Perez, & Portillo, 2012).

En Costa Rica, se realizó investigación de estudio de caso para optar a Magister Scientiae en CATIE, con el objetivo de mejorar el entendimiento de las oportunidades y limitaciones para el posicionamiento de los pequeños cafetaleros de Costa Rica y sus empresas asociativas en los mercados de cafés diferenciados. El estudio concluyó que las Empresas Asociativas Cafetaleras (EAC), pueden mejorar su competitividad a través del escalonamiento de las capacidades técnicas, empresariales y financieras, y el fortalecimiento institucional para la gestión empresarial. (Lopez, 2008).

En Venezuela se realizó trabajo de investigación científica, con el objetivo de analizar las estrategias que utilizan las empresas del sector agroalimentario para hacer frente a los problemas económicos, políticos y sociales. Se concluye que las empresas trabajan en ofrecer productos o servicios de calidad, a precios

competitivos para lograr una posición de dominio en los mercados. El reconocimiento y liderazgo que obtengan sus productos (marcas), y las preferencias de éstas por parte de los consumidores o clientes, se constituirán en una poderosa herramienta para competir. (Meleán, 2010)

En Sangolqui, Ecuador en la Universidad de las Fuerzas Armadas, se realizó una Tesis para optar al grado de Master en Planificación y Dirección Estratégica, con el Tema “La Planificación Estrategia de la Empresa AICA”. Donde se pudo concluir que la planificación estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “como hacer” (estrategia) y que se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué áreas es factible o no competir en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Araque & Cruz, 2014.)

Las investigaciones realizadas presentan importantes aportes sobre el tema de investigación. La información presentada en estas investigaciones fue utilizada como punto de partida y orientación en el proceso de desarrollo del trabajo de investigación.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

En Nicaragua, el sector rural tiene una doble descripción antagónica; por una parte, representa uno de los sectores productivos que más aporta a la economía nacional, tanto al Producto Interno Bruto, generación de empleo y suministro de productos agrícolas que contribuyen a la seguridad alimentaria nacional; también presenta grandes desigualdades, el salario mínimo más bajo, alta tasa de iletrados, índices bajos de educación y por consecuencia una población con un alto índice de pobreza extrema.

Actualmente, los planes de gobierno han establecido diferentes programas y políticas que promueven el desarrollo rural como un sector priorizado en las políticas públicas. Una de las estrategias de incidencia es el trabajo con pequeños y medianos productores organizados en cooperativas, programas orientados a mujeres rurales, emprendimiento rural, mejora de infraestructuras productivas; con el fin de reducir la pobreza extrema en este sector.

El estudio es aportara al cumplimiento de una de las políticas de gobierno para atender al sector cooperativo, el cual dio inicio con la creación del Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, MEFCCA, institución que presenta el modelo socio-productivo basado en las personas, las familias y las comunidades, el desarrollo de este ministerio es políticamente estratégico y junto al de Salud y Educación, constituyen sectores que determinan la vida social, política y económica del país.

El propósito del estudio es contribuir a facilitar un proceso de evaluación, análisis y presentación de propuestas de estrategias a implementar en organizaciones cooperativas, valorando las principales variables que deben ser evaluadas para determinar un punto de partida que servirá de base para la estructuración de estrategias que deben tomarse en cuenta en la nueva planificación estratégica para organizaciones cooperativas y reorientar sus nuevas estrategias que contribuyan a su crecimiento y desarrollo económico.

Por tanto, es muy importante la temática de investigación ya que trata de aportar al desarrollo del sector de cooperativas con acciones estratégicas para la

lucha contra las desigualdades, la pobreza y la generación de oportunidades para los pequeños productores organizados y que participan en una organización cooperativas. Este planteamiento es correcto en la medida que estas organizaciones logran sus metas y objetivos a corto plazo, es decir logran cumplir con los objetivos de la planificación estratégica.

A partir de este contexto, se determina que el desempeño de la planificación estratégica en las organizaciones cooperativas representa una actividad relevante, que tendrá un gran impacto en la determinación de los planes a corto y largo plazo de estas organizaciones. La presente investigación plantea como tema de interés Evaluar el Plan Estratégico del 2014-2022 de la Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L, del municipio de El Tuma la Dalia.

El estudio de investigación implica realizar una evaluación organizacional a través de la técnica del FODA con su análisis interno y externo el cual se realizó a la Unión de Cooperativa. La información generada permitió determinar las condiciones actuales en la cual se desempeña la organización cooperativa, en un segundo momento se realizó valoración de las actuales estrategias implementadas y en un tercer momento se elaboró una propuesta para definir las principales acciones estratégicas que son necesarias implementar en la Unión de Cooperativas.

El universo de estudio de esta investigación está representado por los asociados de la organización cooperativas que forman parte de la Unión de Cooperativas, equipo de trabajo y órganos de dirección de la Unión de Cooperativa.

Las estrategias propuestas, serán recomendadas para que UCODES R.L., pueda elaborar sus planes de trabajo, a corto y mediano plazo con el fin de dar una orientación estratégica que contribuya al crecimiento y posicionamiento de los servicios ofrecidos a sus asociados, y lograr su sostenibilidad.

## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Evaluar el plan estratégico de la Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible R.L., UCODES R.L. en el municipio de El Tuma – La Dalia, departamento de Matagalpa en el período 2014 – 2022.

#### 2.1.1. Objetivo Específicos

- 1) Valorar el desempeño de la planificación estratégica de UCODES R.L., durante el período 2014 al 2022.
- 2) Elaborar un diagnóstico empresarial utilizando herramientas estratégicas.
- 3) Proponer las principales acciones estratégicas que deben incorporar en la planificación estratégica de UCODE R.L, para el período 2024 – 2027

### III.- MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. (Sánchez Galàn, 2016)

##### 3.1.1. Planeación Estratégica.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Universidad San Martín de Porres, 2018)

Para (Thompson, 2001) la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

La planeación estratégica orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad en general, es decir, adapta sus recursos y sus conocimientos para ofrecer un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad; para lograr esto debe precisar la misión, visión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener su mercado satisfecho.

Tener claridad de los objetivos de largo plazo y mantener la coherencia con las actividades cotidianas, contribuyen a un buen proceso de gestión y seguimiento del plan estratégico.

La planificación estratégica, es una herramienta que aporta a la buena administración de las empresas, es un proceso de análisis flexible y dinámico, dada

los constantes cambios en el entorno donde se desarrollan las organizaciones cooperativas.

### 3.1.2. Proceso de planificación estratégica

La Planificación Estratégica es una actividad de vital importancia para toda organización empresarial, social, sea con fines de lucro o no, sin importar su tamaño, giro de negocio o fines que tenga establecidos en su razón de ser. Para la elaboración de la planificación estratégica, se parte del análisis del entorno de la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar.

Es mediante este proceso que las empresas definen su visión, misión objetivos, metas, políticas y valores a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos, a partir del análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). Para ello se explica a continuación la importancia de cada proceso:

### 3.1.3. Filosofía Empresarial

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización. (David, 2008)

#### ➤ Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general (Torres, 2006, pág. 36).

#### Importancia de la Misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la empresa, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones (Torres, 2006, pág. 36).

Las declaraciones de una misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación: (David, 2008)

- a) Clientes: ¿Quiénes son los clientes de las empresas?
- b) Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- c) Mercado: Geográficamente, ¿Dónde compite la empresa?
- d) Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto económico?
- e) Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- f) Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- g) Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- h) Preocupación por la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- i) Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa? (David, 2008)

#### ➤ Visión

De acuerdo con el autor, la misión declara la razón de ser de una organización y refleja hacia qué aspectos está enfocada en su definición, lo que se

sustenta en la actividad o giro del negocio, sustentada en los valores, principios, como también al segmento que se dirige.

#### Importancia de la Visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la compañía, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la empresa (Torres, 2006, pág. 36).

- Credo: Conjunto de postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- Valores: Pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados, por todos los miembros de la empresa.
- Compromiso: Responsabilidad de la empresa ante la sociedad. (Galindo, 2009).

Con respecto a lo dicho por el autor, la visión es el horizonte hacia donde se dirigen todos los esfuerzos de la organización, que una vez cumplida la misión en el quehacer de la organización esta puede ser alcanzada a largo plazo.

#### ➤ Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes (Torres, 2006, pág. 37).

#### ➤ Objetivos

Un objetivo es una finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. Los objetivos representan el cauce de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo

nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa (Torres, 2006, pág. 37).

De acuerdo con el autor, los objetivos son aquellos que se fijan en funciones de darle cumplimiento a la misión de la organización, definen para que fue creada la empresa, estos pueden tener un alcance estratégico, táctico u operativo.

#### ➤ Metas

Es un estado futuro deseado que la empresa intenta alcanzar, que tiene como finalidad especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión, su visión (Torres, 2006, pág. 37).

Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

- Son precisas y medibles: Les dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual pueden juzgar su desempeño.
- Se refieren a temas cruciales: Se deben seleccionar metas importantes que evalúen el desempeño de la compañía.
- Son retadoras pero realistas: Si la meta es poco realista, los empleados se darán por vencidos y una meta demasiado sencilla no motiva a los gerentes y empleados de la empresa.
- Especifican un período: En el cual se debe alcanzar cuando es adecuado

Lo expresado por el autor indica que las metas son aquellas que la empresa se propone para medir el cumplimiento de las estrategias y por ende de los objetivos de los diferentes planes de la organización.

#### ➤ Políticas

Son las directrices generales para la toma de decisiones. Establecen límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite. Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias (Torres, 2006, pág. 38).

Es decir que las políticas son aquellas que se definen en todas las áreas de la organización, tanto específicas como generales y son las que ayudan a controlar el quehacer de la organización para procurar el cumplimiento de los objetivos.

➤ Estrategias

Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados. Éstas permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos. Es la manera de cómo hacer realidad cada objetivo y proyecto (Torres, 2006, pág. 42).

Por lo tanto, las estrategias son todas las formas que se utilizan para lograr implantar una estrategia, para lo cual se definen acciones específicas para lograr que se cumplan los objetivos.

#### 3.1.4. Capacidad Empresarial y Administrativa

La capacidad gerencial es el complemento fundamental de la tecnología que permite lograr la modernización de la agricultura, teniendo en cuenta la inserción en el marco de condiciones políticas mencionado y las relaciones con la economía capitalista. La capacidad gerencial se entiende como el conocimiento de las ciencias administrativas y la habilidad en los campos de comunicación y negociación para lograr resultados positivos para la empresa como una unidad. Estos resultados se miden en ingresos, ganancias o utilidades. (Guerra & Aguilar, 2002).

Según (López, Parra, & Rubio, 2019), en su investigación sobre habilidades gerenciales determina que: estudios realizados en las últimas décadas por investigadores en la administración han dejado en evidencia que las empresas más sobresalientes y exitosas, son aquellas que han sido creadas y dirigidas por personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

Las cinco habilidades gerenciales de emprendedores con empresas perdurables, en los municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones

colombianas, son: (1) liderazgo; (2) comunicación; (3) trabajo en equipo; (4) solución de conflictos; y (5) toma de decisiones. (López, Parra, & Rubio, 2019)

Las capacidades administrativas y gerenciales de una empresa cooperativa o privada, está determinada en función de las variables de formación y habilidades de gestión empresarial de los órganos de dirección y el responsable de la organización. Estas capacidades se ven implícitas en el desempeño operativo, financiero de la organización, es decir en el crecimiento económico, incremento de sus coberturas de mercado y el ambiente laboral.

### 3.1.5. Competitividad

La competitividad, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”. Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa. (Universidad San Martín de Porres, 2018).

La competitividad se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. Los sectores pueden ser entendidos como el conjunto de empresas que los constituyen, junto con las organizaciones educativas, de investigación y de servicio vinculadas a ellas. Las características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones se denominan ventajas competitivas. (Frances, 2006).

Según los autores, la competitividad está determinada por todas aquellas capacidades, recursos y conocimiento, así como la tecnología aplicada a las diferentes tareas de la organización, con el fin de llegar a vender un producto o servicio de calidad que satisface las necesidades del mercado y que le hace competitiva en el sector al que pertenece.

### 3.2. Diagnostico Empresarial

El diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar

decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas (Portugal, 2017).

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Romagnoli, 2007).

La elaboración de un Diagnóstico Empresarial en una organización es muy importante para evaluar el desempeño actual. Así mismo, contribuye a la implementación de nuevas estrategias para el crecimiento y permanencia de la empresa de forma competitiva.

La evaluación mediante un Diagnostico Empresarial, debe surgir por la necesidad de la organización. Los directivos y personal que dirige la empresa deben asumir una posición de mejorar su desempeño, de lo contrario una actitud pasiva puede obstaculizar el desarrollo adecuado del diagnóstico y por tanto, la asertividad de las estrategias propuestas.

#### Análisis del ambiente de la empresa

Significa conocer que está planeando la competencia, qué necesitan nuestros clientes, quién nos proveerá de insumos. Identificar y reconocer cambios en las variables económicas, estabilidad política, factores culturales, normativas laborales o tributarias, acuerdos comerciales internacionales (Ancín, 2000, pág. 47).

El análisis del entorno consiste en identificar las variables en las cuales opera la empresa, estas se clasifican en variables externas e internas. Las variables externas son las que están fuera del control de la empresa, como son las Oportunidades y las Amenazas. Por su parte las variables internas, son las que describen la situación actual de la empresa y se refiere a las variables que la empresa tiene control sobre ellas, estas variables son: las fortalezas y las debilidades.

La identificación de un diagnóstico sobre el entorno en que la empresa se encuentra operando, muestra una imagen de la situación actual de la empresa

frente a sus competidores, oportunidades de mercado, define sus fortalezas y sus debilidades. Esta información es muy relevante para la planificación estratégica de las organizaciones cooperativas y empresariales.

### 3.2.1. Análisis FODA

El FODA “Es una herramienta empleada para la planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo de la empresa u organización, y sus siglas derivan de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, previa a su elaboración se deben levantar los factores internos y externos de éxito y se agrupan en las categorías señaladas”. (Castellanos, 2015)

Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. (David, 2008)

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas

en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades. (David, 2008)

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

El proceso de análisis FODA permite describir e identificar las diferentes estrategias que la empresa tiene como opciones para la elaboración de su planificación estratégica.

Por lo tanto, el análisis FODA es un proceso de elaboración de planificación estratégica sin considerar todas las variables del entorno, podría afrontar un alto riesgo de gestión empresarial al no tener muy claro su entorno.

#### 3.2.1.1. Análisis Interno

Sirve para identificar y determinar los aspectos positivos (fortalezas) y los aspectos negativos o las deficiencias (debilidades) al interior de la empresa. Las fortalezas y debilidades están estrechamente relacionadas con el nivel del poder y de capacidad de gestión que tiene la empresa; con la finalidad de enfrentar al entorno para alcanzar sus objetivos y metas (Ancín, 2000, pág. 54).

Se busca obtener información sobre los factores más relevantes de la empresa. Sobre lo que los conforma y sus características, para luego analizarlas y

definir cuáles son sus fortalezas frente a un conocimiento adecuado del cliente.  
(Mejía & Suarez, 2017)

➤ Fortalezas:

Son todos aquellos elementos positivos que diferencian a la empresa de su competencia, describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor? (David, 2008).

Es decir que las fortalezas son todos aquellos elementos o factores con los cuales cuenta o de los que carece la organización a nivel interno y que definen las capacidades que tiene para hacerle frente a los cambios del entorno.

➤ Debilidades:

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Describe los factores en los cuales posee la empresa, una posición desfavorable respecto a la competencia. (Fred, 2008)

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, se evalúa los recursos internos:

- ¿Qué habilidades y aptitudes tienen los colaboradores?
- ¿Cuál es la posición efectiva de la empresa?
- ¿Calidad de sus productos y servicios?

Por lo tanto, según lo dicho por los autores, las organizaciones que presentan dificultades en su crecimiento y posicionamiento, se deben en parte a debilidades internas. A corto plazo es necesario lograr superar la curva de aprendizaje para que la empresa sea competitiva, por el contrario, si la organización lo logra especializarse a niveles competitivos estaría en desventaja de sobrevivir a la libre competencia del mercado.

Por lo tanto, la gestión empresarial es importante para superar las debilidades internas, las cuales están reflejadas en los malos resultados operativos,

financieros y de crecimiento de la empresa. Si la organización no ha logrado superar escenarios de pérdidas financieras continuas, puede ser un factor relevante para valorar el cierre de la empresa, debido a la carencia de recursos o capacidades.

➤ Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos: (David, 2008)

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración. (David, 2008)

Según lo que explica el autor, esta metodología permite evaluar el ambiente interno de la organización, valorando cada factor, ya sea debilidad o fortaleza, lo que al ponderar y calificar, se obtiene un total ponderado que indica una puntuación que define la posición de la empresa frente a la competencia, suma que puede alcanzar de 1 a 4, siendo que si se obtiene una puntuación de 2.5 indica que se puede caracterizar una empresa débil y si logra una puntuación mayor a 2.5 indica una posición interna fuerte, por lo tanto el número par que resulte indicara las capacidades internas con que opera la organización y que le permite aprovechar los cambios del entorno.

#### 3.2.1.2. Análisis Externo

Se refiere al monitoreo y examen de factores externos de la empresa, cuyos cambios a través del tiempo mejoran o empeoran el comportamiento organizacional. El propósito es identificar las oportunidades y amenazas que se encuentren en el entorno. Una correcta identificación de las oportunidades que se presenten en el entorno, permite en forma eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos de la

misión y visión de la empresa, de igual manera aumenta la capacidad de gestión de las tareas y actividades (Ancín, 2000, pág. 50).

“El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que puedan influir en la forma en que se intente alcanzar la misión”; (Jones & Hill, 2009).

De acuerdo con el autor, el análisis del ambiente externo, se trata de analizar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización, en cada fuerza del ambiente externo, así como determinar si esas fuerzas están a nivel local, regional, nacional e internacional y de esa manera la organización pueda definir estrategias para hacerle frente al entorno.

➤ Oportunidades:

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. (David, 2008).

Según el autor, en el entorno hay fuerzas que cuando sufren algún cambio pueden favorecer a la organización, ya que pueden ser aprovechadas para desarrollar nuevas estrategias.

➤ Amenazas:

Son situaciones o hechos externos a la empresa y que son negativos para la misma. Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. (David, 2008)

Por otro lado, las amenazas también son elementos o factores del entorno externo que al comportarse de manera negativa pueden afectar el logro de los objetivos de la organización.

➤ Matriz de Evaluación de Factores Externos

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2008)

Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2008).

La evaluación de factores externos es relevante para determinar el tipo de estrategias que deben diseñarse para mejorar la posición competitiva de la organización, ya que presenta la situación actual y como las capacidades internas están contribuyendo para que se aprovechen las oportunidades y se enfrenten las amenazas, indicando el estado de la organización en el ambiente empresarial.

