

Universidad Católica Del Trópico Seco

Pbro. Francisco Luis Espinoza Pineda



Trabajo Profesional para optar al título de  
Master en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios

Formulación de Plan Estratégico para la  
Cooperativa multisectorial Maracuyá del Norte. R. L. 2016 -  
2020

Autoras

Raquel María Parajón Sevilla

Juana Zayra Reyes Ruiz

Tutora

M.Sc. Ana Isabel Arévalo

Estelí, Septiembre 2016

**Formulación de Plan Estratégico para la Cooperativa multisectorial Maracuyá del Norte. R. L. 2016 – 2020**

**Raquel María Parajón Sevilla  
Juana Zayra Reyes Ruiz**

La presente Tesis ha sido aceptada, la cual cumple con los requisitos establecidos por el reglamento de formación de estudios de Posgrado de la Universidad Católica del Trópico Seco, Estelí - Nicaragua y aprobada por el tribunal examinador para optar al grado de Master en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios.

M.Sc. Ana Isabel Arévalo

**Miembros del Tribunal Examinador**



M.Sc. Pedro Pablo Benavides Torres



M.Sc. William Arturo Ortiz Gonzales



M.Sc. Amparo María Araúz Galeano

Raquel María Parajón Sevilla  
Juana Zayra Reyes Ruiz



Graduadas

Este trabajo se realizó en el marco de la tercera edición de la Maestría en Desarrollo Rural con Énfasis en Agronegocios, efectuada en el período del 13 de septiembre del año 2014 al 02 de Julio del 2016, facilitada por la Universidad Católica del Trópico Seco de Estelí, UCATSE.

La realización de este trabajo fue con el apoyo técnico y logístico por la Cooperativa de Maracuyá del Norte, COMANOR, San Ramón, Matagalpa. Se estimula la citación. Se puede traducir los extractos cortos del texto sin previo permiso a condición que se cite la fuente. Para la traducción o reproducción del texto total, se deberá notificar de antemano a sus autores.

Los (as) autores (as) son los únicos responsables de la información aquí contenida y de las opiniones expresadas. La UCATSE se reserva el derecho de la utilización con fines de publicación.

# INDICE

I. INTRODUCCION.....	1
II. OBJETIVOS .....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL.....	4
3.1 Definiciones y enunciados.....	4
3.1.1 Desarrollo rural.....	4
3.1.2 Cooperativas .....	5
3.1.3 Concepto de la planificación estratégica .....	6
3.1.4 Importancia del plan estratégico .....	7
3.1.5 Proceso de la Planificación Estratégica.....	12
3.1.6 Ventajas de la Planificación Estratégica.....	13
3.1.7 Desventajas de la Planificación Estratégica.....	13
IV DISEÑO METODOLOGICO .....	15
4.1 Ubicación del estudio .....	15
4.2 Universo y Muestra.....	15
4.3 Actividades desarrolladas en el proceso de elaboración de la planificación Estratégica.....	18
4.4 Procesamiento y análisis de la información. ....	23
V PLAN ESTRATEGICO.....	24
5.1. Origen de la cooperativa .....	34
5.2 Marco organizativo de la Cooperativa.....	35
5.3 Proceso de Planificación Estratégica .....	43
VI CONCLUSIONES.....	71
VII RECOMENDACIONES.....	72
VIII BIBLIOGRAFIA.....	73
IX ANEXOS .....	74

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo:

A Dios todopoderoso por darme vida, tiempo y sabiduría para culminar mis estudios de Maestría.

A mis hijas: Cynthia Raquel y María René por ser la fuente de mi inspiración y continuidad de mi existencia

A mi Madre y hermanas, por compartir sus vidas conmigo.

A todos los productores y productoras de la Cooperativa de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa, que con su trabajo diario y esfuerzo logran superar retos y desafíos, formando parte del desarrollo socio económico del país.

**Ing. Raquel María Parajón Sevilla**

## **DEDICATORIA**

Doy infinitas gracias y dedico este trabajo:

A Dios nuestro Señor Jesús, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi hija Zayra Vanesa y mi niño Riguito Castillo Rodríguez, por todas las veces que no pudieron tener a una mamá de tiempo completo.

A mis hermanas, y mi madre que han estado conmigo en todos los momentos difíciles y felices de mi vida.

A todos los productores que logran sobresalir y luchar diariamente contribuyendo todos los días al desarrollo económico de este país.

Y especialmente a los productores de maracuyá del municipio de San Ramón Matagalpa, por dejarme aprender de ellos durante seis meses, y permitirme contribuir al desarrollo socioeconómico de su cooperativa, para mejorar la situación que atraviesa nuestro medio rural.

**Lic. Juana Zayra Reyes Ruiz**

## **AGRADECIMIENTO**

La realización de este trabajo profesional no hubiera sido posible sin la presencia de Dios Todopoderoso, quien me llenó sabiduría y tenacidad en todo el proceso y culminación de estudio de Maestría.

A Monseñor Rolando José Álvarez Lagos, obispo de la Diócesis de Matagalpa, a Monseñor Juan Abelardo Mata, obispo de la Diócesis de Estelí, a Sor Sandra Margarita López Benítez, Rectora Colegial UCATSE, por el apoyo incondicional.

A Maestros y Maestras que transmitieron sus conocimientos y experiencias para mi formación profesional, en especial a la M.Sc. María Isabel Arévalo por sus valiosos conocimientos en la revisión del trabajo.

A mi compañera de tesis, Lic. Juana Zaryra Reyes. Mi gratitud y bendición Juani.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que de una forma u otra facilitaron su aporte para dedicar con espero a la realización de este trabajo, especialmente a los productores y productoras de COMANOR que brindaron el tiempo necesario, principalmente a don Enrique Arauz, Presidente de COMANOR R.L, por su generosidad, apoyo logístico y facilitar información para el enriquecimiento de este trabajo.

Muchas gracias.

**Ing. Raquel María Parajón Sevilla**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios por permitirme estudiar la Maestría y darme los dones de la sabiduría el entendimiento y fortaleza espiritual necesaria para la realización de este trabajo.

A mi familia por su apoyo desinteresado y que con mucha paciencia entendieron mis ausencias y momentos de presión por la entrega de trabajos, y en especial mi hija Zayra Vanesa que siempre estuvo animándome.

A mi estimado Adolfo García, que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto de maestría.

A la Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE) por su iniciativa de impulsar la maestría y darme la oportunidad de ser parte del proceso de formación.

Mi agradecimiento a la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR, ubicada en el Municipio de San Ramón del departamento de Matagalpa, principalmente a don Enrique Arauz, Presidente de la Cooperativa COMANOR R.L, por el apoyo logístico continuo y suministro de información valiosa para el trabajo profesional.

Gracias a todas las personas que me ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto, como la Profesora Flavia Andino, Lic. Elbita Castillo, Lic. Ana Isabel Arévalo, y mi compañera de tesis Ing. Raquel Parajón, mi agradecimiento y gratitud por todo su apoyo.

Mil Gracias a todos.

**Lic. Juana Zayra Reyes Ruiz**



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo profesional tiene como finalidad formular el “Plan Estratégico” para la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L, para el periodo del 2016 al 2020, como una herramienta básica gerencial para la administración de la cooperativa. Este fue elaborado para cumplir con un requisito previo a optar al grado de Máster en Desarrollo Rural con énfasis en agronegocio. Partiendo de la realización del trabajo profesional bajo las líneas de investigación el escenario socioeconómico local con enfoque participativo, el cual incluye sub líneas como el de organización comunitaria, emprendedurismo, cooperativismo y asociatividad.

Una de las principales limitantes que presentaba la Cooperativa de Maracuyá del Norte, COMANOR R.L, es que no disponía de un instrumento gerencial de dirección estratégica, en el que se plasmaran sus prioridades, que le permitieran el cumplimiento de su visión y misión con la que fue constituida. Creándose por primera vez para la cooperativa los conceptos y guías básicas de las líneas directrices estratégicas, que permitieron la identificación a los distintos interesados concertar objetivos comunes y metas específicas. Siendo la planificación un instrumento de gestión, el referente para la actuación de todos quienes conducen, trabajan y pertenecen a esta cooperativa que será una guía útil para tomar decisiones, acciones, monitorear, controlar y evaluar la gestión de la cooperativa de Maracuyá.

En su ejecución se ha aplicado técnicas, métodos, procedimientos y herramientas recomendadas para este tipo de estudio; la metodología de investigación es cualitativa, y se utilizaron técnicas como: la entrevista, grupo focal, además que la investigación estuvo representado por actores internos y externos del municipio de San Ramón.

La formulación del Plan Estratégico partió de la reconstrucción crítica de la historia, la revisión de experiencias que se puedan retomar para el aprendizaje, la identificación de obstáculos en el camino hacia la misión, apuntando a la

visualización de oportunidades para la ampliación de otros segmentos de mercado y el mejoramiento de los sistemas productivos en armonía con el medio ambiente.

La Cooperativa de Maracuyá del Norte, COMANOR, tiene previsto implementar acciones de transformación de la pulpa de la fruta de maracuyá para llegar a otro segmento de mercado y ampliar la oferta de productos provenientes de las unidades productivas de los socios y socias con la implementación de buenas prácticas agrícolas, BPA, en beneficio de la salud pública y del medio ambiente.

En este sentido, se recopiló información, a través de un diagnóstico participativo, sobre el accionar de la Cooperativa, se identificaron los recursos disponibles, de igual manera se hizo un análisis situacional y del entorno que permitió definir líneas de trabajo para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y financieros y encaminar a la Cooperativa de Maracuyá al rumbo que sus socios y socias desean llegar a un mediano o largo plazo tomando en cuenta la voluntad política para promover el desarrollo cooperativo que le permita incursionar en el Mercado local, nacional e internacional a través de la producción, transformación y comercialización de la pulpa de Maracuyá.

El plan estratégico tiene definidos las fases, los resultados y las acciones a realizar, quiénes participarán en la actividad de acopio, transformación y comercialización, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa y permitirá el seguimiento.

## **I. INTRODUCCION**

La planificación administrativa-gerencial se basa en el concepto de estrategia, es decir, una ruta o línea de acción escogida, tomando en consideración varios escenarios posibles y que permite llegar a un ideal lejano o meta. Con la planificación estratégica, la empresa decide guiar su futuro en vez de limitarse a proyectar lo que está realizando actualmente. El análisis de las diferencias entre la situación actual y la situación deseada, que se denomina análisis de brecha (o distancia), ofrece una medida de los cambios que se necesitan. La planificación estratégica es un proceso social de comunicación, de aprendizaje y de negociación, en el que participaron todos los miembros de la cooperativa y establecieron, en primer lugar, un consenso acerca de la orientación y acciones prioritarias que llevarían a cabo en los próximos cinco años en la cooperativa.

Una de las principales razones que hacen necesario aplicar esta técnica, es la aceleración de los cambios que ocurren en el entorno de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R. L - COMANOR, lo que obliga a una revisión continua de las estrategias de mediano y largo plazo de la cooperativa.

La Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte R.L, COMANOR, se constituyó como grupo asociativo de hecho el 14 de octubre del año 2011. Ante la situación crítica que les estaba generando el grano de oro, iniciaron con la reactivación de la producción de maracuyá como un cultivo emergente que se ha convertido en la alternativa de diversificación y mejoría económica, para pequeños y medianos productores de los municipios de San Ramón y Matagalpa.

En Junio del año 2012 obtienen la personería jurídica por el Instituto de Fomento de Cooperativas (INFOCOOP) surgiendo como una cooperativa multisectorial de primer grado, autónoma, con plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, con capital y número de asociados variables e ilimitados, sin fines de lucro, de responsabilidad limitada y duración indefinida, con domicilio en el municipio de San Ramón, departamento de Matagalpa, la que se regirá por la Legislación

Cooperativa de Nicaragua, logrando desde su fundación mantener equilibrada las diversas tareas que realizan.

Dentro de este contexto la junta directiva y socios (as) de la cooperativa inician un modelo de cooperativismo de trabajo a través de un proceso de readecuación y modernización, teniendo el apoyo de Organismos No Gubernamentales e Instituciones públicas. El análisis del entorno permitió visualizar la cadena de valor del producto, enfocados en mejorar los niveles de vida de socios y socias, a quienes la cooperativa les facilita servicios de abastecimiento de insumos, asistencia técnica, capacitación, financiamiento y comercialización, asegurando así el fortalecimiento productivo con énfasis en el agronegocio, aunque no corresponda a una estrategia sistemática y ordenada elaborada por los actores de la Cooperativa.

Aún con proyecciones a futuro, la Cooperativa Multisectorial de Maracuyá, R. L. COMANOR, no contaba con un instrumento de Planificación Estratégica que le permita alcanzar su Visión a mediano o largo plazo. Por tal motivo y de manera específica, se plantea la formulación de un Plan Estratégico con el propósito de desarrollar acciones que fortalezcan y den respuesta a las demandas de sus asociados. El Plan estratégico contribuye a la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de los planes operativos de la Cooperativa COMANOR R.L, con la intención de alcanzar sus objetivos y metas planteadas a corto, mediano o largo plazo.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Contribuir al desarrollo socioeconómico y agroindustrial de la Cooperativa de Maracuyá del Norte, R.L, mediante procesos participativos definiendo la elaboración del Plan Estratégico para el periodo 2016 – 2020, con las líneas estratégicas de corto y mediano plazo, considerando la organización comunitaria, emprendedurismo y cooperativismo.