Es decir que producto de la calificación por la ponderación asignada, si la organización alcanza una puntuación de 1 a 4 esto indica que tan eficaz son las estrategias actuales de la empresa a ese factor, siendo 4 la respuesta superior indicando que la organización responde fuertemente a las oportunidades y amenazas, si se califica en 3 la respuesta es mayor al promedio, si se califica en 2 la respuesta es el promedio y en 1 la respuesta es deficiente, y esto se busca dentro de la empresa, porque son la respuesta de las estrategias actuales al cumplimiento de objetivos. Por otro lado, las ponderaciones se basan en la industria y se pondera de 0 a 1 y tanto amenazas como oportunidades pueden recibir de 1 a 4 en sus

calificaciones. Y el producto de esta multiplicación dará a conocer un número par que indica la posición de la empresa en el ambiente externo.

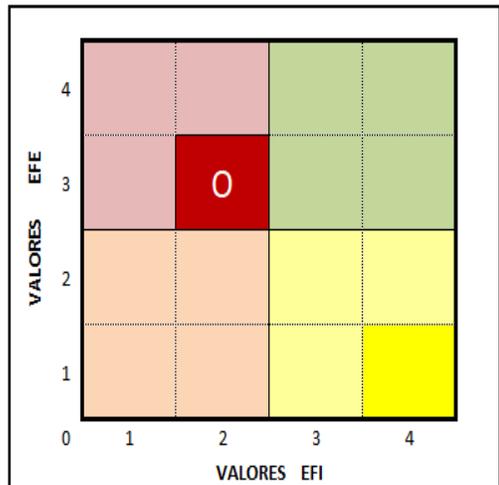
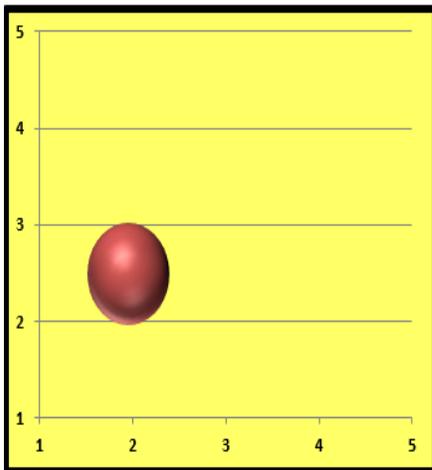
➤ Matriz de Vectores: (Identificación de Estrategias)

Permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). (sociales, 2006).

MAPA DE LA ESTRATEGIA

EFE	EFI	VALOR
2.49	1.95	4.8555

SE DEBEN DISEÑAR ESTRATEGIAS: ADAPTATIVAS



3.2.1.3. Evaluación Estratégica

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. (Miranda & Hondoy, 2017)

Según (David, 2008), el proceso de administración estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menudo resulta demasiado difícil, si no es que imposible. Por eso, la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1. examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, 2. comparar los resultados esperados con los resultados reales; y 3. tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Es decir que, la evaluación estrategia consiste en un proceso sistemático de comparar los indicadores de los objetivos y metas estratégicas planificadas comparados con los resultados logrados en la ejecución de las operaciones de la empresa. Este proceso puede realizarse de forma periódica con el fin de identificar desviaciones o sub-ejecución de las metas establecidas. Lo que refleja si los objetivos se están logrando y si es necesario redefinir estrategias para corregir si se logra identificar un mal desempeño en las metas planificadas, por lo tanto, el escenario que nos presenta este cruce de factores resultantes del análisis del ambiente interno y externo, con matrices MEFE y MEFI indica que estrategias está siendo necesario definir para mejorar la competitividad de la organización.

➤ Proceso de evaluación estratégica

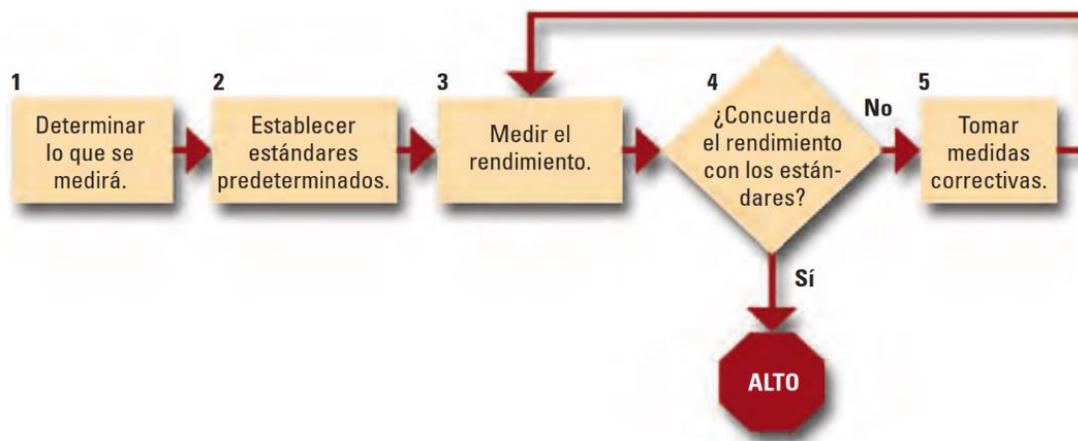
Según (Fred, 2008), propone que “La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Sin importar el tamaño de la organización, cierta cantidad de administración de pasillo en todos los niveles es esencial para que una evaluación de la estrategia sea eficaz. Las actividades de la evaluación de la estrategia deben desempeñarse en una base

continua, y no al final de periodos determinados o sólo después de que ocurran los problemas”.

De acuerdo con el autor, las empresas sin importar su tamaño siempre que cuenten con un plan estratégico, podrán orientar los recursos de una forma racional y objetiva, además le permitirá la evaluación de sus metas, objetivos, y filosofía empresarial, para valorar el desempeño y rediseñar sus planes de acción para realinear los esfuerzos de la organización hacia la misión y visión.

Según (Wheelen & Hunger, 2007). El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la admiración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos.

- a.- Determinar lo que se medirá.
- b.- Establecer estándares de rendimientos
- c.- Medir el rendimiento real
- d.- Comparar el rendimiento estándar con el real
- c.- Tomar medidas correctivas.
- d.- Proceso de evaluación y control de estrategias



Es decir que, la evaluación de las estrategias tomará como referencia la planificación estratégica de la organización cooperativa, se utilizarán los procesos de evaluación y control de indicadores de los objetivos y metas establecidas. La evaluación determinará el nivel de alcance los resultados por cada objetivo estratégico. De esta manera se valora el nivel de rendimientos definiendo si cumplen o están por debajo de los estándares esperados y una vez evaluada los objetivos y metas de la planificación estratégica, la información que resulte será utilizada para la toma de decisiones en la organización para las acciones correctivas o bien rediseñar sus estrategias para lograr adaptarse a los cambios del entorno.

➤ El cuadro de mando integral (Balanced Score Card)

Desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard, y mejorado continuamente hasta el día de hoy, el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una técnica de evaluación y control de estrategias. El Balanced Scorecard debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Un cuadro de mando integral efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa. (David, 2008).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. (Fred, 2008)

a) Alcance de objetivos

El cuadro de mando integral clasifica los objetivos estratégicos bajo las perspectivas citadas. Posteriormente traduce los objetivos en indicadores. Anualmente, se establecen metas para los indicadores, especificando el nivel

deseado que se quiere alcanzar y un nivel mínimo aceptable. Durante la ejecución se establecen momentos en los cuales se hacen las determinaciones de los niveles reales de cumplimiento o realización de las metas; esos valores reales se incorporan en el cuadro de mando integral el cual muestra una señal visual denominada señales de alerta. Si la medición real alcanza o supera el nivel deseado de la meta, se tendrá una señal verde (¡se ha cumplido!); si el valor real aún no alcanza la meta deseada, pero está sobre el nivel aceptable, se tendrá una señal amarilla (¿precaución!); finalmente, si el valor real está por debajo del valor mínimo aceptable, se tendrá una señal roja (¡peligro, no se está cumpliendo!). Así los gerentes y directivos pueden identificar rápidamente dónde se deben redoblar los esfuerzos y cómo evaluar el desempeño en función de los distintos objetivos. (Miranda R. , 2007).

La facilidad de evaluación del desempeño de las organizaciones empresariales, mediante el CMI, es por el método de comparación de las metas de los objetivos establecidos el cual se compara el alcance real con el proyectado y de esta manera evaluar el desempeño de la organización en su planificación estratégicas, a través de los objetivos planificados.

#### b) Alcance de las metas

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del Balanced Scorecard requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen esa información, junto con las mediciones financieras, para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implementando:

- 1) ¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las EFI ciencias del proceso operacional, entre otros?
- 2) ¿Hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?

3) ¿Qué tan satisfechos están los clientes de la empresa? (David, 2008)

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Altair, 2005)

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

#### IV.- PREGUNTAS DIRECTRICES

- a) ¿Cuál es el alcance de los objetivos estratégico y metas establecidas en el plan estratégico durante el período 2014 - 2022?
- b) ¿Cómo se valoran el desempeño de las estrategias aplicadas en la UCODES R.L., en el período 2014 – 2022?
- c) ¿Cuál es el entorno interno y externo en el cual UCODES R.L., realiza sus actividades actualmente?
- d) ¿Cuáles son las estrategias apropiadas para la UCODES R.L., para el período 2024-2027?

## V.- OPERACIONALIZACION

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan Estratégico	Planeación Estratégica	La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y	Filosofía Empresarial	Visión	<p>¿Cuál es la visión de la UCODES, R.A.? Describa</p> <p>¿Cuáles son los componentes relevantes a los que está orientada la Visión de la UCODES, R.A.?</p> <p>¿Considera usted que en el periodo 2014-2022, se ha cumplido con la misión de la organización?.</p>	<p>Componentes de la visión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es motivadora</li> <li>- Creencias</li> <li>- Compromiso con la sociedad</li> <li>- Valores</li> </ul> <p>1 Incumplido, 2 Bajo, 3 Intermedio, 4 Aceptable, 5 Cumplido</p> <p>1 si, 2 no</p>	Presidente del Consejo de Administración	Entrevista

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación del plan estratégico	Planeación estratégica	calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Universidad San Martín de Porres, 2018)	Filosofía empresarial	Visión	<p>¿Cuál es la visión de la UCODES, R.A.? Describa</p> <p>¿Cuáles son los componentes relevantes a los que está orientada la Visión de la UCODES, R.A.?</p> <p>¿Considera usted que en el periodo 2014-2022, se ha cumplido con la misión de la organización?.</p>	<p>Componentes de la visión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es motivadora</li> <li>- Creencias</li> <li>- Compromiso con la sociedad</li> <li>- Valores</li> </ul> <p>1 Incumplido, 2 Bajo, 3 Intermedio, 4 Aceptable, 5 Cumplido</p> <p>1 si, 2 no</p>	Presidente del Consejo de Administración	Entrevista
				Plan Operativo Anual	<p>¿Describa el proceso de la planificación anual de la UCODES? El POA de UCODES está alineado con los Objetivos estratégicos de la organización?</p>	<p>Resultado POA</p> <p>Metas planificadas</p> <p>Metas logradas</p> <p>% de cumplimiento</p>	Presidente del Consejo de Administración	Entrevista

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico					¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las metas y resultados del POA?			
	Planeación estratégica		Capacidad gerencial y administrativa	Experiencia de la organización	<p>¿Cuenta la organización con personal con experiencia?</p> <p>Mencione las experiencias de éxito de la organización logrados en los últimos años</p>	<p>1 si, 2 no</p> <p>Describir casos de éxito de la organización</p>	Presidente del Consejo de Administración	Entrevista
				Capacidad profesional	<p>¿El consejo de administración toma decisiones importantes en el desarrollo de la organización?</p> <p>¿Cuál es el nivel profesional de los directivos de la organización?</p>	<p>1 si, 2 no</p> <p>1 Limitado, 2 Nivel básico , 3 nivel intermedio, 4 Profesionales, 5</p>	Presidente del Consejo de Administración	Entrevista

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de Plan estratégico					¿Cuál es el nivel profesional de los colaboradores de la organización?	Especializados 1 Limitado, 2 Nivel básico , 3 nivel intermedio, 4 Profesionales, 5 Especializados		
	Planeación estratégica		Capacidad gerencial y administrativa	Creatividad e innovación	<p>¿La UCODES, R.L. utiliza sistemas computarizados e innovaciones en la gestión de información con sus asociados?</p> <p>¿Los productos y servicios utilizan tecnologías innovadoras como TIC´s, gestión de información, uso de tecnología móvil, entre otros?</p> <p>¿Cuál es el nivel de uso de tecnologías de UCODES R.L. en la prestación de</p>	<p>1 si, 2 no</p> <p>1 si, 2 no</p> <p>1 Especializados, 2 Profesionales , 3 nivel intermedio, 4 nivel básico, 5 Limitados</p>	Asociados	Encuesta

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico					sus servicios a sus asociados?.			
				Capacidad técnica empresarial , financiera y de gestión administrativa	¿Cuenta la organización con un equipo técnico?  ¿Cuál es el nivel profesional del equipo técnico'?	1 si, 2 no  1 Ninguno, 2 primaria, 3 secundaria, 4 profesional, 5 master, 6 doctor	Asociados	Encuesta
	Planeación estratégica		Capacidad gerencial y administrativa.	Capacidad técnica empresarial , financiera y de gestión administrativa	¿Posee recursos financieros propios para hacer efectivo los servicios ofrecidos por la UCODES R.L?  ¿Cuál es el nivel de estos requerimientos financieros?  ¿UCODES R.L., tiene acceso a crédito para financiar sus actividades operativas?	1 si, 2 no  1 adecuado, 2 alto , 3 nivel Intermedio, 4 nivel básico, 5 limitado  1 si, 2 no	Asociados	Encuesta

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico					<p>¿Tiene el consejo de administración capacidad de gestión de los servicios ofrecidos por UCODES R. L a sus asociados?</p> <p>¿Cuál es el nivel de las capacidades de UCODES R.L., para brindar sus servicios a sus asociados con calidad y eficiencia?</p>	<p>1 si, 2 no</p> <p>1 Especializado, 2 alto, 3 Nivel intermedio, 4 nivel básico, 5 limitado</p>	Asociados	Encuesta
	Planeación estratégica		Competitividad	Calidad de los servicios con relación a la competencia	<p>¿UCODES R.L., ofrece los servicios que usted necesita?</p> <p>¿Cuáles son los principales servicios que necesita que la cooperativa le brinde?</p>	<p>1 si, 2 no</p> <p>1. Crédito, 2 asistencia técnica, 3 capacitación, 4 comercialización agrícola, 5 ventas de insumos agrícolas. 6 otro: especifique</p> <p>1. Alto, 2 medio, 3 bajo</p>	Asociados	Encuesta

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico			Competitividad		<p>¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos por UCODES R.L.?:</p> <p>¿Cuál es su valoración del nivel de satisfecho de los servicios ofrecidos por UCODES R.L.?</p>	1. Muy satisfecho, 2 satisfecho, 3 Normal, 4. Poco satisfecho, 5 Nada satisfecho		
				Imagen y reputación	<p>¿Cuál es la imagen que usted tiene de la UCODES R.L.?</p> <p>¿Cuál es la reputación de la UCODES R.L.?</p>	<p>1. Excelente, 2. Muy buena, 3 Buena,4 Regular, 5 Mala</p> <p>1. Excelente, 2. Muy buena, 3 Buena,4 Regular, 5 Mala</p>	Asociados	Encuesta
	Planeación estratégica			Calidad de los productos	<p>¿Cuál es su percepción de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L.?</p> <p>¿Considera usted que el servicio de crédito es</p>	<p>1. Excelente, 2. Muy buena, 3 Buena,4 Regular, 5 Mala</p> <p>1 si, 2 no</p> <p>1 si, 2 no</p>	Asociados	Encuesta

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico			Competitividad		oportuno?  ¿Usted vendería su cosecha a la cooperativa?			
				Capacidad gerencial	Indique que tan satisfecho esta con la gestión gerencial de la UCODES R.L?	1. Muy satisfecho, 2 satisfecho, 3 indiferente, 4. Poco satisfecho, 5 totalmente insatisfecho	Asociados	Encuesta
	Planeación estratégica			Tipo de estrategia de crecimiento	¿Cuál es la estrategia competitiva que utiliza la UCODES R.L. en su gestión empresarial?  ¿Qué estrategias de crecimiento y posicionamiento debería utilizar la UCODES R.L., para crecer y posicionar sus servicios con sus asociados?	1.Liderazgo en costo, 2 Diferenciación 3 Enfoque  1. Estrategia de penetración en el mercado 2. Estrategia de internacionalización: 3. Estrategia de integración vertical:4. Estrategia de diversificación:  1. Exploradora, 2.	Consejo de Administración de UCODES y Cooperativas de Base	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico					¿Qué tipo de estrategias según Snob y Smile, utiliza la UCODES R.L.?	Defensiva, 3. Analista, 4. Reactiva		
			Competitividad	Desarrollo de áreas administrativa, financiera y de talento humano	¿Cuenta la organización con manuales de funciones y procesos administrativos? ¿Cuenta la organización con un sistema contable computarizado? ¿Se llevan las cuentas contables y estados financieros al día? ¿Los directivos conocen y saben interpretar los estados financieros de su cooperativa?	1 si, 2 no  1 si, 2 no  1 si, 2 no  Abierto  1 si, 2 no	Presidente del Consejo de Administración	Entrevista

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico	Planeación estratégica				<p>¿Cuál es el proceso de contratación y gestión del talento humano?</p> <p>¿La política salarial es competitiva y ayuda a la retención de colaboradores claves para la organización?</p>			
			Evaluación de estrategias	Evaluación de estrategias	<p>Elaborar una matriz de evaluación de los indicadores establecidos en el plan estratégico de UCODES R.L.</p> <p>Determinar el nivel de alcance del desempeño de la planificación estratégica de UCODES R.L.</p>	Matriz de evaluación de Plan Estratégico (Meta planificada, Meta cumplida, % de alcance)	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico	Diagnóstico Empresarial	El diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas (Portugal, 2017).	Análisis FODA	Análisis Interno	<p>¿En qué se diferencia la UCODES R.L.; de sus competidores?</p> <p>¿Qué sabe hacer mejor la UCODES R.L.; con relación a su competidores?</p> <p>¿Cuáles son los recursos que posee la UCODES R.L. que le permitirán crecer en su negocio?</p> <p>Describe las ventajas competitivas de la UCODES R.L.</p> <p>¿Cuáles son las principales debilidades internas de la empresa que limitan su desarrollo?</p>	<p>Abiertas</p> <p>Matriz MEFI</p>	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico			Análisis FODA		¿Qué factores o elementos debe superar la empresa a corto plazo para mejorar su posición frente a la competencia?			

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico	Diagnóstico empresarial			Análisis Externo	<p>¿Cuáles son los elementos positivos que presenta el mercado y que la UCODES R.L., debería aprovechar para mejorar su posicionamiento y crecimiento empresarial?</p> <p>¿Considera usted que la competencia limita las operaciones futuras de la organización?</p> <p>¿La competencia presenta mejores opciones de servicios, productos y capacidades administrativas y financieras que las que posee UCODES R.L.?</p>	<p>Abiertas</p> <p>Matriz MEFE</p>	Consejo de Administración de UCODES y	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico					¿Consideran que la competencia (Otras cooperativa, Ong, financieras, están representan una amenaza para la sobrevivencia y crecimiento de la UCODES R.L.?			
	Diagnóstico empresarial		Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	Diamante de Porter	¿Cuál es el nivel del poder de negociación de los proveedores de la UCODES R.L.L.?	1 bajo, 2 medio, 3 Alto	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal
					¿Existen productos sustitutos para los productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L.?  ¿Cuál es el nivel de amenaza de estos productos sustitutos para los productos y servicios	1 si, 2 no  1 bajo, 2 medio, 3 Alto	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
					ofrecidos por UCODES R.L.?			
			Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	Diamante de Porter	¿Cuál es el nivel del poder de negociación de los clientes de UCODES R.L.?  ¿El poder de negociación de los clientes pone en riesgo la permanencia de UCODES R.L., en el mercado?	1 bajo, 2 medio, 3 Alto  1 si, 2 no	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal
	Diagnóstico Empresarial				¿Han entrado nuevos competidores a ofrecer bienes y productos similares a los ofrecidos por UCODES R.L.?  ¿Cuál es el nivel	1 si, 2 no  1 bajo, 2 medio, 3 Alto	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
					de amenaza de los nuevos competidores para la sobrevivencia de UCODES R.L. en el mercado?			
					¿Existen rivalidad entre los competidores actualmente?  ¿Cuál es el nivel de amenaza existente ocasionada por la rivalidad de la competencia?	1 si, 2 no  1 bajo, 2 medio, 3 Alto	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal
Evaluación de plan estratégico	Evaluación de las estrategias	El Cuadro de Mando Integral es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas:	Mapa estratégico	Estrategias de perspectiva financiera	¿Cuáles son las metas de indicadores financieros que la empresa cooperativa requiere para sobrevivir y mantenerse operando?	Abiertas	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico	Evaluación de las estrategias	desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. (Fred, 2008)	Mapa estratégico					
				Estrategia de perspectiva de los clientes	¿Cómo se va a lograr cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes?  ¿Qué servicios y productos son necesarios atender a los asociados de UCODES R.L, para cumplir con sus expectativas?	Abiertas	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal
				Estrategia de perspectiva de procesos internos de negocios	¿Qué procesos son necesarios emprender y mejorar para ofrecer una oferta de servicios competitivos e innovadores a	Abiertas	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
Evaluación de plan estratégico	Evaluación de las estrategias		Mapa estratégico.		<p>sus asociados?</p> <p>¿Cuáles son los puntos críticos que debemos mejorar para ser competitivos en la oferta de bienes y servicios requeridos por el mercado potencial?</p>			
Evaluación de plan estratégico	Evaluación de las estrategias		Mapa estratégico.	Estrategia de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<p>¿Qué conocimientos y destrezas son necesarias para crear capacidades en los colaboradores y mantenerlos en la empresa siendo eficientes y eficaces en la prestación de servicios a los asociados?</p> <p>¿Cuáles son las nuevas inversiones en tecnología que requiere</p>	Abiertas	Consejo de Administración de UCODES	Grupo focal

Variables Generales	Dimensión	Definición Conceptual	Sub-variable	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnicas
					UCODES R.L. para brindar sus servicios de manera competitiva?			

## VI.- DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la investigación, fue necesario definir el siguiente diseño metodológico.

### 6.1 Según tipo de estudio

Existen dos tipos de Investigación según (Naghi Namakforoosh, 2005) Una se llama investigación aplicada y sirve para tomar decisiones y establecer políticas y estrategias, la característica básica de la investigación aplicada es el énfasis en resolver problemas con mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo, la otra se define como investigación pura o científica como una investigación sistemática, controlada, empírica y crítica de propuestas hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre fenómenos naturales.

Partiendo de este concepto se puede definir que una investigación aplicada, se usa cuando se busca investigar una problemática y proporcionar posibles soluciones para alcanzar una descripción y análisis de los indicadores.

En la presente tesis se ejecutó una investigación aplicada ya que los resultados obtenidos del estudio en las variables del tema, serán conocidos por la empresa en estudio y podrán hacer un diagnóstico de la situación de la empresa, valorar su proceso de planeación estratégica y definirse las estrategias apropiadas.

### 6.2. Según el paradigma es positivista.

El paradigma positivista también llamado paradigma cuantitativo, empírico – analítico, racionalista; ha sido considerado el modelo dominante en las ciencias sociales hasta tiempos recientes. El positivismo busca solo hechos y sus leyes, no causas ni principios de las esencias o sustancias (Bernal Torres, 2010)

Según el autor la investigación que se rige por un paradigma positivista, es aquella que busca demostrar hechos, analizándolos de forma racional, conforme a hechos y leyes o principios. Conociendo la definición del paradigma positivista o cuantitativo y tomando en consideración las variables a evaluar en la investigación, se aplica al estudio porque se va demostrar una hipótesis que se plantea para

conocer la incidencia del proceso de planeación estratégica en el cumplimiento de objetivos y metas.

### 6.3. Según su enfoque de estudio

#### Cuantitativo

Establece que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (Bernal Torres, 2010)

La investigación cuantitativa se lleva a cabo mediante un proceso rígido que se lleva a cabo durante la ejecución de diferentes etapas, mediante un proceso científico lógico y sistemático.

En esta investigación se aplica el enfoque cuantitativo, ya que desde un inicio se definió un tema de investigación para dar aporte a la Unión de Cooperativas, la que se definió objetivos, se buscaron teorías y se recolecta información que fue analizada para darle respuesta a los objetivos de investigación, mediante los datos cuantitativos que fueron analizados estadísticamente.

#### Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. (Ruiz Olabuénaga, Metodología de la Investigación Cualitativa, 2012, pág. 23)

De igual forma señala que la investigación cualitativa es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. Por consiguiente, la metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. (Ortez, 2000)

Según los autores, la investigación tiene un enfoque cualitativo, cuando se lleva a cabo mediante un proceso diagnóstico para luego poder definir una

problemática y buscar las teorías que ayuden a medir los indicadores para así dar una caracterización a los fenómenos en estudio, mediante la aplicación de instrumentos que recogen información cualitativa. Por lo tanto, este estudio tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, ya que se recolecto información mediante la aplicación de entrevistas, grupos focales, guías de observación, para poder verificar que la información que se recolectó mediante encuestas, es verídica o bien conocer los diferentes puntos de vista y llegar a una conclusión más objetiva y poder caracterizar ciertos indicadores.

#### 6.4. Según la profundidad o alcance del estudio

Según el alcance, la investigación es un estudio de caso investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto “real”. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía por las pruebas (Simons, 2009). Por lo tanto, este elemento aplica, ya que la investigación está siendo aplicada a la planeación estratégica de la UCODES, para evaluar el cumplimiento de las metas y estrategias en el periodo en estudio.

#### 6.5. Según su cobertura

Esta investigación es de corte transversal, debido a que según este se da cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa, lo que coincide con el tiempo de este estudio. (Bernal Torres, 2010)

Según manifiesta el autor los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Según el tiempo de realización de la investigación es de corte transversal ya que la investigación se desarrolló en un tiempo determinado como es período 2014-2022, donde se observa el comportamiento de los diferentes indicadores en estudio, mediante la aplicación de los mismos instrumentos a una sola muestra y en un momento dado.

## 6.6. Según su diseño

Según Hernández Sampieri, (2010.) El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee y lo clasifica en experimental y no experimental. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio.

Según manifiesta el autor la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hizo fue observar el fenómeno de investigación, tal cual y como se da en el contexto natural para después analizarlos. En esta investigación el diseño es no experimental ya que el investigador no construye ninguna situación, se parte de las ya existentes realizando un proceso de observación por tal motivo no puede influir, ni manipular la información, sino más bien interpretarla, analizarla y luego encontrar la incidencia entre ellas.

## 6.7. Población

Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Bernal Torres, 2010)

Según el autor la población está conformada por todos los elementos que tienen características similares y que puedan ser sujeto de estudio, de donde se pueda extraer una muestra para facilitar el proceso de la investigación.

Es por ello que se definió para el presente estudio que la población estaba conformada por todos los asociados a las 12 cooperativas que forman parte de la Unión de Cooperativas UCODES R.L., y personal que estuviera involucrado en el proceso de planeación de la organización.

## 6.8. La muestra

Es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Muestra es una parte, o parte de una población de interés. Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectara datos, y que tiene que definirse o delimitarse de ante mano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. (Bernal Torres, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, 2010)

Por lo tanto, para realizar el estudio se definió una muestra, a través de uno de los métodos de muestreo, el que estuvo definido de acuerdo a las conveniencias del estudio ya que esta estuvo conformada por 29 delegados a quienes se les aplico encuesta, 1 presidente al que se le aplico entrevista y 05 directivos de la UCODES se les aplico grupo focal. Para una muestra total de 35.

Método de muestreo:

No probabilístico por conveniencia

Un muestreo no probabilístico: esto es la elección de los elementos que no dependen de la probabilidad si no de las características de la investigación (Hernández Sampieri, 2010.)

Ruiz Olabuénaga, (2012.) Afirma que este proceso consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria.

Un muestreo por conveniencia: la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, si no de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos. (Ruiz Olabuénaga, Metodología de la investigación cualitativa., 2012.)

En base a lo planteado por los autores el muestreo por convención debe ser definido por ciertos criterios que tienen que ver con el tipo de estudio, el tipo de variables, así como los objetivos de investigación planeados. Por lo tanto, entre los criterios de inclusión el que se utilizó para definir a los elementos que conforman la muestra son los siguientes:

- Representación de todas las 12 cooperativas de base
- Productores asociados a las cooperativas y que son delegados por cada una de las cooperativas de base.
- Hombres o mujeres.
- Los que estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación.

## 6.9. Métodos de investigación

### ➤ Científico

El método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación (Bernal C. A., 2010).

Según el autor el método científico se basa en un conjunto de pasos lógicamente ordenados y coordinados para poder analizar y brindar soluciones a un determinado problema que se ha decidido investigar y así dar respuestas a los objetivos de investigación. Por lo que se aplicó este método ya que se diseñó una metodología y se siguió una serie de pasos en secuencia lógica para cumplir con los parámetros de investigación, siguiendo así un método científico para llevar a cabo la investigación.

### ➤ Teórico

Representado únicamente por ideas, es conocido como ciencia formal o ciencia pura (Behar Rivera, 2008).

Según el método teórico se basa en las ideas concebidas de las personas o autores para describir y descubrir cualidades de los fenómenos y esta se concreta en conocimientos científicos y verificados.

En esta investigación se puso en práctica el método teórico para recolectar información textual a cerca de las variables y subvariables de estudio, que sirvió para formar el marco teórico.

➤ Empírico

Se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Es el sentido conocimiento que le permite al hombre interactuar con su ambiente (Behar Rivera, 2008).

Por lo antes expresado, estos son los conocimientos adquiridos a través de la vivencia o contacto directo del sujeto con la vida cotidiana de la organización.

En la investigación este método aplico cuando se contrastó lo teórico versus la realidad y en el momento que se aplicaron los instrumentos al gerente y los colaboradores, reconocer en la práctica como se aplicaron las teorías estudiadas y el comportamiento de los indicadores.

➤ Inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal C. A., 2010).

Según el autor en este método se hace uso del razonamiento lógico para poder llegar a conclusiones y así trascender a conclusiones de carácter general, iniciando el estudio en los fenómenos y sus características para poder formular las conclusiones que se conviertan en principios.

En este caso se aplica el método al momento de conocer cuales teorías se aplicaron en la empresa en estudio en todo el proceso de planeación, dependiendo cómo se comportan los indicadores en estudio.

➤ “Deductivo”

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de

comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal C. A., 2010).

Por lo tanto, este es un método de razonamiento para deducir conclusiones, iniciando así a analizar las teorías y principios generales para poder describir y caracterizar los fenómenos que se estén estudiando.

En la investigación este método cuando se aplican las técnicas de investigación para recolectar información que fue valorada y contrastada contra las teorías para deducir o generalizar que teorías se aplican particularmente están siendo aplicadas por la organización.

➤ Análisis

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Bernal C. A., 2010).

Según el autor el método de análisis consiste en separar el fenómeno y realizar un estudio de cada una de sus partes individualmente.

En la investigación se llevó a cabo en el momento que se identificaron los elementos claves de las variables en estudio, cuya descomposición se realizó en el cuadro de operacionalización, siendo base para diseñar los instrumentos de investigación.

➤ Síntesis

Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad (Bernal C. A., 2010).

Según el autor el método de síntesis reúne todas las partes de un fenómeno de interés de estudio por cada indicador para luego hacer conclusiones por variables que van dando salida a los objetivos de investigación.

En esta investigación se aplica el método de síntesis cada que se interpretó indicador por indicador, lo que permitió conocer cómo se comportan las variables de estudio y hacer conclusiones por cada objetivo específico.

## 6.10. Técnicas de investigación

### ➤ Entrevista

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal T. C., 2010, pág. 194)

Por lo tanto, la entrevista es una técnica de recolección de información cualitativa, que es aplicada de manera directa a las personas seleccionadas por ocupar cargos donde se maneja el tipo de información que se requiere para medir los indicadores. En este estudio se aplicó la entrevista al presidente del Consejo de Administración de la UCODES, R.L. (ver anexo N.1)

### ➤ Encuesta

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal C. A., 2010).

Lo expresado por el autor, indica que es un método para obtener información, mediante una serie de preguntas sobre un tema específico que se aplicará a un grupo en común, estas preguntas suelen ser cerradas, por lo que podría generar sesgo. En esta investigación se aplicó encuesta a 29 delegados que conforman 60% de los representantes de la Asamblea General de Delegados, quienes conforman este órgano de dirección el cual es la máxima autoridad y toma de decisión de las cooperativas. (Ver anexo N° 2) los participantes fueron elegidos mediante el método de muestreo no probabilístico por conveniencia.

### ➤ Grupo focal

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger1995, lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza

la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. Para Martínez-Miguel, el grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto”.

La técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajo en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios. (Humai & Varela, 2013). En este caso se aplicó grupo focal al Consejo de Administración de la UCODES, R.L. quienes a su vez también son líderes de las Cooperativas de Base y han sido electos por la Asamblea General de Delegados. Según el Arto 61 de la Ley General de Cooperativas (Ley 499), el Consejo de Administración tendrá a su cargo la dirección y administración de la cooperativa. (Asamblea Nacional, 2021), (ver anexo No. 3)

➤ Revisión documental

La revisión documental es definida por Hurtado (2006, p. 90), como “el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema en particular, con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Según los autores esta técnica es muy útil en las investigaciones donde se requiere el análisis de información tanto cualitativa como cuantitativa, en este caso se hizo revisión documental al Plan Estratégico 2014-2019 donde se contienen las estrategias que se planificaron para ese periodo. (Ver anexo No.4)

### 6.11. Plan de tabulación de datos y recolección

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos (Bernal C. A., 2010).

De acuerdo con el autor la tabulación de información consiste en procesar la información, que se recolecto mediante las técnicas y herramientas de investigación que se aplicaron, para agruparla y de esta manera realizar un análisis sobre esta información que permita dar respuesta a los objetivos de investigación.

En la investigación se llevó a cabo las técnicas de recolección de información tanto cuantitativas como cualitativas y una vez que se obtuvo, se procedió a realizar la tabulación de los datos, para procesar y analizar la información recolectada y de esta manera se dieron conclusiones del estudio realizado.

### 6.12. Proceso de validación de instrumentos

Según Ary (1993). Todo instrumento de medición ha de reunir dos características fundamentales: validez y confiabilidad. La primera, se refiere a la eficacia con que un instrumento mide lo que se desea. La segunda, indica el grado de seguridad que muestra al medir.

La validación de los instrumentos de la presente tesis, se llevó a cabo mediante los aportes de los siguientes catedráticos, los que dieron aportes valiosos para la parte metodológica y como especialistas en la materia:

MSc. Mayra Lisseth Mendoza Rodríguez

MSc. Yessenia del Socorro Palacios Herrera

MSc. Cristhiam Leyman Martínez

## VII.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez procesados y analizados los datos recabados en la presente investigación, se llegó a los siguientes resultados:

Objetivo 1: Valorar el desempeño de la planificación estratégica de UCODES R.L., durante el período 2014 al 2022.

Tabla No.1: Declaración de la Misión

MISION:				
UCODES, promueve el desarrollo integral de sus asociados/as, a través de servicios de crédito solidario, acceso a mercados más justos de café, cacao y granos básicos, para beneficio de pequeños productores/as del municipio de El Tuma la Dalia				
COMPONENTE DE LA MISIÓN	IMPORT	CALF	POND	OBSERVACION
CLIENTES	10	5	0.50	MAYOR ENFOQUE
PRODUCTOS	15	5	0.75	MAYOR ENFOQUE
MERCADOS	10	5	0.50	MAYOR ENFOQUE
TECNOLOGÍA	15	1	0.15	BAJO ENFOQUE
CRECIMIENTO	15	5	0.75	MAYOR ENFOQUE
FILOSOFÍA	5	3	0.15	BAJO ENFOQUE
VENTAJA	10	3	0.30	BAJO ENFOQUE
IMAGEN PUBLICA	10	3	0.30	BAJO ENFOQUE
EMPLEADOS	10	3	0.30	BAJO ENFOQUE

Fuente: Entrevista a Presidente del Consejo de Administración

La evaluación de la Misión de UCODES R.L., presenta una puntuación de 3.70, lo que indica que está en un rango de buena a muy buena, sin embargo, a lo interno se refleja debilidades. Esta métrica demuestra que la Misión de UCODES R.L., está bien elaborada y tiene bien definido su objetivo operativo en el corto y mediano plazo.

Según entrevista a presidente del consejo de dirección, se le preguntó sobre la filosofía organizacional de la UCODES, R.L. En cuanto a la misión se puede observar en tabla No.1 que tiene su mayor enfoque hacia los clientes, productos,

mercados y crecimiento, explicando el entrevistado que los objetivos, metas y estrategias no han sido alcanzadas en altos niveles, debido a que la cooperativa carece de capacidades y liderazgo que aporten a la implantación de las estrategias y acciones que realmente aporten al cumplimiento de metas, se han estado enfocando los recursos hacia otros factores que no aportan a mejorar la competitividad de la cooperativa. Lo que deja clara la necesidad de fortalecer capacidades en los recursos humanos y procesos, lo que vendrá a mejorar la ventaja competitiva y por ende la imagen y reputación de la UCODES, R.L.

Para evaluar las capacidades administrativas y gerenciales en las organizaciones, se evaluará la percepción de los clientes de los servicios ofrecidos por esta organización, lo que se refleja en la calidad de los servicios ofrecidos, la imagen de la organización y la reputación de ésta.

Capacidad gerencial y administrativa

Creatividad e innovación

Según gráfico No.1 Los delegados de UCODES R.L., mencionan que UCODES R.L., presenta un buen nivel de innovación y creatividad, esta percepción está concebida por el uso de Tecnologías de Información y Comunicación TIC's y uso de sistemas computarizados para la gestión de información de los productos y servicios ofrecidos a los asociados. El 72% de los delegados indican que UCODES R.L., utiliza sistemas computarizados, el restante 28% responde que no usa sistemas computarizados.