### **Objetivos específicos**

Desarrollar procesos de inducción/motivación a los participantes en la temática de Planificación Estratégica de Desarrollo Empresarial, como una herramienta que permita un cambio cualitativo en las actividades que realiza la Cooperativa COMANOR.

Diagnosticar la situación socioeconómica de la Cooperativa a través de la aplicación de la herramienta Autoevaluación facilitada para empresas asociativas rurales - ADA.

Determinar el mapeo de actores locales como organizaciones gremiales, ONG's, e instituciones públicas en busca de apoyo técnico y financiero para el fortalecimiento de COMANOR.

Formular el plan estratégico con acciones productivas y de fortalecimiento administrativo empresarial a corto y mediano plazo analizando los factores limitantes de la cooperativa, haciendo uso de técnicas participativas.

### **III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL**

El presente documento retoma algunas definiciones y enunciados de autores para el análisis y comprensión del trabajo desarrollado.

#### **3.1 Definiciones y enunciados**

##### **3.1.1 Desarrollo rural**

Cuando se habla de Desarrollo se comprende el cambio de una condición inicial a otra mejor. Varcánce & Resalt (1992) refiere el concepto al ámbito rural, en la búsqueda de mejorar la situación del sector rural y lo define como “un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad y de cada individuo integrado en ella”.

Sin embargo. (Tapia, 2012) Afirma que el desarrollo es un fenómeno endógeno, es un proceso multidimensional que en forma paulatina “acumula” en un territorio las condiciones que mediante mecanismos de intercambios y consensos harán que en un momento dado emerja una nueva condición del mismo, al cual con toda propiedad se puede denominar como “desarrollo”. El desarrollo es de las personas y se puede expresar en un territorio. El mismo autor señala que “la estrategia de desarrollo se lleva a cabo alrededor de una visión compartida del territorio de una serie de objetivos comunes.

Por su parte, el CATIE (2012) explica que el desarrollo sostenible depende cada vez menos de la capacidad del Estado y cada vez más de su poder de estimular el surgimiento de un movimiento de emprendedurismo y protagonismo de las fuerzas locales.

En relación a una estrategia de apoyo al desarrollo rural, se considera lo planteado por Echeverri (2009): “Adoptar un abordaje territorial como referencia para una estrategia de apoyo al desarrollo rural se justifica por, al menos, cuatro aspectos: Lo rural es más que lo agrícola. Más que un sector económico, lo que define las áreas rurales son sus características espaciales cuando, comparadas con las áreas urbanas presentan una menor densidad y un mayor peso de los factores naturales.

La escala municipal es restringida. Para la planeación y la organización de los esfuerzos de promoción del desarrollo. Las políticas públicas, como una articulación de competencias y atribuciones de los espacios y actores en los diferentes niveles territoriales. El territorio es la unidad que mejor dimensiona los lazos de proximidad entre las personas, grupos sociales e instituciones que pueden ser movilizadas y convertidas en eje para el establecimiento de iniciativas orientadas al desarrollo”, IICA (2008)

### **3.1.2 Cooperativas**

De acuerdo a la ley general de cooperativa de Nicaragua, ley 499 Nicaragua (2007) Cooperativa, “es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

En cambio, Koopmans (2006) también se define una cooperativa como una asociación controlada por sus miembros para producción de bienes y servicios en los que los miembros participantes, los agricultores individuales o los hogares, compartir los riesgos y los beneficios de una empresa conjunta establecida y propiedad económica.

De acuerdo con esta definición una cooperativa se establece por los agricultores en respuesta a las desfavorables condiciones del mercado, lo cual es un problema compartido. Esto podría ser un problema relacionado con la comercialización de los productos que son pagados a bajos precios, y la falta de abastecimiento de insumos agrícolas, como semillas, fertilizantes y crédito.

De acuerdo a la ley 499, las cooperativas se rigen por los siguientes principios:

- a. Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados.
- b. Voluntariedad solidaria que implica compromiso recíproco y su cumplimiento y prácticas leales.
- c. Control democrático: un asociado, un voto.

- d. Limitación de interés a las aportaciones de los asociados, si se reconociera alguno.
  - e. Equidad, que implica la distribución de excedentes en proporción directa con la participación en las operaciones.
  - f. Respeto y defensa de su autonomía e independencia.
  - g. Educación cooperativa.
  - h. Fomento de la cooperación entre cooperativas.
  - i. Solidaridad entre los asociados.
  - j. Igualdad en derechos y oportunidades para asociados de ambos sexos.
- Nicaragua (2007)

### **3.1.3 Concepto de la planificación estratégica**

El concepto de planeación estratégica es una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en las actividades económicas Sosaakaren (2012)

El mismo autor define la planificación como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. El propósito de la planificación es determinar lo que debe hacerse en el presente para estar en una situación satisfactoria en algún futuro. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y determinar lo que ha de realizarse para alcanzar dichos objetivos en tiempo determinado.

A su vez Armijo (2009) hace mención en que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y el camino que debe recorrer en el



futuro para adecuarse a los cambios y demandas que le impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que se proveen.

Otro concepto lo define la Asociación Latinoamericana de Organismos de Promoción (1995) donde expresa que la planificación estratégica es el proceso del desarrollo de las capacidades y potencialidades de una organización. Permite a los dirigentes tomar decisiones sobre las orientaciones más importantes de ésta, teniendo en cuenta los cambios que se dan en su medio ambiente; la capacidad organizacional para enfrentarse al futuro; y los valores y aptitudes de sus dirigentes. La planificación estratégica es básicamente una metodología mediante la cual las empresas definen objetivos, políticas y planes de acción para lograr los resultados deseados.

Lo anterior hace suponer que la planificación estratégica define el rumbo de la empresa, hacia donde se quiere llegar de acuerdo a los objetivos planteados para obtener el resultado deseado siempre y cuando no desvincularse de los principios y valores que rigen a la empresa.

#### **3.1.4 Importancia del plan estratégico**

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de una Cooperativa o empresa. Es el proceso por el cual se ordenan los objetivos y acciones en el tiempo. Los conceptos de estrategia y de planificación están ligados invariablemente, ya que tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en tiempo, en forma tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos Guerra & Aguilar (1997). A su vez considera las siguientes etapas del proceso de planificación estratégica:

- 1) Etapa conceptual: determinar la misión a partir del entorno, políticas generales,
- 2) Etapa de análisis: análisis interno del agronegocio, análisis del entorno, determinación de objetivos.
- 3) Etapa operativa: alternativas estrategias internas y externas, programa de acción.
- 4) Etapa de acción y desarrollo: organización y control.

De acuerdo a Armijo (2009) en el Manual de Planificación Estratégica define la importancia de la Planificación Estratégica, PE, siendo 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, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

El mismo autor menciona que la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas o privadas. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

(Armijo, 2009) señala que el uso de la planificación estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados siendo las características centrales:

- ✓ Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- ✓ Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- ✓ Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

- ✓ Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos. Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.
- ✓ La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La misma autora destaca que los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

A su vez, Alvarez Torrez (2006), que a través del plan estratégico de una organización se identifican de manera clara:

- ✓ Qué resultados debe alcanzar (objetivos)
- ✓ Cómo los va alcanzar (estrategias)
- ✓ Qué actividad va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (programa de trabajo)
- ✓ Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades (responsables).

Un plan estratégico es importante en la organización porque permite identificar de manera clara hacia dónde quiere llegar, identificar los factores internos y externos que influyen en el cumplimiento de las actividades y que tan competitivo puede ser en el mercado en el que se desarrolla.

Por otra parte existen varios autores que describen el proceso de planeación estratégica en etapas, Restrepo (2011) menciona que el proceso de Planeación Estratégica, incluye las siguientes etapas:

1. Declaración de la visión, la Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Visualiza el estado futuro deseado de la empresa. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores, la misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. Preguntarse qué creen que el cliente espera de la empresa y expresarse en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquice las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacte la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?
3. Análisis externo de la empresa. Analiza y define los entornos político, económico, social, tecnológico y ecológico, que constituyen el análisis del entorno externo de la empresa. Identifica oportunidades y amenazas. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).
4. Análisis interno de la empresa. Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.
5. Establecimiento de los objetivos generales. Surgen las siguientes preguntas ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias. Define las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz FODA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.
  
7. Diseño de planes estratégicos, finalmente, una vez que se han determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar: objetivos específicos, líneas de acción, recursos, responsables, tiempo, resultados y monto.

Por otro lado Archive (2014) también define las etapas de la planificación estratégica de la siguiente manera:

1. Declaración de visión, misión y valores
2. Análisis externo
3. Análisis interno
4. Establecimiento de objetivos a largo plazo
5. Formulación evaluación y selección de estrategias
6. Diseño de planes estratégicos
7. Implementación de estrategias
8. Control y evaluación de estrategias

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, que consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables

de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación, requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

De acuerdo a la definición de las etapas de la planeación estratégica que ambos autores mencionaron, encontramos similitud entre ellas, que nos señalan la dirección a seguir a la hora de iniciar el proceso de la formulación del plan estratégico en una empresa.

### 3.1.5 Proceso de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros que pretenden, cómo se logran los resultados, y cómo se mide y evalúa el éxito" Blackerby 1996).



Figura 1 El Marco Estratégico.

Fuente: Gómez Castañeda, (2005)

### **3.1.6 Ventajas de la Planificación Estratégica**

La referencia teórica de este concepto es del libro de Planeación Estratégica de George Steiner y del libro de la Dirección y administración estratégicas de Thompson, Strickland.

- ✓ Define un panorama futuro situacional de beneficios, y problemas.
- ✓ Aplicar la planeación estratégica evalúa a la empresa de modo sistemático, así es un sistema compuesto de subsistemas, así se aprende a tomar en cuenta todo el conjunto y separar rápidamente los asuntos principales.
- ✓ Beneficia la toma de decisiones.
- ✓ Detecta las amenazas y oportunidades del entorno.
- ✓ Define objetivos y metas en el tiempo.
- ✓ Mide el desempeño, la dirección dispone de normas para establecer un plan de forma cualitativa y cuantitativa.
- ✓ Reduce los errores y desviaciones.

### **3.1.7 Desventajas de la Planificación Estratégica**

La referencia teórica de este concepto es del libro de Planeación Estratégica de George Steiner y la Dirección y administración estratégicas de Thompson, Strickland.

- ✓ Los beneficios no son tangibles a corto plazo.
- ✓ Resistencia interna. Implica cambios constantes y muchas veces totales los cuales no siempre son tomados con agrado en todos los niveles de la organización.
- ✓ Para obtener un programa de planeación estratégica exitoso es necesario que la empresa muestre estabilidad, simplicidad en sus operaciones, que este consiente que la inversión por el cambio es costoso y de largo plazo y algunas veces requiere de fuertes inversiones de capital.
- ✓ Es importante asegurarse que los caminos trazados y metas definidas son realmente el camino correcto.
- ✓ No es fácil predecir el futuro.

Resumiendo podemos decir que, la planificación estratégica es un plan integral de acciones tendientes a consolidar mecanismos de participación, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, el cual se debe incorporar en la planificación estratégica, debido a que los factores externos influyen en la organización estos son: clientes, proveedores, aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal.



## **IV DISEÑO METODOLOGICO**

El diseño metodológico del trabajo de profesionalización comprende el desarrollo de un plan o estrategia que especifica las acciones y medios de control que se efectuarán para alcanzar los objetivos planteados. Implica que es aquí donde se le dará el giro a la investigación, donde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo y su método Andino (2015).

En la formulación del Plan Estratégico se utilizó un enfoque cualitativo, y participativo, ya que surge a partir de una problemática de la cooperativa. “Es sistemático, insertado en una estrategia que involucra a los participantes en la producción colectiva de los conocimientos necesarios para transformar una determinada realidad social”. Arango (1995) mencionado en “Metodologías Participativas (I.A.P.)” Herrera (2009)

### **4.1 Ubicación del estudio**

La Cooperativa de Maracuyá del Norte, COMANOR, se localiza en el municipio de San Ramón, a 12 km al norte de la ciudad de Matagalpa y a 145 km de la capital Managua. San Ramón se localiza entre las coordenadas 12° 55' latitud norte y 85° 50' de longitud oeste. Limita al Norte: Municipio de El Tuma - La Dalia. Al Sur: Municipio de Muy Muy y Matagalpa. Al Este: Municipio de Matiguás. Al Oeste: Municipio de Matagalpa. INIFOM (2013) Ver anexo 1.

El municipio de San Ramón posee una superficie de 424 Kms<sup>2</sup> a una altitud de 640.93 m.s.n.m. y cuenta con 90 comunidades rurales y con una población de 30.682 habitantes, la densidad poblacional es de 45.6 Hab/Km<sup>2</sup> INIFOM (2013)

### **4.2 Universo y Muestra**

El universo lo constituyen 48 personas entre miembros de la junta directiva, equipo técnico, personal administrativo, socios y socias de la Cooperativa de Maracuyá del Norte. El tipo de muestreo corresponde a: no probabilístico representada por el 100% y a 4 instituciones que apoyan al sector, todos funcionan en los diferentes niveles de órganos de gestión de la Cooperativa.