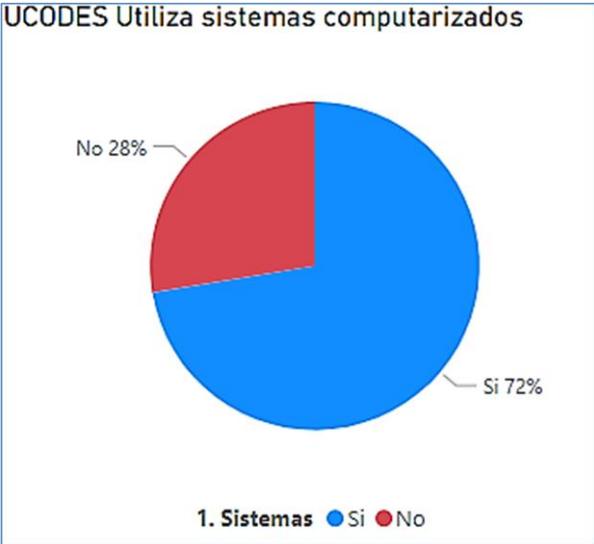


Gráfico No.1: Uso de Sistemas  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

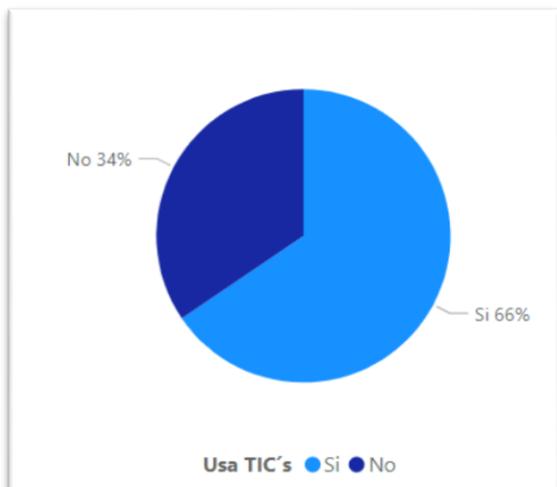


Gráfico No.2: Uso de TIC's  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

Según gráfico No.2, al valorar el nivel de uso de las TIC's, los delegados consultados mencionan que el 66% utiliza las TIC's, y el restante 34% afirma que no se utilizan las TIC's.

Según los gráficos No. 1 y 2, afirman que UCODES posee un alto nivel de uso de tecnologías computarizadas y uso de las TIC's.

Sin embargo, el gráfico No. 3. Refleja el nivel de su uso de las TIC's donde un 34% expresa uso intermedio, 31% básico, 21% limitado, 7% especializado y otro 7% uso profesional.

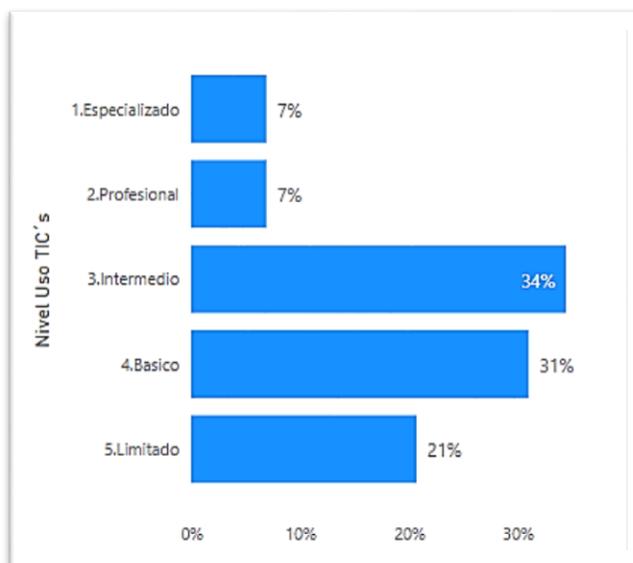


Gráfico No. 3: Nivel de Uso de las TIC's  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

De acuerdo con los resultados anteriores se puede afirmar que UCODES R.L., presenta capacidad innovadora y creativa mediante el uso de las tecnologías de computación y uso de las TIC's, sin embargo, es necesario fortalecer estas capacidades mediante la automatización, inversión en un software contable y de crédito, acceso al servicio de internet y desarrollar un sistema de atención al cliente de forma automatizada que permita brindar los servicios de manera oportuna y rápida.

El uso básico de TIC's y Sistemas computarizados, ha contribuido a fortalecer la Capacidad gerencial y administrativa, mediante la innovación en procesos que le ha permitido el uso de las TIC's. Como lo expresa Vargas 1999, este es uno de los factores más importantes para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, se aplica la teoría que Según Peters y Waterman (1984) mencionado por Ciruela (2006), establece que las empresas excelentes son aquellas capaces de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno; por tanto, los recursos humanos y la forma de ser conducido hacia su efectiva implicación e integración, implica uno de los factores más importantes para la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Sobre ese tema, el profesor Vargas (1999), argumenta que la ventaja competitiva no está en la máquina sino en las personas y en sus iniciativas, creatividad e innovación. (Ciruela, 2006). Reflejándose que desde una perspectiva teórica y conceptual la competitividad de UCODES, R.L, está asociada a la capacidad de las organizaciones de tener una cultura organizacional caracterizada por la creatividad e innovación. Lo que indica la necesidad de fortalecer capacidades gerenciales con un liderazgo transformacional y la innovación en la automatización de procesos que contribuyan a elevar la eficiencia y calidad de los servicios prestados.

#### Capacidad técnica empresarial, financiera y de gestión administrativa

Según López, Parra, & Rubio (2019), en su investigación sobre habilidades gerenciales determina que: estudios realizados en las últimas décadas por investigadores en la administración han dejado en evidencia que las empresas más sobresalientes y exitosas, son aquellas que han sido creadas y dirigidas por personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

Se evaluó la capacidad técnica, financieras y de gestión que posee la UCODES R.L, para producir los bienes y brindar los servicios que demanda los asociados de la cooperativa.

Según gráfico No.4. El 45% de los delegados afirman que UCODES R.L. no tiene un equipo técnico y el 55% afirma que si tiene un equipo técnico.

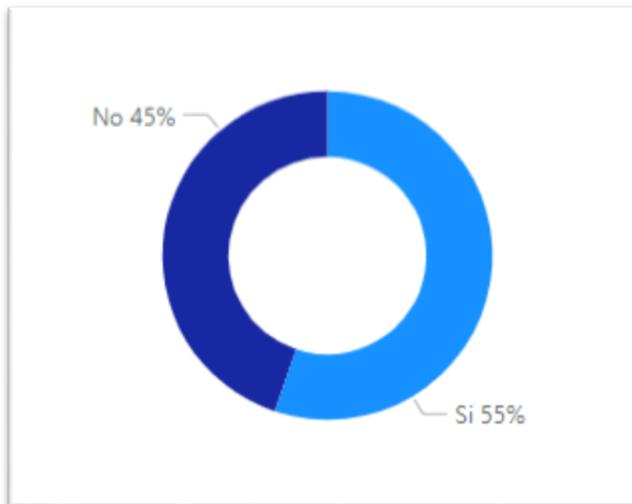


Gráfico 4. Tiene equipo técnico  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

Al evaluar la capacidad profesional del equipo técnico de UCODES R.L, los delegados afirman que solo el 52% está conformado por personas profesionales calificados, un 3% considera que el equipo técnico tiene un nivel de primaria y 3% de secundaria, el restante 41% no contesto esta pregunta dado que consideran que UCODES no tiene un equipo técnico con un nivel profesional calificado. Ver Grafico 5.

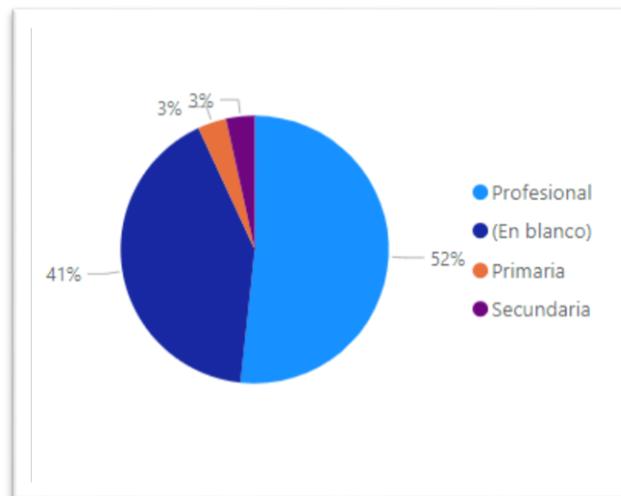


Gráfico 5. Nivel profesional del equipo técnico  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

Según grafico No. 4, y gráfico 5, de manera general UCODES R.L. cuenta con un equipo técnico el cual está conformado por profesionales, sin embargo, aún existe un 45% de delegados que no reconocen al equipo técnico y un 41% no respondió al consultar su opinión sobre el nivel profesional de este equipo técnico.

Según Grupo Focal realizado a miembros del concejo de administración, reconocen la necesidad de fortalecer al equipo técnico en los siguientes aspectos:

- Personal contratado con capacidades técnicas y profesional
- Personal calificado
- Capacidad de emprender y administrar un negocio
- Empoderamiento de los asociados/as
- Contratar un gerente (UCODES R.L, 2023)

Lo anterior indica que UCODES R.L., no cuenta con las capacidades administrativas para brindar de manera eficiente y autónoma, los servicios y productos ofrecidos a sus asociados. A pesar de contar con un equipo técnico, el cual es reconocido por su profesionalismo, según afirmaciones del Concejo de Administración necesitan fortalecer las capacidades de su personal para poder escalar y ampliar sus servicios, una de las necesidades mencionadas es la contratación de un gerente calificado para la administración de los negocios y liderar un proceso de gestión administrativa eficiente y con resultados en el crecimiento de la organización.

Por lo tanto, se aplica la teoría como lo expresa López, Parra, & Rubio, (2019), quien dice que las empresas más sobresalientes y exitosas, son aquellas que han sido creadas y dirigidas por personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

Sin embargo, UCODES R.L., actualmente carece de capacidad técnica empresarial, ya que estos recursos carecen de las competencias necesarias, lo que ha limitado a la organización la implementación de las acciones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de mejores resultados.

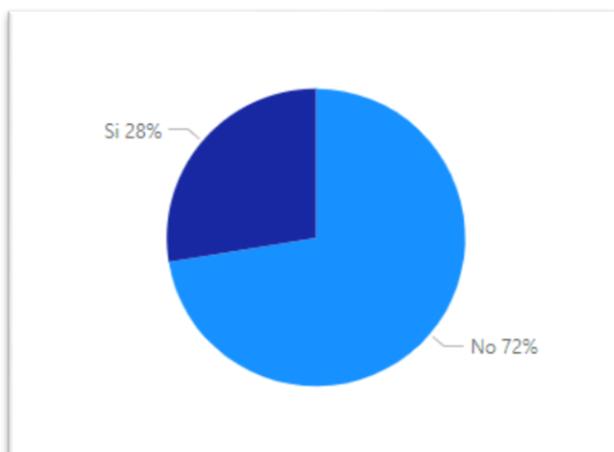


Gráfico 6. Recursos financieros propios  
Autoría propia a partir de encuesta

Según gráfico 6. En cuanto a las capacidades financieras de UCODES R.L. para producir los bienes y brindar los servicios a sus asociados es el siguiente, El 72% afirma que UCODES R.L. no cuenta con recursos financieros para sus actividades operativas, y un 28% afirman que UCODES R.L., posee estos recursos financieros.

Según los resultados, los delegados no reconocen como propios los recursos financieros que dispone UCODES R.L para el cumplimiento de los planes y programas.

Como se puede observar en gráfico 7, en cuanto al nivel de requerimiento de recursos financieros, respondieron, 24% que es básico, 21% limitado, 10% intermedio, 7% alto, 3% adecuado y un 34% no respondieron. Lo que indica que UCODES R.L., posee recursos disponibles son limitados y básicos.

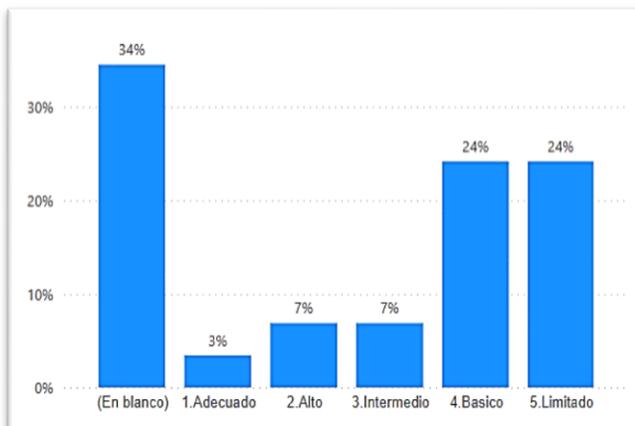


Gráfico 7. Nivel de los recursos financieros  
Autoría propia a partir de encuesta

El recurso financiero de una empresa cooperativa representa una fortaleza, desde una perspectiva de análisis FODA y una de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral. Evaluar la capacidad financiera de la organización es determinante para conocer tanto las fortalezas de la organización cooperativa, así como definir la gestión financiera a contemplar en el plan estratégico.

Las capacidades financieras de UCODES R.L., están limitadas. Actualmente cuentan con un fondo de crédito para brindar servicio financiero a sus asociados, sin embargo, el fondo es administrado por una organización aliada en vista de sus limitadas capacidades administrativas. Razón por la cual desde inicios de la creación del fondo no es administrado por la organización y por tal razón no es reconocida como parte de su patrimonio. El fondo en mención está en proceso de asignación, por lo cual el concejo de administración y sus asociados no tienen control sobre él, únicamente son usuarios del servicio de crédito.

Lo anterior indica que se aplica parcialmente la teoría que expresa López, Parra, & Rubio, (2019), sobre las habilidades gerenciales que son las que determina las empresas más sobresalientes y exitosas. UCODES R.L., al no tener estas capacidades no cuenta con una buena gestión financiera y por tanto esto no ha permitido el desarrollo pleno de la organización para lograr cumplir sus metas y objetivos estratégicos de crecimiento y desempeño financiero, limitando que se pongan en práctica las estrategias de los planes trazados en el periodo de estudio.

Según gráfico No.8. Con relación a las capacidades administrativas del consejo de administración de la UCODES, R.L. Siendo este el órgano de dirección de las cooperativas, el cual es asignado por la máxima autoridad de estas organizaciones la Asamblea de Delegados. Al respecto se obtuvieron los siguientes resultados, el 34% expresó que poseen un nivel intermedio, 31% básico, 24% limitado y 10% alto.

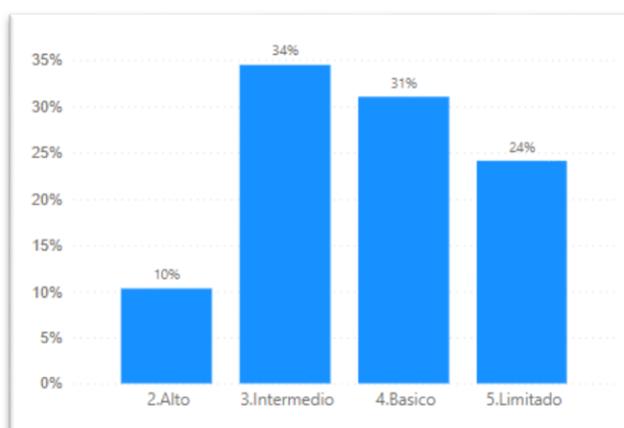


Gráfico No. 8: Nivel de capacidades del Consejo de Administración  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

Los resultados anteriores reflejan que la UCODES, R.L está siendo dirigido por un consejo de administración, el que necesita fortalecer sus capacidades de administración, de manera que contribuyan a una mejor gestión. Por lo tanto, se

aplica de manera parcial lo que expresa el autor en cuanto a la capacidad gerencial, entendiéndose como el conocimiento de las ciencias administrativas y la habilidad en los campos de comunicación y negociación para lograr resultados positivos para la empresa como una unidad. Estos resultados se miden en ingresos, ganancias o utilidades. (Guerra & Aguilar, 2002).

Lo que indica que la UCODES, R.L requiere fortalecer las capacidades gerenciales para una mejor toma de decisiones, liderazgo apropiado al entorno cambiante, así como un sistema de comunicación efectiva, habilidades necesarias para alcanzar los resultados y el éxito de la organización.

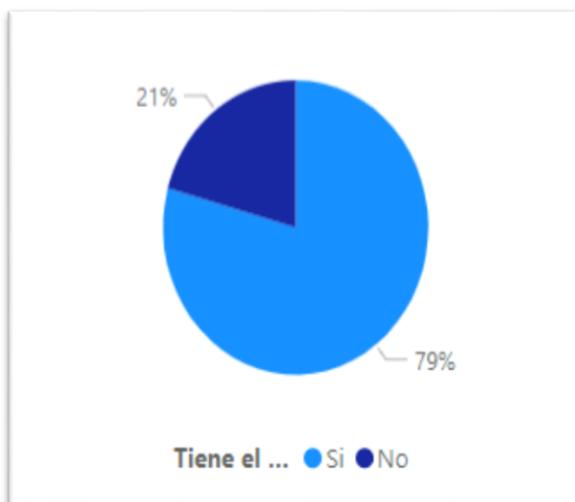


Gráfico No. 9: Capacidad de Gestión del Consejo de Administración.  
Autoría propia a partir de encuesta

Además, se conoció la opinión según encuesta a los asociados, según gráfico No.9. Sobre las capacidades de gestión del consejo de administración de la UCODES, R.L. Los que un 79% expresaron que si posee capacidad de gestión y un 21% que no.

La capacidad de gestión del actual Consejo de Administración, según los delegados, estos afirman y dan confianza a este órgano de dirección el cual fue electo por ellos y han dado un voto de confianza en su gestión y administración. No obstante, el Consejo de Administración, en sus recomendaciones realizadas en el grupo focal, afirma tener necesidades de mejorar sus capacidades en la administración de negocios y lograr una mayor autonomía en la administración de fondos de crédito, para poder brindar los servicios demandados por sus asociados/as.

Por lo tanto, Según (López, Parra, & Rubio,2019), se aplica parcialmente la teoría que expresa que las organizaciones deben estar dirigidas por personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales. En vista de que se carece de habilidades gerencias para una

administración eficiente en la UCODES R.L., reconociéndose la necesidad de mejorar en la gestión administrativa, ya que esto ha influido negativamente en la gestión y asignación de recursos para que se puedan materializar los planes mediante la ejecución de las estrategias definidas para el periodo en estudio.

Para conocer la competitividad de UCODES R.L., se valoran los siguientes elementos: calidad de los servicios con relación a la competencia, imagen y reputación de organización, calidad de los productos y capacidad gerencial. Los resultados son los siguientes. Según encuesta aplicada a los asociados a la UCODES, R.A. Se puede apreciar en tabla No.1 la opinión sobre los servicios que brinda la cooperativa a sus asociados:

Por lo tanto, se puede decir que la UCODES, R.L. presenta debilidades en la gestión, debido a la falta de capacidades por parte del equipo gerencial y la toma de decisiones, a pesar de contar con planes estratégicos, la materialización de las estrategias y alcance de metas ha sido baja, debido a la gestión entre la estrategia y la parte operativa.