Por lo que para aplicar la muestra no probabilística, se definieron y aplicaron criterios para la selección como:

- ✓ Participación activa en las actividades de la cooperativa
- ✓ Que esté realizando sus actividades productivas
- ✓ Que esté al día con sus aportes en la cooperativa
- ✓ Disponibilidad para brindar información sobre la organización
- ✓ Dispuesta a participar en las reuniones que se le convoquen

Así mismo se utilizaron técnicas de investigación y las herramientas necesarias para recolectar la información: la observación, entrevistas, revisión de documentos, discusión en grupo, historias de vida, iniciando el proceso de organización de la reunión con el presidente de la junta directiva y responsable del área administrativa. Siendo las siguientes técnicas y herramientas utilizadas:

**Cuadro 1. Técnicas y herramientas utilizadas en el proceso metodológico para la elaboración del PEI de la Cooperativa de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.**

Técnica	Herramienta	Aplicación
Documental	Levantamiento de información primaria	Revisión del quehacer de la Cooperativa. Documentación existente en la cooperativa como manuales de funciones, manual de procedimientos administrativos. Tesis y documentos de apoyo para consultas bibliográficas. Estatutos y Acta de constitución.

Técnica	Herramienta	Aplicación
Entrevistas a actores locales y socios de la Cooperativa	Guía de preguntas	<p>Se aplicaron entrevistas a los actores locales para conocer su intención de apoyo a la cooperativa COMANOR y en qué tema.</p> <p>Entrevistas a los órganos de dirección de la cooperativa, con quienes se recabó información sobre el plan estratégico y su importancia.</p>
Talleres participativos y grupos focales	<p>Diseño metodológico de los talleres.</p> <p>Guía de preguntas orientadoras.</p>	<p>Taller de inducción y motivación. Reconstrucción del quehacer de la Cooperativa de Maracuyá, Línea de vida y lecciones aprendidas. Así mismo se capacita a la organización en la elaboración del plan estratégico.</p> <p>Taller para determinar Valores, Misión y Visión a partir del entorno de la cooperativa. Haciendo uso del proceso de reflexión, se reflejaron en tarjetas y en papelógrafos colocados de forma visible para todo el grupo focal. Los valores son estáticos pero la misión será dinámica, la cual define el objetivo central, es decir aquí el grupo focal identificó hacia dónde quiere llegar, y donde se centrará el esfuerzo de La Cooperativa de Maracuyá del Norte.</p> <p>Taller para la elaboración de matriz de planificación estratégica (objetivos y líneas estratégicas, metas, actividades e indicadores).</p>
Análisis FODA	Matriz con aspectos claves: Institucionales, financieros, recursos humanos, tecnología,	Se conocen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la cooperativa de maracuyá del norte COMANOR R.L. con lo cual se identificó la situación actual en los aspectos institucional, educación, producción, comercialización y crédito. Información que ha

Técnica	Herramienta	Aplicación
	infraestructura y mercado. Análisis interno y análisis externo.	servido de base para la formulación del Plan Estratégico.

### **4.3 Actividades desarrolladas en el proceso de elaboración de la planificación Estratégica.**

#### **4.3.1. Levantamiento de la información primaria**

Esta se centró sobre el quehacer de la cooperativa y revisión de documentación que respaldan la ejecución y cumplimiento de labores y funciones, dentro de estas encontramos documentaciones respectivos como el acta constitutiva de la cooperativa, manual de procedimientos y funciones, reglamento interno, entre otros.

#### **4.3.2 Reuniones**

La reunión comenzó con la intervención del presidente de la junta directiva con una breve reseña histórica:

- Desde el inicio de la fundación de la cooperativa con número de productores.
- Proceso realizado para la obtención de la personería jurídica.
- Principales actividades y servicios que la cooperativa ha brindado a sus asociados (as).
- Apoyo que han tenido sobre desarrollo y fortalecimiento de capacidades e infraestructura con algunas ONG´s como Caritas/CRS (Catholic Relief Service) e instituciones de gobierno, dentro de ellas mencionó la alcaldía municipal, MEFCCA, IPSA, MARENA.
- Capacitaciones.
- Participación en ferias nacionales y ruedas de negociaciones.
- Funcionamiento y acciones que realiza la cooperativa hasta la fecha.

### **4.3.3 Taller participativo**

Fue realizado con los diferentes órganos de gestión y socios (as) de la cooperativa en el marco del proceso de recopilación de información para la elaboración del plan estratégico de la cooperativa. El taller permitió facilitar un espacio para las siguientes acciones:

- Inducir y motivar a la planificación estratégica presentándose el marco teórico y conceptual para la formulación de un plan estratégico.
- Conocer y reconocer a los miembros de la junta directiva, socios de la cooperativa y representantes de Caritas/CRS con los que se hizo sinergia para la realización de las actividades concernientes a la elaboración del PEI.
- Realizar un diagnóstico inicial de la cooperativa a través de la aplicación de la herramienta Autoevaluación Facilitada para Empresas asociativas rurales – ADA que permitió conocer la falta de un plan estratégico que oriente las actividades a mediano y largo plazo de la cooperativa.

La duración mínima del programa fue de 18 horas totales, las que fueron realizadas en tres días programados de acuerdo a planificación definida por la junta directiva y socios.

Número de participantes: 25 miembros de la junta directiva y el técnico de Caritas/CRS

Se planificaron en dos etapas: la preparación del taller y la realización del mismo.

### **4.3.4 Preparación del taller**

- Previo a la preparación del taller se recopiló de información primaria (identificada en el acápite 1, organización de la reunión con el presidente de la junta directiva y administración).
- Planificación y organización.
- Convocatoria.
- Preparación de materiales y logística del taller.

#### **4.3.5 Definición de objetivo del taller.**

De acuerdo a revisión bibliográfica de varios autores, se encontró coincidencia y mucha similitud en cuanto a la descripción del proceso de la planificación estratégica en etapas.

Para la realización del trabajo profesional, se retomó la metodología descrita que menciona Restrepo (2011) y se formularon los siguientes objetivos:

1. Determinar la Visión estratégica.
2. Determinar la Misión estratégica y establecimiento de valores.
3. Analizar el entorno de la cooperativa (análisis interno y externo) - herramienta FODA. En este acápite se identificaron actores locales a través del mapeo de actores.
4. Establecer objetivos generales estratégicos.
5. Diseñar y seleccionar líneas estratégicas.
6. Diseño del plan estratégico.

#### **4.3.6 Desarrollo del taller.**

Se Inició con la motivación de los participantes socios y socias de la cooperativa, realizándose un primer taller como parte del proceso de inducción y motivación, el cual consistió en las diferentes actividades:

- Se explicó el objetivo de los talleres o reuniones de trabajo a realizar para la formulación del plan estratégico de COMANOR, así mismo, se crea un ambiente de confianza donde los participantes puedan expresar y opinar libremente durante todo el proceso de trabajo.
  