**Competitividad**

Tabla No.2: Calidad de los servicios con relación a la competencia

12. Qué servicios necesita	12. Qué servicios necesita2	12. Qué servicios necesita3	12. Qué servicios necesita4	12. Qué servicios necesita5	%TG Recuento de No.
Credito	Asistencia tecnica	Comercializacion	Venta de insumos		48%
Credito	Asistencia tecnica	Capacitacion	Comercializacion	Venta de insumos	28%
Credito	Capacitacion	Comercializacion	Venta de insumos		7%
Credito	Comercializacion	Venta de insumos			7%
Comercializacion	Venta de Insumos				3%
Credito	Asistencia tecnica	Comercializacion			3%
Credito	Comercializacion	Venta de insumos	Compra de tierra		3%
<b>Total</b>					<b>100%</b>

Fuente: Encuesta para conocer servicios demandados por los asociados

Según tabla No. 2. La demanda de servicios por parte de los asociados, son los siguientes: el 48% afirma requerir los servicios de crédito, asistencia técnica, comercialización, y venta de insumos agrícolas, en tanto el 28% requiere además todos los servicios anteriores y el servicio de capacitación. Un 24% de los encuestados afirman demandar servicios en combinación con otros, en general todos los asociados demandan los servicios ofrecidos y que son necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas.

UCODES R.L., no ha logrado ofrecer los servicios demandados por sus asociados, actualmente solo se brinda de manera indirecta el servicio de crédito y comercialización de algunos productos agrícolas en una escala menor (miel, café y servicio de trillado de café). Los servicios de comercialización agrícola, asistencia técnica, capacitación y venta de insumos agrícolas no son facilitados por la organización. Por tanto, se deduce que estos servicios son atendidos por otras organizaciones empresariales, dado que UCODES R.L, no logra ofrecer estos servicios.

Por lo tanto, como lo expresa el autor sobre la competitividad, definida como la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”. Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa. (Universidad San Martín de Porres, 2018).

Al respecto la UCODES, R.L. no está siendo competitiva, ya que no logra satisfacer la demanda total de sus asociados, debido a que se carece de capacidades de gestión para llevar a cabo innovaciones que le permitan ofrecer más servicios y adaptar la organización a las nuevas demandas de los socios, lo que también se refleja en la opinión del grupo focal aplicado al consejo de administración y Cooperativas de la UCODES, R.L.

Tabla No.3: Necesidades de productos y servicios:

Servicios demandados por los asociados	Nivel de atención de este servicio por UCODES R.L.
Crédito	Se brinda de forma indirecta, mediante otra organización, la cual administra los fondos de crédito de la cooperativa.
Compra de café, granos básicos, cacao y miel.	Los asociados venden sus cosechas en el mercado local. Se comercializa Miel y Café procesado en mínimas cantidades.
Venta de insumos agrícolas	Los asociados compran los insumos a empresas privadas
Comercialización agrícola (exportación de café)	UCODES R.L, inició bien en la exportación de café, logrando 3 años exportando café, sin embargo actualmente no se exporta café.
Asistencia técnica y capacitaciones	No se brinda asistencia técnica ni capacitaciones a productores por parte de UCODES R.L.
Proyectos de fomento productivo y sociales	Actualmente UCODES R.L., no ejecuta ningún proyecto productivo o social a sus asociados. Se ejecuta uno a través de una organización aliada.

Fuente: Grupo Focal UCODES R.L.

Según tabla No. 3. La UCODES R.L, no ha mostrado capacidad competitiva para brindar los servicios y productos demandados por sus asociados, por tanto, se aplica la teoría indicada por (Universidad San Martín de Porres, 2018), en la cual indica que: “La competitividad, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”.

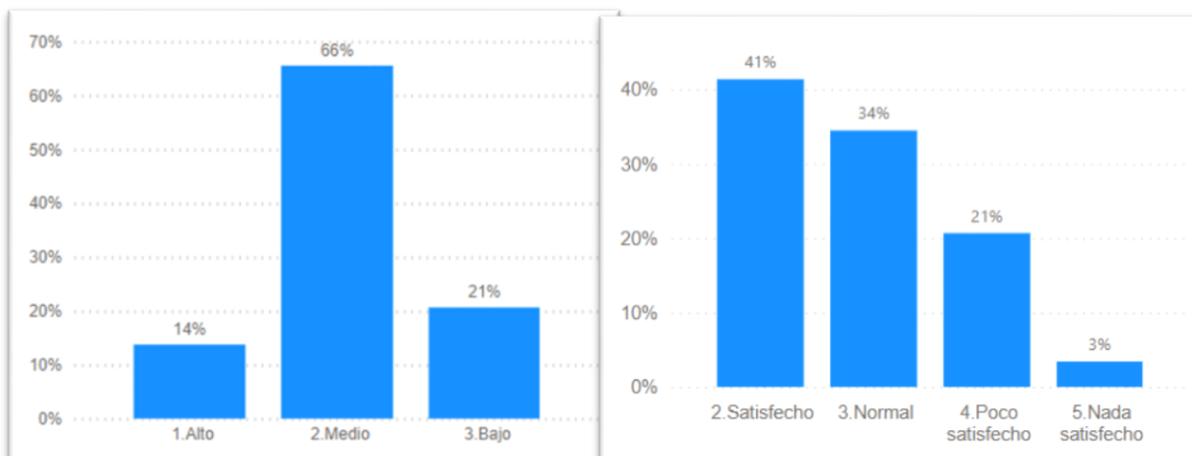


Gráfico No. 10 Calidad de los servicios

Gráfico No. 11 Nivel de satisfacción de los servicios

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta

Al respecto, según Gráfico No. 10, los delegados de UCODES R.L., sobre los servicios ofrecidos, un 66% consideran que son de calidad media, un 21% baja y solo el 14% indican que es de alta calidad.

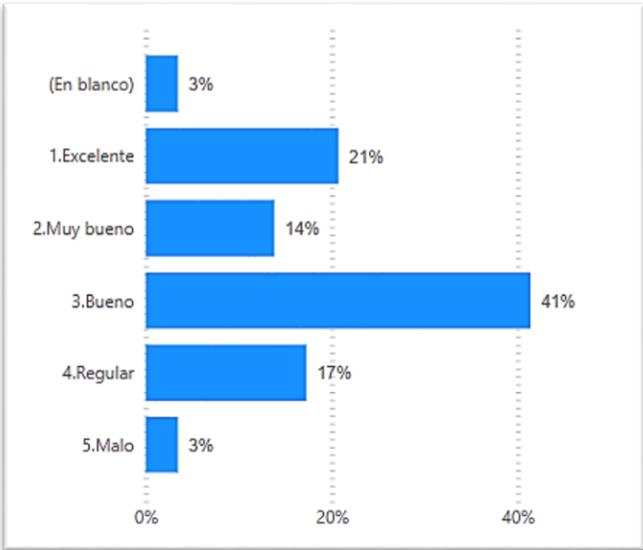
Los resultados anteriores reflejan una buena percepción a cerca de la calidad de los servicios que reciben los asociados de la UCODES, R.L. A pesar de que anteriormente expresaron que no recibían todos los servicios que ellos desean.

Según gráfico No.11 En cuanto al nivel de satisfacción de los servicios, el 41% indican que están satisfechos, 34% indican un nivel de satisfacción normal, 21% afirmar estar poco satisfechos y solo un 3% aduce estar nada satisfecho. Estos resultados tienen relación con el grafico No.10, ya que los servicios en la medida que satisfacen la necesidad son percibidos como de calidad por los beneficiarios de la UCODES, R.L.

Por lo anterior se puede decir que los pocos productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L., son aceptables, en su mayoría indican un nivel adecuado de calidad y niveles de satisfacción altos y normal, por lo que según lo expresado por la Universidad de San Martín de Porres (2016), esta teoría se aplica de manera parcial, ya que la competitividad, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al

cliente”. Lo que no se está logrando en su totalidad, ya que la falta de capacidad de gestión en la UCODES R.L., ha limitado la cobertura total de los servicios demandados por los asociados e implementar acciones de innovación de estrategias que mejoren la calidad de sus servicios adaptándolos a las nuevas necesidades de sus asociados para mejorar la competitividad de la organización.

Imagen y reputación de UCODES R.L.



Sobre la imagen de UCODES R.L., los delegados afirman tener una buena percepción de imagen de la organización. El 41% considera que es bueno, 21% indica que es excelente, 17% indica que es regular, 14% considera que es muy bueno y 3% malo y un 3% no responde.

Por lo que se aprecia que los asociados y demás beneficiarios de los programas de la UCODES, R.L, tienen

Grafico No. 12: Imagen de UCODES R.L.  
Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas

una percepción de una imagen fuerte de la organización, lo que es favorable ya que eso permite que se

mantengan y colaboren con el desarrollo de las cooperativas.

Con relación a este elemento que es el que posiciona un producto o servicio en el mercado, según (Perez de Lema, 2000), en su investigación sobre “Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa”, una de las principales conclusiones en el aspecto de estrategia y factores competitivos más importantes en los que se apoyan las empresas para competir con éxito en el mercado son: el servicio al cliente, la reputación e imagen de la empresa y la calidad del producto/servicio.

Lo que indica que se aplica esta teoría en el quehacer de la UCODES, R.L. ya que han logrado proyectar y posicionar una imagen fuerte en sus asociados y beneficiarios de la organización, siendo esta percepción una fortaleza interna para lograr a futuro el cumplimiento de metas y objetivos de la organización cooperativa.

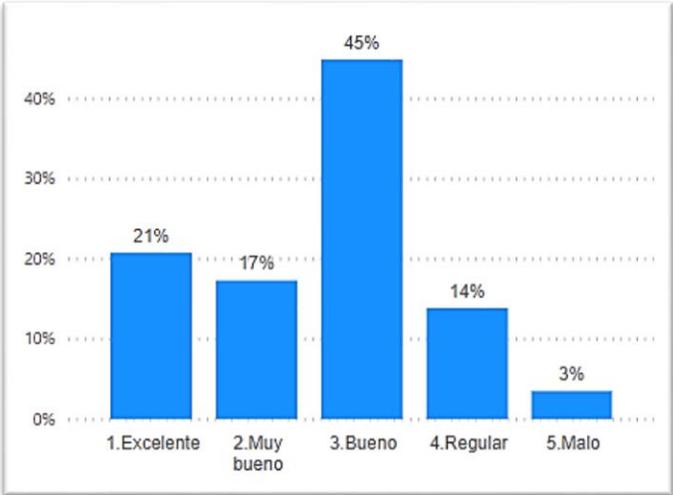


Gráfico No. 13 Reputación de UCODES R.L.  
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas

En cuanto a la reputación de UCODES R.L., los delegados afirman lo siguiente: 45% considera que la reputación es buena, 21% indica que es excelente, 17% indica que Muy bueno, 14% es regular y solo un 3% indica que es mala. (Ver gráfico No. 13)

UCODES R.L., goza de una imagen y reputación muy aceptada y reconocida por sus asociados y delegados, lo que indica que en su quehacer se comparten y reflejan los valores de la cooperativa, lo que constituye una fortaleza organizacional que debe ser aprovechada para afianzar la oferta de productos y servicios a sus asociados y lograr cumplir sus metas y objetivos a corto y mediano plazo.

La UCODES R.L., tiene como fortaleza su imagen y reputación, la cual es reconocida por sus asociados y delegados. Esto representa una fortaleza para lograr incrementar su posicionamiento a nivel local e internacional esto le permitirá aprovechar oportunidades frente a las contrapartes que le apoyan con financiamiento para desarrollar sus proyectos.

## Calidad de los productos

En encuesta realizada a los socios de UCODES, R.L., la percepción de calidad de los servicios según la apreciación de los delegados, el 52% expresó que tienen buena percepción de la calidad del servicio, un 17% excelente, otro 17% muy bueno y 14% regular. Ver gráfico No. 14 calidad de los servicios.

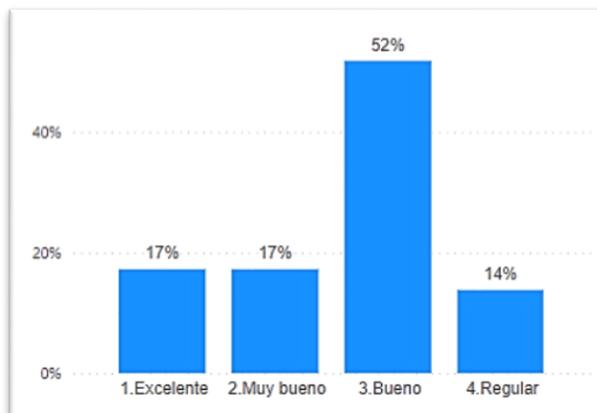


Gráfico No. 14 Calidad de los servicios

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas

Los resultados reflejan que la calidad de los productos tiene una buena percepción, debido a que su precio son variables que determinan un grado de competitividad en el sector donde la empresa cooperativa compite y ofrece sus productos y servicios, esto refleja la aplicación de algunas estrategias de Porter en cuanto a liderazgo en costo, enfoque y diferenciación.

Por lo tanto, se aplica la teoría que plantea Michael Porter, 2009, estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque. Esto ha contribuido a proporcionar ventaja competitiva a la UCODES, R.L.

En cuanto al servicio de crédito, se preguntó a los beneficiarios si recibían de forma oportuna los créditos que solicitaban, a lo que el 100% respondieron que sí el crédito es oportuno. Esto contribuye a que los beneficiarios cumplan con sus metas y la UCODES. R.L. también, gracias a una eficiente gestión de los procesos del crédito. (Ver anexo No. 9)

Por otro lado, respecto al servicio de comercialización de productos agrícolas, se les preguntó si ellos estaban dispuestos a vender sus cosechas a la

UCODES, R.L., a lo que el 100% de los delegados afirman que estarían dispuestos a vender la cosecha a la cooperativa. (Ver anexo No.10)

Lo anterior demuestra que se reconoce la calidad de los servicios y manifiestan la voluntad de utilizar tanto los servicios de crédito, comercialización y productos ofrecidos por UCODES R.L. Esto debido a la calidad y la fidelidad de los asociados y delegados de las cooperativas es alto, siendo esta una fortaleza que UCODES R.L., debe aprovechar para hacer frente a sus debilidades organizativas y operativas, y de esta manera lograr cumplir los objetivos y fines por lo cual fue constituida y la visión y misión definida en su plan estratégico.

Sin embargo, actualmente la UCODES R.L., no comercializa los productos agrícolas producidos por los asociados, a pesar de esto los productores confían y manifiestan su anuencia en realizar la venta de sus productos a través de UCODES R.L. Lo que debería ser considerado en las nuevas estrategias para la planeación de su próximo periodo

Capacidad gerencial

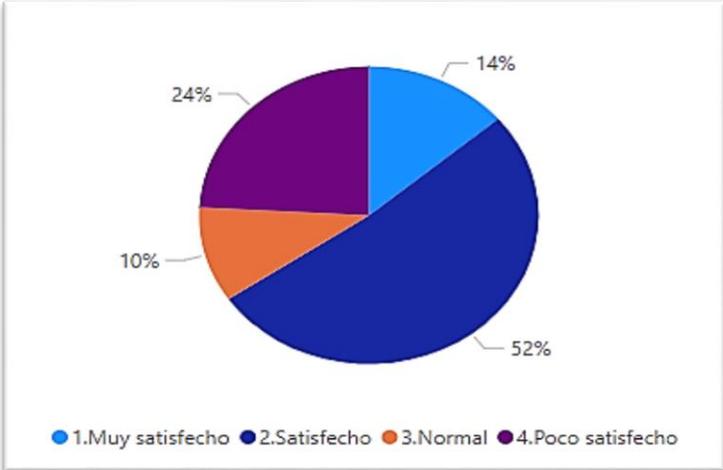


Gráfico No. 15 Satisfacción con la gestión gerencial  
Fuente: Autoría Propia a partir de encuestas

Para conocer la satisfacción de los asociados con respecto a la gestión gerencial de la UCODES. R.L. se aplicó encuesta a los asociados, a lo que, un 14% expresaron estar muy satisfecho, un 52% a están satisfecho, un 10% normal, y 24% poco satisfecho.

Los resultados expresan una valoración muy favorable sobre la gestión que se ha venido realizando en la cooperativa. Por lo que se puede decir que se aplica la teoría sobre la capacidad gerencial que plante “es el complemento fundamental

de la tecnología que permite lograr la modernización de la agricultura, teniendo en cuenta la inserción en el marco de condiciones políticas mencionado y las relaciones con la economía capitalista.

La capacidad gerencial se entiende como el conocimiento de las ciencias administrativas y la habilidad en los campos de comunicación y negociación para lograr resultados positivos para la empresa como una unidad. Estos resultados se miden en ingresos, ganancias o utilidades”. (Guerra & Aguilar, 2002).

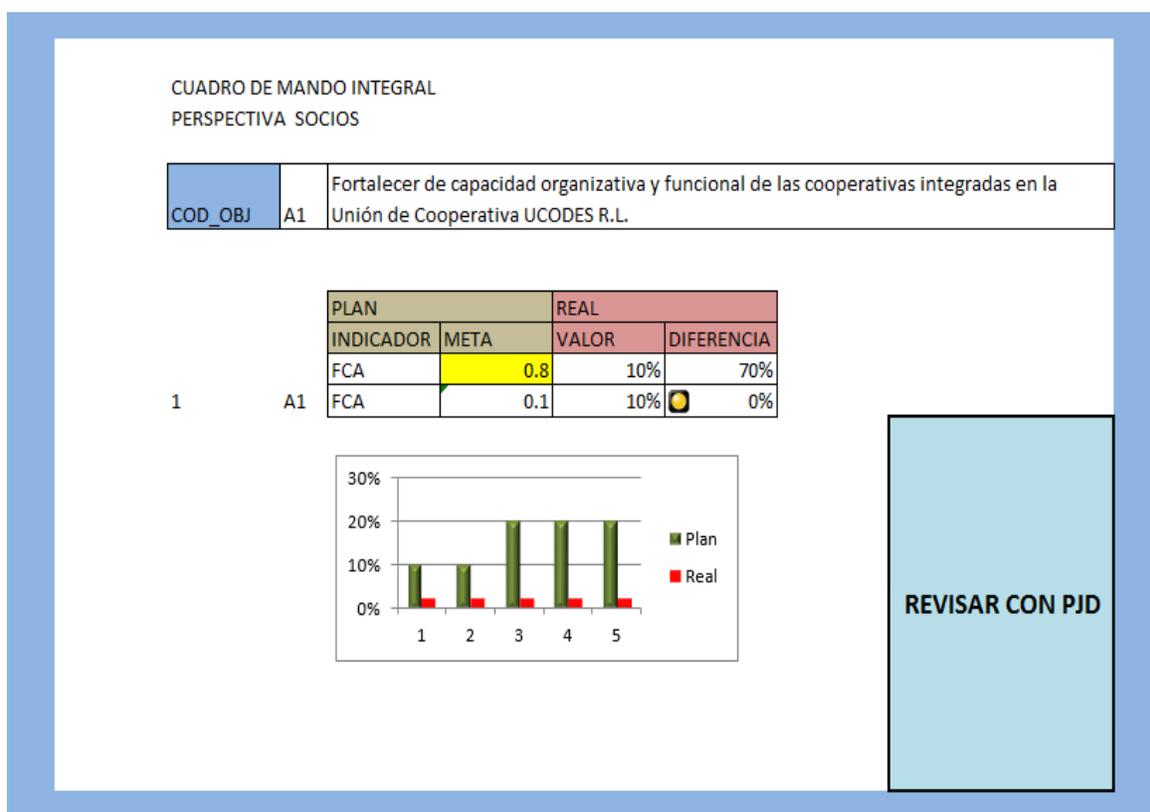
Sin embargo, al fortalecer las capacidades del consejo de administración esta percepción elevara su ponderación en próximas evaluaciones, ya que hay un 34% que no está muy satisfecho con esta gestión. Ya que como lo expresa (López, Parra, & Rubio, 2019), en su investigación sobre habilidades gerenciales determina que: “estudios realizados en las últimas décadas por investigadores en la administración han dejado en evidencia que las empresas más sobresalientes y exitosas, son aquellas que han sido creadas y dirigidas por personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales”, lo que deja clara la necesidad de mejorar en estas habilidades gerenciales por parte del consejo de administración..