- Seguidamente los participantes realizaron la caracterización de la cooperativa describiendo los datos generales que comprende la razón social, sede de la cooperativa, área de influencia y la fecha de fundación, tipo de negocio, producto que ofrece, canal de distribución y comercialización, así como el mercado definido, la función y valores que rigen a la cooperativa dentro de la cadena de valor. De igual manera, se identificaron los servicios que brinda la cooperativa a

sus socios de acuerdo a las necesidades y demandas dentro de ellas comprende la comercialización, la venta de agro insumos y créditos a pequeña escala.

- Se realizaron grupos de trabajos con el fin de que los participantes reconstruyeron la historia y la línea de vida de la cooperativa en forma gráfica, describiendo experiencias vividas, rescatando lecciones aprendidas, así también describieron la dinámica de trabajo, los ajustes realizados en el tiempo y la situación actual de la cooperativa.
- Se realizó una explicación sobre la importancia de la planificación estratégica, la explicación se realizó en plenaria, con ayuda de medios audiovisuales y lo más explícito posible para alcanzar la visión, misión y objetivos deseados en pro del desarrollo de la cooperativa. Utilizando la metodología lluvia de ideas, los participantes opinaron sobre el concepto de Plan Estratégico. Las facilitadoras aclaran y desarrollan la temática.
- Declaración de la visión. Tomando en cuenta el concepto de Visión, se visualizó con los grupos de trabajo el estado futuro deseado de la cooperativa respondiendo a la pregunta: ¿qué queremos ser?
- Declaración de la misión y establecimiento de valores. La misión de la cooperativa es su razón de ser, su propósito. A través de lluvia de ideas se formularon preguntas sobre: ¿qué creen que el comprador y el socio esperan de la cooperativa? Se omitieron las palabras calidad, precio y servicio, ya que se consideran comodines frecuentemente utilizados. Se jerarquizaron las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y se revisó la visión empresarial para reformular la misión con esas ideas tomando en cuenta que la misión respondió a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser? De igual forma se definieron los valores cooperativos mismos que comprometerán el accionar y funcionamiento de la junta directiva y socios.
- El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) Análisis interno y externo de la cooperativa. En trabajo grupal con los participantes, se

analizaron e identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas concernientes a cada departamento u órgano de gestión de la cooperativa. Cada grupo hizo su presentación en plenaria y se realizó el proceso de retroalimentación con el resto de los participantes para lograr un consenso entre todos.

- El Mapeo de Actores. Utilizando la metodología anterior del trabajo en Grupo, se identificó y construyó el mapeo de actores presentes en el municipio, con el apoyo de un papelógrafo, en el centro se ubicó a la cooperativa y luego se comenzó a puntear de forma diferenciada a los actores que tiene incidencia directa, indirecta y pasiva con la cooperativa.

#### **4.3.7 La entrevista con los actores locales y socios (as).**

Una vez identificados los actores locales, se estableció el proceso de entrevista sobre todo aquellos que tienen o han tenido incidencia directa con la cooperativa, recopilando la información precisa para conocer y destacar el tipo de alianzas estratégicas que fortalecerán el quehacer de la cooperativa a mediano y largo plazo. De la misma manera se realizaron entrevistas a los miembros que conforman los diferentes órganos de gestión, a los socios y socias con el fin de recabar información precisa, opiniones y puntos de vistas que contribuirán a la elaboración del PEI.

Se definieron los objetivos, líneas estratégicas, y la misión de acuerdo a la naturaleza de las actividades y acciones que realiza la cooperativa. Los objetivos fueron establecidos centrándose en las siguientes áreas:

- ✓ Organización
- ✓ Administración
- ✓ Financiero
- ✓ Mercadeo
- ✓ Producción y social

Una vez que se determinaron las estrategias a utilizar, se procedió al diseño del plan estratégico documentándose y especificando el cómo se van a alcanzar los objetivos estratégicos y cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. El plan estratégico señala lo siguiente:



- ✓ Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- ✓ Cuáles serán las estrategias específicas que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- ✓ Qué recursos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- ✓ Quiénes serán responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- ✓ Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- ✓ Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategia

La metodología que se implementó dentro de todo este proceso de planificación estratégica fue en primer lugar participativa, con lenguaje sencillo en cada una de las etapas del proceso, además los socios y socias con sus aportes y sugerencias dieron las pautas para una mejor recopilación de la información habiendo sinergias con los demás actores locales que inciden en el territorio; así como con la municipalidad, las instituciones y las organizaciones de la sociedad civil.

La formulación de la planificación estratégica a la Cooperativa Multisectorial “Maracuyá del Norte” R. L respondió al establecimiento de la visión de desarrollo agro empresarial. Este proceso permitirá a la cooperativa desarrollar, revisar y ajustar su plan estratégico, definiendo de manera clara y concertada el funcionamiento de la cooperativa y partir de las estrategias organizativas, administrativas, financieras, de mercado, productivas y social a mediano y largo plazo, permitiendo a la cooperativa avanzar hacia su sostenibilidad, no sólo económica, sino también social y ambiental.

#### **4.4 Procesamiento y análisis de la información.**

Redacción y construcción del plan estratégico. En esta fase a través del análisis y procesamiento de la información se reconstruye y se trabaja en la elaboración de un primer borrador, el cual se validó con la cooperativa, se realizan los ajustes e incorporación de aportes al plan y se concluyó con la entrega de las versiones finales.

## V PLAN ESTRATEGICO

Este acápite del trabajo profesional, muestra las características generales del desarrollo y actividades que realiza la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L, así como las carencias y problemas detectados en sus operaciones y administración. Comprende la planificación estratégica del período de tiempo 2016 - 2020. Los métodos para recabar la información estuvieron basados en:

- ✓ Realización de taller de motivación e inducción a la planificación estratégica. En esta actividad se dio a conocer el marco teórico y conceptual para la formulación de un plan estratégico.
- ✓ Aplicación del diagnóstico mediante la herramienta de Autoevaluación Facilitada para Empresas asociativas rurales – ADA. Atendiendo los principios de la Metodología, los cuales están basados en una aplicación participativa, comparable, adaptable a las particularidades de la cooperativa, con equidad para reflexionar sobre las acciones que se promueven para fortalecer el acceso de mujeres y hombres en el desarrollo de capacidades , beneficios económicos en igualdad de oportunidades, y valorar los diferentes niveles de empoderamiento tanto individual como colectivo de las mujeres, hombres y jóvenes que forman parte de la Cooperativa.