Al evaluar el mapa estratégico de UCODES R.L., los directivos indican que tienen la necesidad de crear capacidades de administración cooperativa a los directivos, necesitan mayor autonomía en la administración de negocios, crédito, miel, café, frijol, cacao, insumos agrícolas. Contratar personas con capacidades técnicas y profesional comprometido con la cooperativa. Adquirir gestión de negocios y nuevos proyectos para el beneficio de los asociados.

#### Evaluación de las estrategias

Según revisión documental, se valora el cumplimiento de las estrategias del Plan Estratégico 2014-2019 vigente hasta 2022, por lo que se procedió a plantear a través de un Cuadro de Mando Integral semi automatizado, a evaluar el cumplimiento de las estrategias, como se refleja a continuación:

Figura No.1: Objetivo estratégico número 1



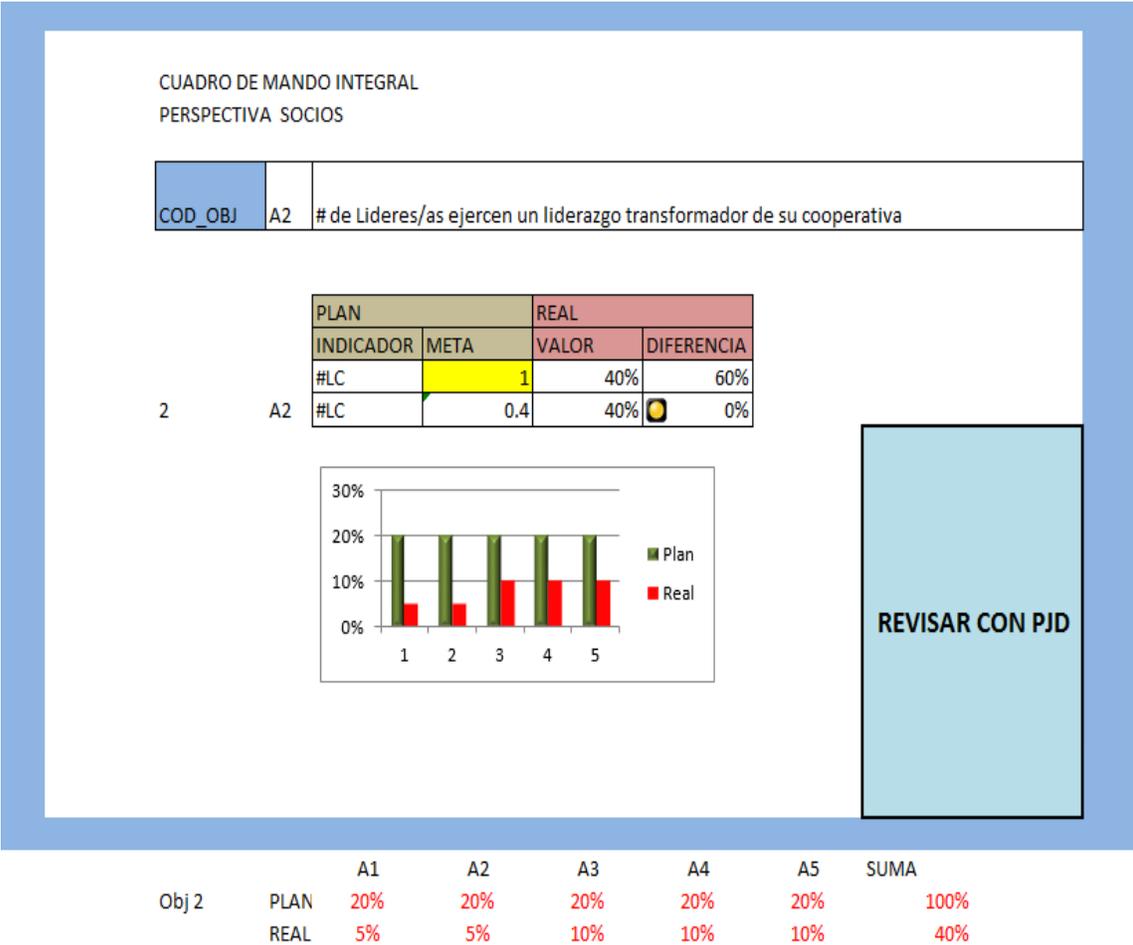
		A1	A2	A3	A4	A5	SUMA
Obj 1	PLAN	10%	10%	20%	20%	20%	80%
	REAL	2%	2%	2%	2%	2%	10%

Fuente: Revisión documental a Plan Estratégico de la UCODES, R.L

Por lo que se puede observar que uno de los principales objetivos estratégicos de la UCODES, R.L. es fortalecer la capacidad organizativa de las cooperativas, el cual refleja un bajo cumplimiento de 30%, con una diferencia no alcanzada de 70%. Este indica que no se lograron cumplir con las acciones estratégicas que se programaron en los periodos de los 5 años del plan estratégico, lo que no dio cumplimiento a los objetivos propuestos, lo que no ha permitido

implementar las estrategias competitivas. Por lo tanto, la herramienta de evaluación manda a revisar con la Junta Directa la definición de estrategias y acciones a implementar para en el próximo plan estratégico.

Figura No.2: Objetivo estratégico No.2

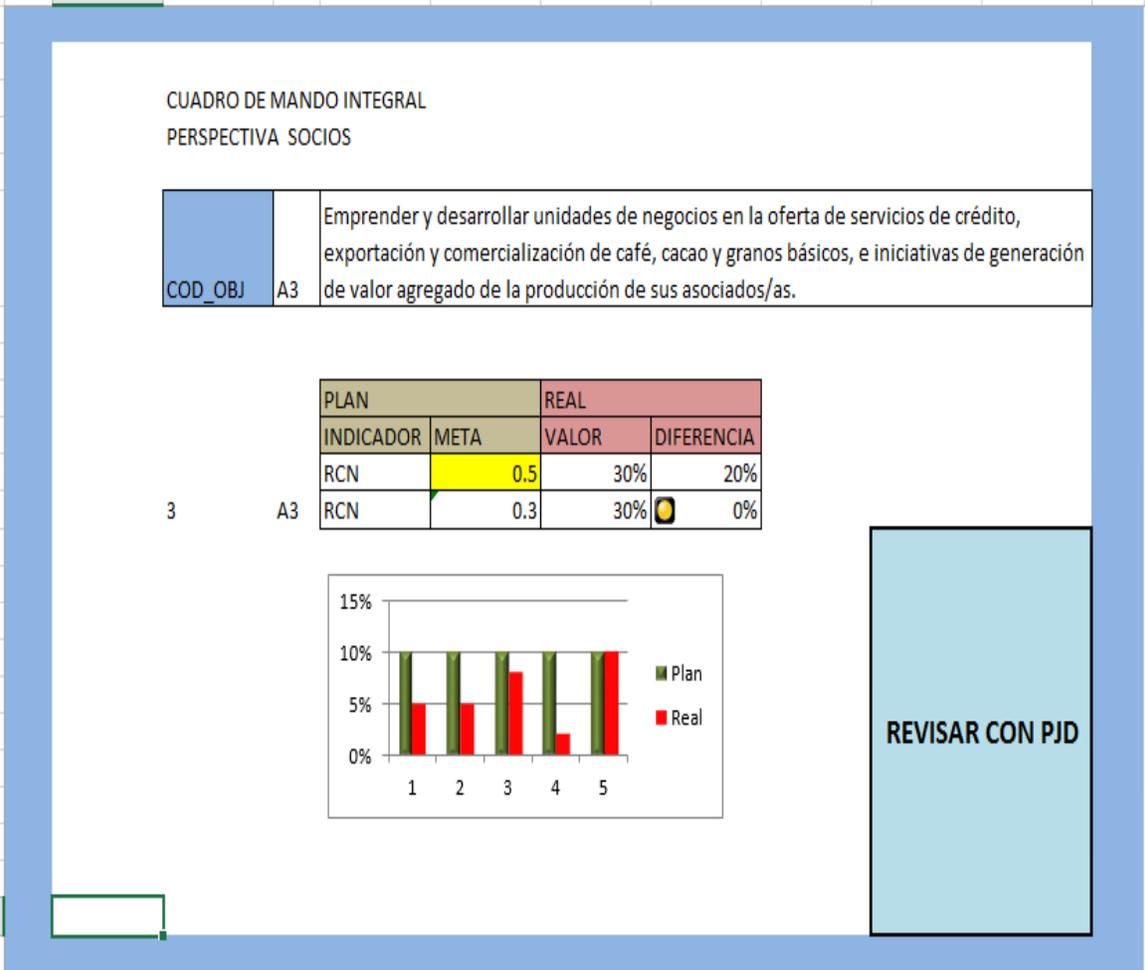


Fuente: Revisión documental a Plan Estratégico de la UCODES, R.L.

Al respecto también se realizó la evaluación del objetivo estratégico No.2, el que buscaba que los líderes de las cooperativas ejercieran un liderazgo transformador, lo que refleja un cumplimiento bajo del 40%, con una diferencia de 60% que no fue alcanzado; esto con el fin de que los beneficiarios de las

cooperativas logren una adaptación a los cambios y poder seguir compitiendo en el mercado.

Figura No.3: Objetivo estratégico No.3



		A1	A2	A3	A4	A5	SUMA
Obj 1	PLAN	10%	10%	10%	10%	10%	50%
	REAL	5%	5%	8%	2%	10%	30%

Fuente: Revisión documental a Plan Estratégico de la UCODES, R.L.

Con respecto al objetivo No.3, se puede observar que se buscaba emprender y desarrollar unidades de negocios en la oferta de una diversificación de servicios, lo que refleja un cumplimiento aceptable sin embargo se manda a revisar con la Junta Directiva, ya que no se logró cumplir el objetivo, lo que se verifica en la

opinión de los asociados que dicen no recibir todos los beneficios que ellos demandan.

Los resultados de la evaluación de los objetivos, indican que no se ha logrado la implantación operativa de las estrategias para darle cumplimiento a los objetivos, por lo que ha sido de gran importancia llevar a cabo la evaluación, ya que como lo plantea Fred, 2008, este autor propone que “La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Por lo que puede decir que la UCODES, R.L. aplica esta teoría durante este proceso de evaluación del plan estratégico y se está reflejando la necesidad de revisar con la Junta Directa, un replanteamiento estratégico para el próximo periodo de operación, ya que se demuestra la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas y de gestión, así como el liderazgo en las cooperativas lo que se necesita para el desarrollo de áreas administrativas, financieras y de talento humano y esto va contribuir a una oferta de servicios para incrementar el posicionamiento en el mercado.

Objetivo No.2: Elaborar un diagnóstico empresarial utilizando herramienta FODA, matriz de vectores y las 5 fuerzas de Porter

#### Diagnóstico empresarial

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Romagnoli, 2007)

Tabla No.3: Diagnóstico externo

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS						
NUMERO	13					
ALCANCE	FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
				100	38	2.33
<b>CRITICO: El ambiente externo es muy AMENAZANTE, por lo que se debe implementar estrategias para defenderse.</b>						
ALCANCE	FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	OPORTUNIDAD	Las cooperativas son apoyadas por el gobierno	5	2	0.10
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	OPORTUNIDAD	Reconocimiento legal de las cooperativas para la ejecución de proyectos y gestión de negocios	3	2	0.06
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	OPORTUNIDAD	Alianzas con actores locales para trabajar en proceso de desarrollo rural.	5	3	0.15
CONTINENTAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Sanciones internacionales reducen la inversión en el país	3	2	0.06
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Incumplir con los requisitos legales para mantener su estatus legal al día	3	2	0.06
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Aumento de los índices de pobreza en la zona rurales	3	2	0.06
GLOBAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Precios internacionales de los productos de café han bajado	3	1	0.03
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Crecimiento del PIB	3	1	0.03
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Financiamiento disponible	3	2	0.06
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Fomento de la inversión	2	2	0.04
CONTINENTAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Productos de exportación	2	2	0.04
NACIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	incremento de la demanda de alimentos	3	3	0.09
NACIONAL	ECONOMICA	AMENAZA	inflación	3	2	0.06
NACIONAL	ECONOMICA	AMENAZA	incremento de costos de producción	2	3	0.06
NACIONAL	ECONOMICA	AMENAZA	Tramites de importación tardíos	2	2	0.04
NACIONAL	SOCIO-CULTURAL	OPORTUNIDAD	Productores con potencial de asociarse a la cooperativa	3	2	0.06
REGIONAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Organizaciones aliados locales e internacionales	5	2	0.10
NACIONAL	SOCIO-CULTURAL	OPORTUNIDAD	Participación de mujeres	1	2	0.02
NACIONAL	DEMOGRAFICAS	AMENAZA	Migración de la población rural a otros países	3	2	0.06
NACIONAL	SOCIO-CULTURAL	AMENAZA	Desempleo de mujeres	2	2	0.04
LOCAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Desmotivación de los socios	2	3	0.06
LOCAL	COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD	Eficiencia en comunicación	3	4	0.12
LOCAL	ECONOMICA	OPORTUNIDAD	Tecnologías de bajo costo	3	2	0.06
GLOBAL	TECNOLOGICAS	OPORTUNIDAD	Tecnologías GIS, satelital otros.	3	2	0.06
GLOBAL	TECNOLOGICAS	AMENAZA	Mayor exigencia de mercados	2	3	0.06
NACIONAL	TECNOLOGICAS	AMENAZA	Consumidores mejor informados	2	2	0.04
NACIONAL	TECNOLOGICAS	AMENAZA	Receptividad al uso de nuevas tecnologías	2	3	0.06
NACIONAL	SOCIO-CULTURAL	OPORTUNIDAD	Un mercado para productos ecológicos	2	2	0.04
NACIONAL	SOCIO-CULTURAL	OPORTUNIDAD	Certificaciones de calidad	4	3	0.12
REGIONAL	POLITICA-LEGAL	OPORTUNIDAD	Programa de incentivos ambientales	2	2	0.04
GLOBAL	SOCIO-CULTURAL	AMENAZA	Cambio Climático	2	3	0.06
NACIONAL	SOCIO-CULTURAL	AMENAZA	Sistemas productivos tradicionales	2	5	0.10
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Mayor regulación ambiental	3	2	0.06
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	OPORTUNIDAD	Alianza con MEFCCA	2	3	0.06
LOCAL	COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD	Reconocimiento institucional	3	3	0.09
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Regulación de UAF	2	2	0.04
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Cierre de QNG's que apoyan a las cooperativas	1	2	0.02
NACIONAL	POLITICA-LEGAL	AMENAZA	Trámites burocráticos para exportar	1	2	0.02

Fuente: Matriz de PESTEL para análisis de factores externos a partir de grupo focal

A partir de grupo focal con el Consejo de Administración de la UCODES, R.L y las cooperativas de base, se procedió analizar y sistematizar la información obtenida y utilizando la herramienta estratégica de Matriz de Factores

ECONOMICA	0.58	24.89
POLITICA-LEGAL	0.76	32.62
SOCIO-CULTURAL	0.44	18.88
TECNOLOGICAS	0.22	9.44
COMPETITIVAS	0.27	11.59

Externos, se calificó y valoraron los diferentes factores con sus fuerzas y alcances que representan para las cooperativas en estudio, lo que mediante las ponderaciones se refleja que la UCODES, R.L se encuentra operando en un ambiente externo crítico y amenazante. Como se puede ver los factores que indican las fuerzas en las que se debe trabajar como son el socio cultural, tecnológico y competitivo. (Ver anexo No. 5)

Lo anterior indica que no se están aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno externo, esto se relaciona con las debilidades que se han conocido en otros análisis donde se verifica que la cooperativa carece de algunas capacidades internas en cuanto a la gestión y liderazgo; como lo expresa Jones & Hill, 2009 “El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que puedan influir en la forma en que se intente alcanzar la misión”, por lo tanto se puede ver que no se ha logrado implantar estrategias con efectividad para darle cumplimiento a la misión de la organización, ya que las debilidades internas han obstaculizado el logro de los objetivos y enfrentar un entorno externo cambiante.

#### Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la UCODES, R.L. se procedió a la recolección de datos mediante la aplicación de grupo focal al Consejo de Administración y Cooperativas de Base, con el fin de que se identificaran aquellos factores internos que se consideraban como fortalezas y otros como debilidad; para lo que se utilizó como fuente también un FODA y se sistematizo en MEFI.

Tabla No.4: Diagnóstico Interno

NÚMERO	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
16					
FUERZA	CLASE		IMP ORT	CA NT	PO ND
			100	8	3.20
GRAVE: La empresa debe implementar medidas a fin de mejorar su condición interna para enfrentar el actual ambiente externo.					
FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMP ORT	CA L	PO ND
ADMINIS TRACIÓN	FORTALEZA	Imagen y reputación de UCODES R.L.	15	3	0.45
PRODUC CION	FORTALEZA	Calidad de los servicios ofrecidos.	20	3	0.60
FINANZA S	FORTALEZA	Recursos financiero, oficinas y experiencia	10	5	0.50
FINANZA S	FORTALEZA	Tasa de interés competitiva	10	3	0.30
ADMINIS TRACIÓN	FORTALEZA	Estatus legal actualizada	5	3	0.15
TECNOL OGIA	DEBILIDAD	Necesidad de automatizar los servicios ofrecidos por UCODES R.L	10	3	0.30
ADMINIS TRACIÓN	DEBILIDAD	Autonomía para tomar decisiones sobre la administración de cartera de crédito	10	3	0.30
ADMINIS TRACIÓN	DEBILIDAD	Mejorar las capacidades técnicas y administrativas para la gestión	20	3	0.60

Fuente: Grupo focal a Consejo de Administración y Cooperativas de Base.

Mediante la aplicación de grupo focal, se obtuvo información del ambiente interno de la cooperativa, lo que fue sistematizado en la MEFI y ponderado sus factores a fin de conocer el ambiente en que se encuentra actualmente la UCODES. R.L. lo que indica que está en un ambiente grave y que debe diseñarse estrategias que fortalezcan sus capacidades

LOGISTICA DE ENTRADA	0.00	0.00
PRODUCCION	0.60	18.75
LOGISTICA DE SALIDA	0.00	0.00
MARKETING	0.00	0.00
SERVICIO POSVENTA	0.00	0.00
ADMINISTRACIÓN	1.50	46.88
FINANZAS	0.80	25.00
RECURSOS HUMANOS	0.00	0.00
TECNOLOGIA	0.30	9.38

internas para hacerle frente al

ambiente externo amenazante y crítico en el que se sitúa la organización actualmente, con mayor enfoque en las finanzas, producción y tecnología.

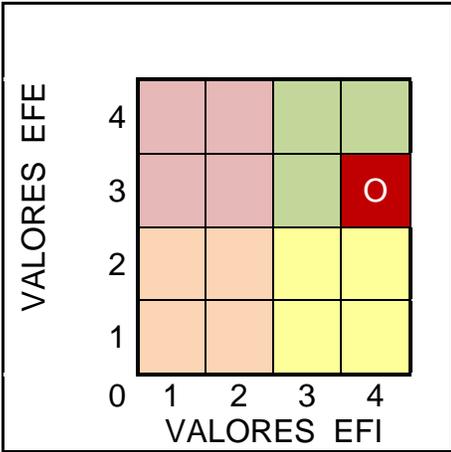
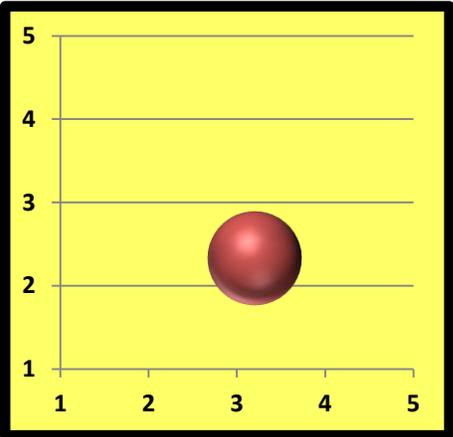
A continuación se complementa el análisis y evaluación de las estrategias, como se muestra en la figura de la Matriz Tow donde producto del análisis del entorno interno y externo indica que la UCODES, R-L. ha estado en un ambiente ofensivo, es decir no ha podido incrementar su competitividad en el mercado, por lo tanto para el próximo periodo debe diseñar estrategias defensivas que le permitan adaptarse al dinamismo del mercado y fortaleciendo capacidades internas para satisfacer todas la demandas de los beneficiarios y fortalecer su imagen y posicionamiento.

Tabla No.5: Matriz de Vectores

MAPA DE LA ESTRATEGIA

EFE	EFI	VALOR
2.33	3.2	2.76

SE IMPLEMENTAN ESTRATEGIAS: OFENSIVAS



- OFENSIVAS
- REACTIVAS
- ADAPTATIVAS
- DEFENSIVAS

Fuente: Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

En síntesis, se puede decir que el diagnóstico realizado a la UCODES. R.L. refleja una posición competitiva desfavorable en el mercado, ya que se encuentra en un ambiente interno grave, como lo refleja la MEFI con una ponderación de 3.20 con tendencia a 3 por las debilidades y falta de capacidades internas y el enfoque

inapropiado de las estrategias con respecto al cumplimiento de la Misión, es decir internamente no se está contribuyendo al logro de los objetivos, misión y visión de la organización, sumando a esta situación interna, se puede ver que la cooperativa se enfrenta a un ambiente externo crítico amenazante con una ponderación de 2.33 por debajo de la media.

Como se puede ver la Matriz de Vectores indica que la cooperativa está implementando con deficiencia algunas estrategias y se encuentra en un ambiente ofensivo, lo que surge de sumar las ponderaciones de los ambientes internos 3.20 más la ponderación del ambiente externo 2.33, siendo esto igual a 5.53 lo que dividido entre dos se obtiene un resultado de 2.76 lo que se puede decir que está cerca de la media.

Por lo anterior, la UCODES, R.L. debe actuar con estrategias defensivas que le permitan fortalecer internamente sus debilidades y mejorar la administración de la cadena de suministros como se refleja en los resúmenes de MEFI Y MEFÉ las estrategias deben enfocarse hacia lo que realmente la cooperativa declara en la Misión, lo que le permitirá aprovechar las oportunidades del ambiente externo adaptándose además a las nuevas demandas de los beneficiarios y del mercado, por lo tanto ambos ambientes arrojan un resultado desfavorable.

Objetivo No. 3 Proponer las principales acciones estratégicas que deben incorporar en la planificación estratégica de UCODE R.L, para el período 2024 – 2027

“Propuesta de Estrategias para la Planeación Estratégica periodo 2024 - 2027.”.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA



AUTOR:

Lic. Marvin Ramón Rivera Talavera

TUTORA:

MSc. Lily del Carmen Soza López

Octubre, 2023

## INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de Estrategias fue elaborado para la UCODES, R.L., del Tuma La Dalia, departamento de Matagalpa, Nicaragua, la cual se hace a partir del análisis de estrategias del periodo 2014-2022 y diagnóstico de la situación actual de la cooperativa; con el objetivo de lograr un fortalecimiento de capacidades en cuanto a gestión, liderazgo y automatización de procesos que permitan el desarrollo y crecimiento empresarial, evaluando todos los factores y situación actual de la empresa, se evaluaron las respectivas matrices: Matriz de evaluación del factor externo (EFE), Matriz de evaluación del factor interno (EFI), Matriz de la posición estratégica, matriz Tows y se concluye con un plan de acción y un costo beneficio para la organización.

Este plan fue diseñado para el periodo 2024-2027 ya que hay objetivos que no se pueden cumplir a corto plazo y dependen del cumplimiento de estrategias previas, en otras palabras, existe una cadena dado que no todas las estrategias

pueden aplicarse al mismo tiempo es decir unas dependen del cumplimiento de otras.

Se proponen estrategias, objetivos, metas e indicadores con sus actividades específicas para su cumplimiento, el que responde a recomendaciones producto del estudio realizado sobre la planeación estratégica.

## JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todas las áreas funcionales de la empresa, es por ello que la UCODES, R.L., requiere de implementar planes estratégicos para mejorar su posición competitiva en el mercado.

Esta empresa se ha trazado un plan estratégico formal para el periodo 2024 -2027, por lo que se hace esta propuesta y de esta forma le ayudará e indicará qué camino seguir en la toma de decisiones dentro y fuera de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Con este plan se pretende que la UCODES, R.L. mejore sus capacidades administrativas y de gestión, con un liderazgo transformador que facilite la adaptación al entorno cambiante y competitivo. (Ver anexo No. 7)

## FILOSOFIA EMPRESARIAL

1. Realizar una redefinición a la Misión, resaltando los enfoques de recursos humanos, tecnológicos y de servicios.
2. A partir de la redefinición de la Misión, proponerse una visión que oriente hacia el Desarrollo empresarial y mayor posicionamiento.

### Propuesta de Misión

Brindar soluciones integrales en la gestión de negocios inclusivos para familia de nuestros asociados y clientes con equidad de género, sostenibilidad ambiental y uso de las tecnologías para mejorar la calidad de vida de sus asociados

### Propuesta de Visión

Somos una organización líder en el desarrollo económico y social para beneficios de nuestros asociados y comunidad, mediante servicios de calidad con equidad de género, uso de las tecnologías y compromiso ambiental y social.

### 3. Crear objetivos enfocados en el desarrollo y crecimiento empresarial.

#### Objetivo general

Incrementar la competitividad y posicionamiento de mercado de los servicios integrales ofrecidos por UCODES R.L., para beneficio de sus asociados, generando sinergias que permitan el desarrollo de las actividades productivas y sociales de la familia de asociados en el periodo 2024-2027.

PLAN DE ACCION

ESTRATEGIA: Incrementando la cuota de participación de mercado, para mantener un nivel adecuado de ganancias que permitan fortalecer las capacidades internas y adaptarse a las demandas del entorno externo.								
OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS/AÑO				RESULTADO ESPERADO
				1	2	3	4	
Incrementar la participación de mercado de productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L. a sus asociados	1. Ampliar la oferta de bienes y servicios ofrecidos por UCODES R.L., exportación de café, comercialización de insumos agrícolas, comercialización de miel, café molido, acopio y comercialización de cacao y granos básicos	Consejo de Administración	# de productos y servicios ofrecidos a los beneficiarios.	25%	25%	25%	25%	Mejorar la competitividad.
Fortalecer las capacidades administrativas, operativas de la UCODES R.L., para operar de	1 Automatizar procesos operativos de las unidades de negocios de servicio de crédito,	Consejo de Administración	# de procesos automatizados.	40%	40%	10%	10%	Brindar servicio ágil y de calidad a los beneficiarios.

**ESTRATEGIA:** Incrementando la cuota de participación de mercado, para mantener un nivel adecuado de ganancias que permitan fortalecer las capacidades internas y adaptarse a las demandas del entorno externo.

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS/AÑO				RESULTADO ESPERADO
				1	2	3	4	
manera autónoma los recursos y unidades de negocios de la organización cooperativa	comercialización de café, miel y granos básicos  2 Capacitar en liderazgo transformacional a los asociados y Junta directiva.	Consejo de Administración	# de líderes capacitados	50%	30	10%	10%	Gestión eficiente y efectiva.
Desarrollar las capacidades organizativas, legales y empresariales para competir e incrementar la participación de mercado de bienes y servicios ofrecidos por UCODES	Fortalecer las capacidades administrativas, operativas de la UCODES R.L., para operar de manera autónoma los recursos y unidades de negocios de la organización cooperativa	Consejo de Administración	# de estrategias implementadas y % cumplimiento de objetivos.	30%	30%	20%	20%	Satisfacción del asociado y clientes del mercado, con mayor posicionamiento de mercado.

**ESTRATEGIA:** Incrementando la cuota de participación de mercado, para mantener un nivel adecuado de ganancias que permitan fortalecer las capacidades internas y adaptarse a las demandas del entorno externo.

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	INDICADOR	METAS/AÑO				RESULTADO ESPERADO
				1	2	3	4	
Implementar un cambio de sistemas de producción amigables con el medio ambiente y adaptados a nuevas condiciones de cambio climático en el cultivo de café, cacao y granos básicos.	Establecer alianzas con otras empresas que apoyen con capacitación en los diferentes rubros.	Consejo de Administración y cooperativas de base.	# de socios capacitados	25%	25%	25%	25%	Fortalecimiento de la imagen y reputación institucional

## VIII.- CONCLUSIONES

1. UCODES R.L., no ha logrado cumplir con los propósitos, objetivos, metas y misión y visión definidos en su plan estratégico, ya que el nivel de cumplimiento de las estrategias ha sido muy bajo lo realizado con respecto a lo planificado, si bien es cierto se han realizado algunas acciones, sin embargo no están alineadas hacia lo que se declara en la misión de la organización; por tanto, es necesario realizar una nueva planificación estratégica para lograr retomar sus fines y objetivos definidos en su acta de constitución.
2. El diagnóstico organizacional indica que la UCODES, R. L se encuentra en un ambiente interno grave, lo que manda a revisar las capacidades internas y un ambiente externo crítico que manda a revisar las estrategias a implementar, ubicándose en una posición en desventaja en el mercado ofensivo, lo que requiere de implementar estrategias defensivas para lograr la competitividad y posicionamiento de mercado.
3. Producto de la evaluación del ambiente interno y externo de la UCODES, R.L. y del cruce de factores mediante la matriz TOW's se determina que la organización se encuentra en una posición ofensiva del mercado, por lo que ese panorama manda a diseñar estrategias defensivas para que la cooperativa logre fortalecerse a lo interno y mejorar su posición en el mercado, así como dar cumplimiento a su misión y visión.

## IX.- RECOMENDACIONES

1. La UCODES, R.L. debe automatizar procesos para mejorar la gestión administrativa y brindar un mejor servicio a los beneficiarios, elevando los niveles de eficiencia en las operaciones de gestión de crédito y comercialización de productos agrícolas para brindar un servicio ágil y de calidad a sus asociados
2. UCODES R.L., debe gestionar la autonomía, se recomienda realizar gestión para solicitar a organismo de apoyo para facilitar un proceso de asesoramiento para que puedan brindar el servicio de crédito de manera directa a sus asociados.
3. Formular de forma directa proyectos de apoyo a organizaciones aliadas para ayudar en avanzar en la autonomía y desarrollo de capacidades administrativas de la organización cooperativa.
4. A pesar de contar con un equipo técnico, el cual es reconocido por su profesionalismo, según afirmaciones del Consejo de Administración se necesitan fortalecer las capacidades de su personal para poder escalar y ampliar sus servicios, una de las necesidades mencionadas es la contratación de un gerente calificado para la administración de los negocios y liderar un proceso de gestión administrativa eficiente y con resultados en el crecimiento de la organización.
5. Se debe elaborar un plan de capacitación en Liderazgo para fortalecer las capacidades de gestión y toma de decisiones.
6. Se recomienda implementar el plan de acción que propone las estrategias apropiadas para que la UCODES, R.L. logre fortalecer sus capacidades administrativas, de gestión, mejorar la toma de decisiones y lograr la competitividad que requiere para un mayor posicionamiento de mercado.

## X.- BIBLIOGRAFIA

- Altair. (2005). El Cuadro de Mando Integral. *Economía* 3, 13-88.
- Ancín, J. M. (2000). *El plan Estratégico en la práctica*. España: ESIC.
- Araque, S. M., & Cruz, V. L. (2014.). *La Planificación Estratégica de la Empresa AICA*. Sangolqui, Ecuador.: Universidad de las Fuerzas Armadas. Recuperado el 13 de Abril de 2019., de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Asamblea Nacional. (2021). *Ley No. 499 Ley General de Cooperativas*. Managua: La Gasetta.
- Behar Rivera, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Sanabria: Shalom.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodologia de la Investigación, Tercera Edicion*. Colombia: Pearson educacion.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología dela investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: Pearson educacion. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Venezuela: LC Venezuela.
- Ciruela, . M. (2006). *La funcion directiva en las cooperativas agrarias. Estudio empirico de las cooperativas agrarias de Costa Rica*. Valencia: CIRIEC.

- Cruz, A. L., Perez, A. P., & Portillo, R. Q. (2012). *Diseño de un plan estratégico de comercialización de café organico, que permita incrementar las ventas de la cooperativa El Espino R.L., ubicada en el municipio de Antigua Cuscatlán, departamento de la Libertad*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Décima edición. ed.). México, Naucalpan de Juarez, México: Pearson Educación.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson.
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de administración estrategica*. Mexico: Pearson.
- Galindo, L. M. (2009). *Planeación estratégica* (Segunda ed., Vol. 2). México D.F., México: Trillas.
- Guerra, G., & Aguilar, A. (2002). *La Planificación Estrategica en el Agronegocios*. Mexico DF: Limusa.
- Hernández Sampieri, R. (2010.). *Metodología de la Investigación*. . México.: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación Cuarta Edicion*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A de CV.
- Humai, A., & Varela, M. (2013). Metodología de investigacion en educación médica. La técnica de grupo focal. *Investigación de Educación Medica*, 3-7.
- Jones, & Hill. (2009). *Administracion estrategica*. Mexico: McGrawHill.
- Lopez, J. (2008). *Oportunidades y limitaciones para el posicionamiento de pequeños cafetaleros de Costa Rica y sus empresas asociativas en mercados de café diferenciados*. Turrialba: CATIE.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la productividad de las empresas: Estudio de casos empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Espacios*, 3-15.

- Mejía, L. M., & Suarez, M. S. (2017). *Factores internos y externos de las empresas que marcan puntos claves en el conocimiento y lealtad de clientes*. Bogota, Colombia.
- Meleán, R. S. (2010). *Estrategias de reorganización empresarial: algunas reflexiones de empresas del sector*. Maracaibo: TeloS.
- Miranda, R. (2007). *Elaboración de cuadro de mando integral*. Heredia: Universidad Nacional de Heredia Costa Rica.
- Miranda, R., & Hondoy, A. (2017). *Planificación estratégica*. Managua: UNAN.
- Naghi Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación 2da Edición*. México.: Limusa Noriega Editores México. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA44&dq=tipos+de+investigacion&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewjlyrHN5aDjAhVqpVkkHUGRBkcQ6AEINjAC#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion&f=false>
- Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga*. El Salvador: Editorial Clásicos Boxsil.
- Perea Quezada, J. R. (2007). *Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial*. Mexico: UNAM .
- Perez de Lema, D. G. (2000). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeñas y medianas empresa*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogota: Colombia.
- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. *Columna Económica*(52), 9.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). España: Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012.). *Metodología de la investigación cualitativa*. México.: McGraw Hill.

Sánchez Galán, J. (30 de 06 de 2016). *Plan Estratégico*. Obtenido de Blog Economipedia.: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

sociales, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. *Contribuciones a la Economía*, 16.

Torres, M. G. (2006). *Manual de planeación Estratégica*. México: Panorama.

UCODES R.L, C. (3 de 4 de 2023). Grupo Focal. (Rivera, & Marvin, Entrevistadores)

Universidad San Martín de Porres. (2018). *Introducción a la Administración*. Lima: USMP.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*. México: Pearson Educacion.

## XI. ANEXOS

## Anexo No.1: Entrevista a Consejo de Administración



Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa  
(FAREM-Matagalpa)

### **Entrevista dirigida a miembros del Consejo de Administración de UCODES R.L**

Estimado, soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial de la “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicito su apoyo con información valiosa que puede brindar, para realizar mi tesis de grado para optar a título de Master en Gerencia Empresarial, para lo que agradezco la información que sea proporcionada sobre Evaluación al Plan Estratégico de La Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L. período 2014-2022.

#### I. Filosofía Empresarial

- 1) ¿Cuál es la Misión de la UCODES R.L.?, describa
- 2) ¿Cuáles son los componentes relevantes a los cuales está orientada la Misión de la UCODES R.L.?
- 3) ¿Considera usted que en el período 2014 al 2022 se ha cumplimiento con la misión de organización?
- 4) ¿Cuál es la Visión de la UCODES R.L.? Describa
- 5) ¿Cuáles son los componentes relevantes a los cuales está orientada la Visión de la UCODES R.L.?

- 6) ¿Considera usted que en el período 2014 al 2022 se ha cumplido con la Visión de la organización?
- 7) ¿Describa el proceso de planificación anual de La UCODES R.L.?
- 8) ¿El POA de La UCODES R.L. está alineado con los Objetivos Estratégicos de la organización?
- 9) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las metas y resultados del POA?
- 10) ¿Se realiza un seguimiento y evaluación anual de los resultados del POA en La UCODES?, ¿Con que frecuencia se le da seguimiento al POA?
- 11) ¿Cuenta la organización con personal con experiencia?
- 12) Mencione las experiencias de éxito de la organización logrados en los últimos años
- 13) ¿El consejo de administración toma decisiones importantes en el desarrollo de la organización?
- 14) ¿Cuál es el nivel profesional de los directivos de la organización?
- 15) ¿Cuál es el nivel profesional de los colaboradores de la organización?
- 16) ¿Cuenta la organización con manuales de funciones y procesos administrativos?
- 17) ¿Cuenta la organización con un sistema contable computarizado?
- 18) ¿Se llevan las cuentas contables y estados financieros al día?
- 19) ¿Los directivos conocen y saben interpretar los estados financieros de su cooperativa?



Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

(FAREM-Matagalpa)

**Encuesta a socios/as de las cooperativas de UCODES R.L.**

Estimado encuestado, soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial de la “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicito su apoyo con información valiosa que puede brindar, para realizar mi tesis de grado para optar a título de Master en Gerencia Empresarial, para lo que agradezco la información que sea proporcionada sobre Evaluación al Plan Estratégico de La Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L. período 2014-2022.

**Capacidad gerencial y administrativa**

i. Creatividad e innovación

1) ¿UCODES R.L. utiliza sistemas de computarizados e innovaciones en la gestión de información con sus asociados?

1 si \_\_\_\_, 2 no \_\_

2) ¿Los productos y servicios utilizan tecnologías innovadoras como TIC’s, gestión de información, uso de tecnología móvil, entre otros?

1 si \_\_\_\_, 2 no \_\_

3) ¿Cuál es el nivel de uso de tecnologías de UCODES R.L. en la prestación de sus servicios a sus asociados?

1 Especializados \_\_\_\_, 2 Profesionales \_\_\_\_, 3 nivel intermedio \_\_\_\_, 4 Nivel básico \_\_\_\_, 5 Limitado \_\_

### **Capacidad técnica empresarial, financiera y de gestión administrativa**

**4)** ¿Cuenta la organización con un equipo técnico?

1 si\_\_\_, 2 no\_\_\_

**5)** ¿Cuál es el nivel profesional del equipo técnico?

1 Ninguno\_\_\_, 2 Primaria\_\_\_, 3 Secundaria\_\_\_, 4 Profesionales\_\_\_, 5 Maestría\_\_\_, 5 Doctor\_\_\_

**6)** ¿Posee recursos financieros propios para hacer efectivo los servicios ofrecidos por la UCODES R.L.?

1 si\_\_\_, 2 no\_\_\_

**7)** ¿Cuál es el nivel de estos requerimientos financieros?

1 Adecuado \_\_\_\_, 2 Alto \_\_\_\_, 3 nivel Intermedio\_\_\_, 4 Nivel básico \_\_\_\_, 5 Limitado\_\_\_

**8)** ¿UCODES R.L., tiene acceso a crédito para financiar sus actividades operativas?

1 si\_\_\_, 2 no\_\_\_

**9)** ¿Tiene el consejo de administración capacidad de gestión de los servicios ofrecidos por UCODES R. L a sus asociados?

1 si\_\_\_, 2 no\_\_\_

**10)** ¿Cuál es el nivel de las capacidades de UCODES R.L., para brindar sus servicios a sus asociados con calidad y eficiencia?

1 Especializados\_\_\_, 2 Alto \_\_\_\_, 3 nivel Intermedio\_\_\_, 4 Nivel básico \_\_\_\_, 5 Limitado \_\_\_

## **Competitividad**

### **Calidad de los servicios con relación a la competencia**

**11)** ¿UCODES R.L., ofrece los servicios que usted necesita?

1 si\_\_\_, 2 no\_\_\_

**12)** ¿Cuáles son los principales servicios que necesita que la cooperativa le brinde?

1 Crédito\_\_\_, 2 Asistencia Técnica\_\_\_, 3 Capacitaciones \_\_\_\_, 4  
Comercialización agrícola \_\_\_\_,

5 Venta de insumos agrícolas \_\_\_\_, Otro (Especifique)\_\_\_

**13)** ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos por UCODES R.L.?

1 Alto \_\_\_\_, 2 medio\_\_\_, 3 bajo \_\_\_\_,

**14)** ¿Cuál es su valoración del nivel de satisfecho de los servicios ofrecidos por UCODES R.L.?

1 Muy Satisfecho\_\_\_, 2 Satisfecho\_\_\_, 3 Normal\_\_\_, 4 Poco Satisfecho  
\_\_\_, 5 Nada Satisfecho\_\_\_

### **Imagen y reputación**

**15)** ¿Cuál es la imagen que usted tiene de la UCODES R.L.?

1 Excelente\_\_\_, 2 Muy Buena \_\_\_\_, 3. Buena \_\_\_\_, 4 Regular \_\_\_\_, 5 Mala \_\_\_\_,

**16)** ¿Cómo es la reputación de la UCODES R.L.?

1 Excelente\_\_\_, 2 Muy Buena \_\_\_\_, 3. Buena \_\_\_\_, 4 Regular \_\_\_\_, 5 Mala \_\_\_\_,

### **Calidad de los productos**

**17)** ¿Cuál es su percepción de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L.?

1 Excelente\_\_\_, 2 Muy Buena \_\_\_\_, 3. Buena \_\_\_\_, 4 Regular \_\_\_\_, 5 Mala \_\_\_\_,

**18)** ¿Considera usted que el servicio de crédito es oportuno?

1 si\_\_\_, 2 no\_\_\_

**19)** ¿Usted vendería su cosecha a la cooperativa?

1 si \_\_\_\_, 2 no \_\_\_\_

**Capacidad gerencial**

**20)** Indique que tan satisfecho esta con la gestión gerencial de la cooperativa.

1 Muy Satisfecho \_\_\_\_, 2 Satisfecho \_\_\_\_, 3 Indiferente \_\_\_\_, 4 Poco Satisfecho \_\_\_\_, 5 Totalmente Insatisfecho \_\_\_\_



### **Guía de Grupo Focal (Directivos UCODES R.L.)**

Estimados señores miembros del Consejo de Administración de UCODES R.L. soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial de la “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicito su apoyo con información valiosa que puede brindar, para realizar mi tesis de grado para optar a título de Master en Gerencia Empresarial, para lo que agradezco la información que sea proporcionada sobre Evaluación al Plan Estratégico de La Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L. período 2014-2022.

#### **I. Competitividad**

1. ¿Cuál es la estrategia competitiva que utiliza la UCODES R.L. en su gestión empresarial?
  1. Liderazgo en costo\_\_\_\_, 2 Diferenciación\_\_\_\_ 3 Enfoque\_\_\_\_
2. ¿Qué estrategias de crecimiento debería utilizar la UCODES R.L., para ampliar sus servicios con sus asociados?
  1. Estrategia de penetración en el mercado, ampliar base de asociados: \_\_\_\_
  2. Estrategia de internacionalización\_\_\_\_\_
  3. Estrategia de integración vertical: \_\_\_\_\_
  4. Estrategia de diversificación: \_\_\_\_\_
3. ¿Qué estrategias de posicionamiento debería utilizar la UCODES R.L., para posicionar sus servicios con sus asociados?
  1. Mejorar la imagen de la organización: \_\_\_\_\_

- 2. Brindar servicios de calidad \_\_\_\_\_
- 3. Aplicar políticas de incentivos y distribución de excedentes: \_\_\_\_\_
- 4. Ampliar nuevos servicios a los asociados: \_\_\_\_\_
- 4. ¿Qué tipo de estrategias según utiliza la UCODES R.L.?
  - 1. Exploradora\_\_\_\_, 2. Defensiva\_\_\_\_\_, 3. Analista, \_\_\_\_ 4. Reactiva\_\_\_\_\_

**II. Evaluación de estrategias**

- 5. Elaborar una matriz de evaluación de los indicadores establecidos en el plan estratégico de UCODES R.L.

Matriz de evaluación de Plan Estratégico (Meta planificada, Meta cumplida, % de alcance)

Meta Planificada	Meta Cumplida	% de Cumplimiento

- 6. Determinar el nivel de alcance del desempeño de la planificación estratégica de UCODES R.L.

**III. Análisis FODA**

- i) Análisis Interno
- 7. ¿En qué se diferencia la UCODES R.L., de sus competidores?
- 8. ¿Qué sabe hacer mejor la UCODES R.L., con relación a sus competidores?
- 9. ¿Cuáles son los recursos que posee la UCODES R.L. que le permitirán crecer en su negocio?
- 10. Describa las ventajas competitivas de la UCODES R.L.

**ii) Análisis Externo**

11. ¿Cuáles son los elementos positivos que presenta el mercado y que la UCODES R.L., debería aprovechar para mejorar su posicionamiento y crecimiento empresarial?
12. ¿Considera usted que la competencia limita las operaciones futuras de la organización?
13. ¿La competencia presenta mejores opciones de servicios, productos y capacidades administrativas y financieras que las que posee UCODES R.L.?
14. ¿Consideran que la competencia (Otras cooperativas, ONG, financieras), representan una amenaza para la sobrevivencia y crecimiento de la UCODES R.L.?

**IV. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter**

15. ¿Cuál es el nivel del poder de negociación de los proveedores de la UCODES R.L.?  
1 Alto\_\_\_\_, 2 Medio\_\_\_\_, 3 Bajo\_\_\_\_
16. ¿Existen productos sustitutos para los productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L.?  
1 si\_\_\_\_, 2 no\_\_\_\_
17. ¿Cuál es el nivel de amenaza de estos productos sustitutos para los productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L.?  
1 Alto\_\_\_\_, 2 Medio\_\_\_\_, 3 Bajo\_\_\_\_
18. ¿Cuál es el nivel del poder de negociación de los clientes de UCODES R.L.?  
1 Alto\_\_\_\_, 2 Medio\_\_\_\_, 3 Bajo\_\_\_\_
19. ¿El poder de negociación de los clientes pone en riesgo la permanencia de UCODES R.L., en el mercado?  
1 si\_\_\_\_, 2 no\_\_\_\_

20. ¿Han entrado nuevos competidores a ofrecer bienes y productos similares a los ofrecidos por UCODES R.L.?

1 si\_\_\_\_, 2 no\_\_\_\_

21. ¿Cuál es el nivel de amenaza de los nuevos competidores para la sobrevivencia de UCODES R.L. en el mercado?

1 Alto\_\_\_\_, 2 Medio\_\_\_\_, 3 Bajo\_\_\_\_

22. ¿Existen rivalidad entre los competidores actualmente?

1 si\_\_\_\_, 2 no\_\_\_\_

23. ¿Cuál es el nivel de amenaza existente ocasionada por la rivalidad de la competencia?"

1 Alto\_\_\_\_, 2 Medio\_\_\_\_, 3 Bajo\_\_\_\_

## **V. Mapa Estratégico**

i) Perspectiva Financiera

24. ¿Cuáles son las metas de indicadores financieros que la empresa cooperativa requiere para sobrevivir y mantenerse operando?

ii) Perspectiva de los clientes

25. ¿Cómo se va a lograr cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes?

26. ¿Qué servicios y productos son necesarios atender a los asociados de UCODES R.L., para cumplir con sus expectativas?"

iii) Perspectiva de procesos

27. ¿Qué procesos son necesarios emprender y mejorar para ofrecer una oferta de servicios competitivos e innovadores a sus asociados?

28. ¿Cuáles son los puntos críticos que debemos mejorar para ser competitivos en la oferta de bienes y servicios requeridos por el mercado potencial?

iv) Perspectiva de aprendizaje

29. ¿Qué conocimientos y destrezas son necesarias para crear capacidades en los colaboradores y mantenerlos en la empresa siendo eficientes y eficaces en la prestación de servicios a los asociados?
30. ¿Cuáles son las nuevas inversiones en tecnología que requiere UCODES R.L. para brindar sus servicios de manera competitiva?"

Anexo No.4



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Revisión documental a Plan estratégico de UCODES R.L**

Evaluación del cumplimiento de las estrategias del Plan Estratégico de La Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Sostenible UCODES R.L. período 2014-2022.

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Indicador	Meta planificada	Índice de meta alcanzada

Anexo No.5: Matriz de Pestel de la UCODES, R.L.

MATRIZ DE PESTEL		
Elaborado por :	Marvin Ramón Rivera Talavera	
Nombre del emprendimiento:	Unión de Cooperativa Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Económico y Social UCODES R.L.	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	1. Las cooperativas son apoyadas por el gobierno	1. Sanciones internacionales reducen la inversión en el país
	2. Reconocimiento legal de las cooperativas para la ejecución de proyectos y gestión de negocios	2. Incumplir con los requisitos legales para mantener su estatus legal al día
	3. Alianzas con actores locales para trabajar en proceso de desarrollo rural.	3. Aumento de los índices de pobreza en la zona rurales 4. Precios internacionales de los productos de café han bajado
ECONÓMICOS	1 Crecimiento del PIB	1 Inflación
	2 Financiamiento disponible	2 Incremento de costos de producción
	3 Fomento de la inversión	3 Tramites de importación tardíos
	4. Productos de exportación	
	5. Incremento de la demanda de alimentos	
SOCIALES	1 Productores con potencial de asociarse a la cooperativa	1 Migración de la población rural a otros países
	2. Organizaciones aliados locales e internacionales	2. Desempleo de mujeres
	3. Participación de mujeres	3 Desmotivación de los socios
TECNOLÓGICOS	1 Eficiencia en comunicación	1 Mayor exigencia de mercados
	2 Tecnologías de bajo costo	2 Consumidores mejor informados
	3 Tecnologías GIS, satelital otros.	3 Receptividad al uso de nuevas tecnologías
ECOLÓGICOS	1 Un mercado para productos ecológicos	1. Cambio Climático
	2 Certificaciones de calidad	2. Sistemas productivos tradicionales
	3 Programa de incentivos ambientales	3 Mayor regulación ambiental
LEGALES	1 Alianza con MEFCCA	1 Regulación de UAF
	2 Reconocimiento institucional	2 Cierre de ONG's que apoyan a las cooperativas
		3 Trámites burocráticos para exportar

## Anexo No.6: MATRIZ FODA

Análisis F.O.D.A. UCODES R.L

		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>
	1	Imagen y reputación de UCODES R.L.	1	Alianza con organizaciones de apoyo a las cooperativas
	2	Calidad de los servicios ofrecidos.	2	Formular proyectos de desarrollo a la cooperación internacional y fondos de gobierno
	3	Recursos financiero, oficinas y experiencia	3	Alianza con el gobierno local, Alcaldía, MEFCCA, políticas de gobierno.
	4	Tasa de interés competitiva	4	Gestión de fondos para ampliar los servicios financieros y de comercialización con organizaciones financieras internacionales de apoyo a las cooperativas Rabobank, Oikocredit, RotCapital.
	5	Estatus legal actualizada	5	Gestión de certificación de productos para acceder a mercados internacionales
Procedentes del ENTORNO	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>
	1	Necesidad de automatizar los servicios ofrecidos por UCODES R.L., adquirir un sistema contable, un sistema de crédito e instalar internet, realizar una página de Facebook	1	Cambio climático afecta los sistemas productivos agrícolas
	2	Autonomía para tomar decisiones sobre la administración de cartera de crédito	2	No cumplir con los requerimiento legales para operar como organización cooperativa, según la ley 499 y su reglamento.
	3	Mejorar las capacidades técnicas y administrativas para la gestión de negocios y gestión de proyectos de manera autónoma	3	Competencia por empresas privadas y otras cooperativas que brindar una mejor atención a sus socios

## Anexo No. 7: MATRIZ DOFA – CAME

Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios para el Desarrollo Económico y Social UCODES R.L.

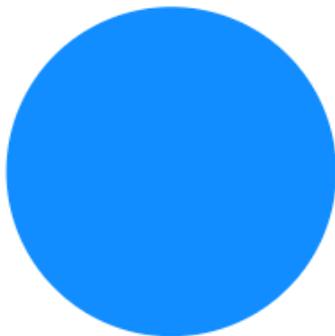
		F Fortalezas	D Debilidades
MATRIZ DOFA - CAME	1	Imagen y reputación de UCODES R.L.	1 Necesidad de automatizar los servicios ofrecidos por UCODES R.L., adquirir un sistema contable, un sistema de crédito e instalar internet, realizar una página de Facebook
	2	Calidad de los servicios ofrecidos.	2 Autonomía para tomar decisiones sobre la administración de cartera de crédito
	3	Recursos financiero, oficinas y experiencia	3 Mejorar las capacidades técnicas y administrativas para la gestión de negocios y gestión de proyectos de manera autónoma
	4	Tasa de interés competitiva	
	5	Estatus legal actualizada	
O Oportunidades	FO (M) Mantener y (E) Explotar		DO (C) Corregir y (E)Explotar
1	Alianza con organizaciones de apoyo a las cooperativas	1. Incrementar la participación de mercado de productos y servicios ofrecidos por UCODES R.L. a sus asociados. F1, F2, F3, F4, F5, O1, F2, F3, F4, F5.  2. Ampliar la oferta de bienes y servicios ofrecidos por UCODES R.L., exportación de café, comercialización de insumos agrícolas, comercialización de miel, café molido, acopio y comercialización de cacao y granos básicos. O1, O4, O5, F1, F2, F3	3. Fortalecer las capacidades administrativas, operativas de la UCODES R.L., para operar de manera autónoma los recursos y unidades de negocios de la organización cooperativa. D2, D3, O1, O3, O4, O5.  4. Automatizar procesos operativos de las unidades de negocios de servicio de crédito, comercialización de café, miel y granos básicos para brindar un servicio ágil y de mejor calidad. D1, O1, O2, O5.
2	Formular proyectos de desarrollo a la cooperación internacional y fondos de gobierno		
3	Alianza con el gobierno local, Alcaldía, MEFCCA, políticas de gobierno.		
4	Gestión de fondos para ampliar los servicios financieros y de comercialización con organizaciones financieras internacionales de apoyo a las cooperativas Rabobank, Oikocredit, RotCapital.		
5	Gestión de certificación de productos para acceder a mercados internacionales		
A Amenazas	FA (M) Mantener y (A) Afrontar		DA (C) Corregir y (E)Explotar
1	Cambio climático afecta los sistemas productivos agrícolas	5. Implementar un cambio de sistemas de producción amigables con el medio ambiente y adaptados a nuevas condiciones de cambio climático en el cultivo de café, cacao y granos básicos. F1, F2, F3, F4, A1  6. Desarrollar las capacidades organizativas, legales y empresariales para competir e incrementar la participación de mercado de bienes y servicios ofrecidos por UCODES R.L... A2, A3, F1, F2, F3, F5	7. Mejorar la competitividad de UCODES R.L., mediante automatización de procesos productivos, uso de TIC's, para crear capacidades operativas de UCODES R.L., en la oferta de bienes y servicios para beneficio de sus asociados. A2, AC, D1, D2, D3.
2	No cumplir con los requerimiento legales para operar como organización cooperativa, según la ley 499 y su reglamento.		
3	Competencia por empresas privadas y otras cooperativas que brindar una mejor atención a sus socios		

## Anexo No.8: Grupo Focal



## Anexo No.9: Venta de cosecha.

Vendería su cosecha a la cooperativa

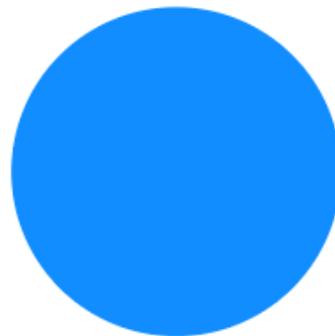


Si 100%

Vendería ... Si

## Anexo No. 10: Servicio oportuno

El servicio de crédito es oportuno



Si 100%

El servici... Si