Bajo este enfoque se realizaron tres talleres con las socias, socios y miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte. Teniendo como resultado el diagnóstico sobre la situación actual y socio organizativo de la cooperativa. Se aplicaron indicadores y sub indicadores para cada una de las áreas de gestión empresarial como son:

- 1) Orientación estratégica empresarial
- 2) Estructura organizativa y funcional
- 3) Gestión Empresarial
- 4) Fortaleza de los procesos organizativos
- 5) Servicios ofrecidos por la Cooperativa y 6) Equidad de Género.

Cada una de las áreas mencionadas cuenta con pasos o procedimientos para obtener una evaluación real de la cooperativa. Esta metodología ya había sido implementada por los organismos de apoyo a la Cooperativa, Caritas / CRS, por lo cual se nos facilitó alguna información. Sin embargo nuestro enfoque fuerte estuvo centrado en el tema de Orientación Estratégica que incluye la aplicación práctica de nueve pasos metodológicos como son:

- Paso 1. Caracterización del negocio actual
- Paso 2: Mapeo de la cadena en que participa la organización
- Paso 3. Análisis económico de la cadena en que participa la organización.
- Paso 4. Identificación y evaluación de oportunidades de negocio.
- Paso 5. Evaluación de la viabilidad de las familias socias de la Cooperativa.
- Paso 6. Evaluación de la viabilidad de la organización
- Paso 7. Definición del negocio de la organización y su visión estratégica
- Paso 8. Diseño de estrategias
- Paso 9. Identificación, evaluación y negociación de alianzas.

Con la implementación de esta metodología, la cooperativa de productores y productoras definieron su planificación estratégica tomando en cuenta aspectos de mercado, los recursos y capacidades con que cuenta la cooperativa y los socios y socias en la toma de decisiones estratégicas.

Comprendiendo la importancia que tiene la planificación estratégica como instrumento de gestión cuyos objetivos es dar continuidad a la aplicación del conjunto de acciones socio-económicas totales, que desarrollen e incrementen la competitividad de la cooperativa, como herramienta básica para concebir el futuro, superar las restricciones de los recursos y lograr los objetivos estratégicos, las autoridades directivas de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR, tomaron la determinación de llevar adelante un proceso de Planeamiento Estratégico, que de manera participativa diseñara el marco estratégico, así como las direcciones estratégicas a seguir en el horizonte temporal de cinco años.

La decisión de elaborar un plan estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L tiene el deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización y, lo que es más importante, transmitir las y convencer al resto de los actores que están involucrados en la actividad económica de la Cooperativa, ya que cualquier ausencia de planificación puede conducir al fracaso.

### **El análisis interno de la Cooperativa de Maracuyá del Norte**

Como parte del proceso del análisis interno a través de la identificación de factores o elementos que existen dentro de la cooperativa, se realizó la fase diagnóstica de la Cooperativa, obteniendo los siguientes datos:

**Cuadro 2. Resultado de la Fase diagnóstica del proceso de elaboración del PEI a la Cooperativa Multisectorial de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.**

<b>Puntaje General de la Evaluación de la Cooperativa – COMANOR R.L.</b>		<b>Puntaje (del 1 – 5)</b>	<b>Porcentaje %</b>
		<b>0.0</b>	<b>52,79</b>
<b>1</b>	<b>Orientación Estratégica Empresarial</b>	<b>0,00</b>	<b>-25,00</b>
1,1	Visión y Plan Estratégico	0,00	-25,00
1,2	Líneas Estratégicas Empresariales	0,00	-25,00
1,3	Líneas Estratégicas Transversales	0,00	-25,00
1,4	Plan de Negocio	0,00	-25,00
<b>2</b>	<b>Estructura Organizativa y Funcionalidad</b>	<b>3,53</b>	<b>63,13</b>
2,1	Organigrama y Funciones	3,17	54,17
2,2	Estado Legal de la Organización	4,50	87,50
2,3	Estructura Directiva y Funcionalidad	2,60	40,00
2,4	Estructura Operativa y Funcionalidad	3,83	70,83
<b>3</b>	<b>Gestión Empresarial</b>	<b>3,24</b>	<b>55,89</b>
3,1	Gestión Administrativa	3,40	60,00
3,2	Gestión Financiera y Contable	4,00	75,00
3,3	Gestión Técnica	3,00	50,00
3,4	Gestión Comercial	3,50	62,50
3,5	Gestión Ambiental	2,75	43,75
3,6	Gestión de Comunicación Interna y Externa	2,00	25,00
3,7	Desarrollo de Alianzas	4,00	75,00
<b>4</b>	<b>Fortaleza de los Procesos Organizativos</b>	<b>3,66</b>	<b>66,39</b>
4,1	Participación y Representatividad	3,80	70,00
4,2	Liderazgo y Transparencia	4,17	79,17
4,3	Pertenencia y Compromiso	3,00	50,00
<b>5</b>	<b>Servicios Ofrecidos por la Organización</b>	<b>4,03</b>	<b>75,71</b>
5,1	Servicios Operativos	4,60	90,00
5,2	Servicios Técnicos y Empresariales	4,20	80,00
5,3	Servicios Financieros	3,29	57,14
<b>6</b>	<b>Equidad de Género</b>	<b>4,23</b>	<b>80,63</b>
6,1	Acceso al Trabajo	4,50	87,50
6,2	Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	4,80	95,00
6,3	Liderazgo y Participación de la Mujer	5,00	100,00
6,4	Acceso a Beneficios	2,60	40,00

Como se puede observar el área de gestión empresarial, Orientación estratégica presenta un puntaje de 0.0, lo que indica que la Cooperativa no contaba con un plan estratégico, que oriente de forma organizada sus actividades.

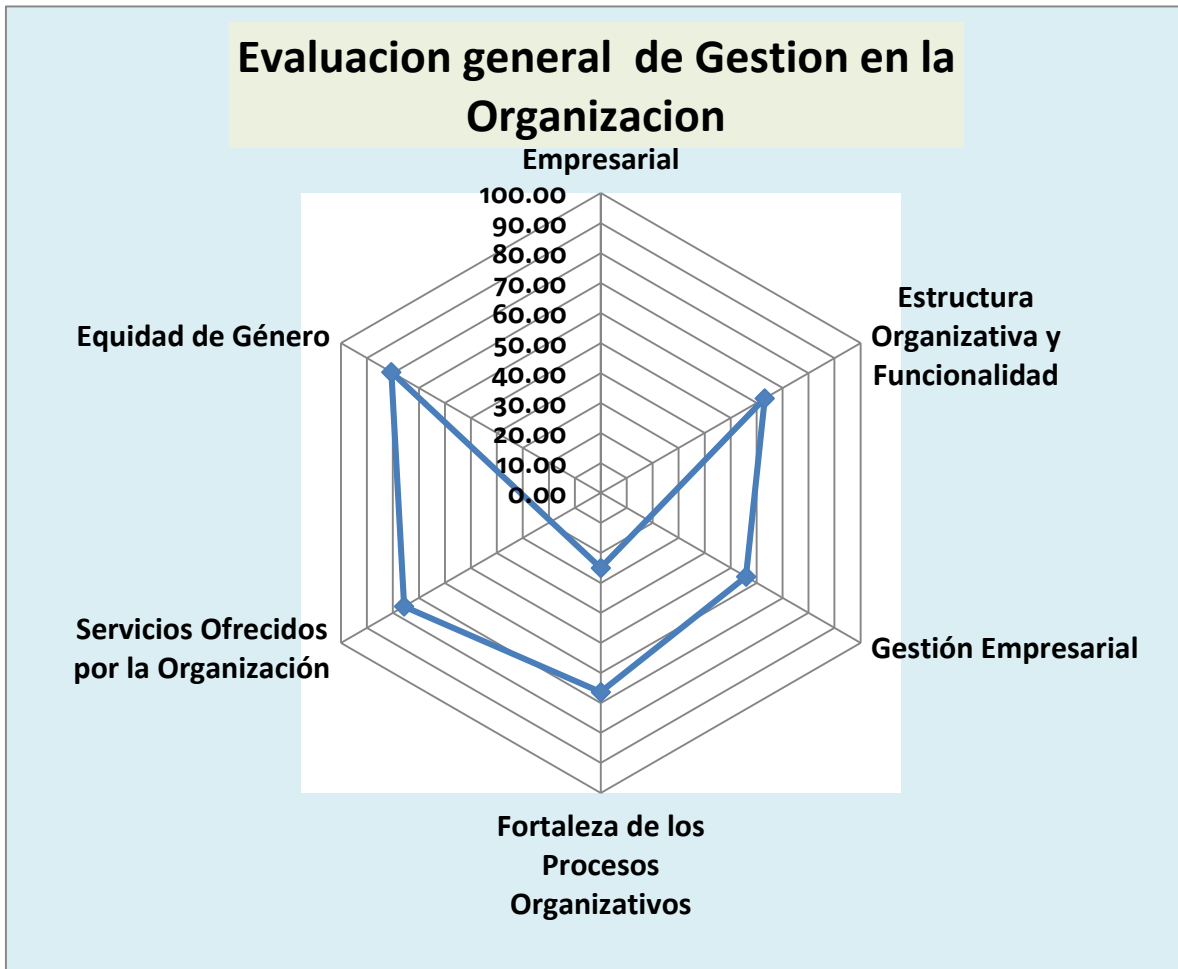


Figura 2. Resultados de la fase diagnóstica del proceso de elaboración del PEI a la Cooperativa Multisectorial de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.

### Análisis externo de la Cooperativa de Maracuyá del Norte

- ✓ Se aplicaron entrevistas a los actores locales presentes en el municipio de San Ramón, con los cuales se identificó las posibles alianzas de apoyo a través de actividades que contribuirán al cumplimiento de objetivos estratégicos de la cooperativa. En este sentido, el 100% de los actores locales que fueron entrevistados manifestaron estar de acuerdo en apoyar a COMANOR en actividades relativas a capacitación, asistencia técnica, donaciones, apoyo

institucional y logístico. Cuadro 3. Este tipo de apoyo es de gran importancia para el establecimiento de alianza y el crecimiento y desarrollo empresarial de la Cooperativa.

**Cuadro 3. Actores locales que facilitarán apoyo como parte del cumplimiento de objetivos estratégicos y desarrollo empresarial a la Cooperativa Multisectorial de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.**

Tipo de apoyo	Actores locales
Capacitación	CARITAS/CRS, MARENA, MEFCCA, IPSA, Alcaldía
Asistencia técnica	CARITAS/CRS, MARENA, MEFCCA, IPSA, Alcaldía
Crédito	CARITAS
Donaciones	CARITAS/CRS, MARENA, MEFCCA, IPSA, Alcaldía
Apoyo institucional	CARITAS/CRS, MARENA, MEFCCA, IPSA, Alcaldía
Equipo/infraestructura	CARITAS/CRS, MEFCCA
Gestión proyectos	Ninguno
Tecnología	CARITAS/CRS, MARENA, MEFCCA, IPSA, Alcaldía
Medios de transporte	Ninguno
Logístico	CARITAS/CRS, MEFCCA, Alcaldía
Otros	IPSA, Alcaldía

- ✓ Aplicación del FODA. Esta actividad requirió el análisis simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la cooperativa, y de las oportunidades y amenazas externas que podían tener su efecto positivo o negativo sobre la cooperativa en sus esfuerzos por lograr su futuro deseado. Este análisis se realizó mediante un taller en el cual se organizaron dos grupos de trabajo, un grupo trabajó fortalezas y debilidades y el otro grupo oportunidades y amenazas.

El análisis FODA se realizó en los aspectos financieros, institucionales, comercialización, producción – tecnológicos, recursos humanos e infraestructura con el fin de obtener insumos y definir los objetivos de mediano y largo plazo.

- a. **Fortalezas:** fue la identificación de los recursos internos de la cooperativa como capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo, capacidad gerencial, etc., que le ayudaran a la cooperativa a aumentar su capacidad competitiva.

- b. Debilidades:** identificación de las actividades que la Cooperativa no realizaba o recursos que necesitaba pero no posee. Por lo tanto, reducían su capacidad competitiva.
- c. Oportunidades:** Se referían a los factores externos positivos los cuales constituyen una ventaja diferencial con respecto a las cooperativas dedicadas al mismo rubro.
- d. Amenazas:** Fueron los factores externos negativos. Si no se contrarrestan con acciones estratégicas por parte de la cooperativa, podrían conducirla a un estancamiento y en último término a salir del mercado.

Como resultado se obtuvo más claridad en la situación socio organizativo y comercial de la cooperativa reflejándose en el Cuadro 4



**Cuadro 4. Resultado del análisis FODA. Cooperativa de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.**

	INSTITUCIONAL	FINANCIEROS	COMERCIALIZACION	PRODUCCION/TECNOLOGICO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUTURA
<b>FORTALEZAS</b>	<p>Contamos con personería jurídica.</p> <p>Existe coordinación entre la cooperativa y la Alcaldía de San Ramón.</p> <p>Existe capacidad de gestión del presidente y el consejo de administración.</p> <p>Los documentos legales están actualizados.</p> <p>Recursos humanos capacitados, contamos con una estructura administrativa y de un sistema contable.</p> <p>La Cooperativa es auto sostenible.</p> <p>Los socios y socias reconocen la capacidad organizativa que tienen.</p> <p>La Cooperativa está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional</p> <p>Somos reconocidos a nivel del municipio y ante instituciones del estado (MAG, MEFCCA, INAFOR, MARENA, INTA, Alcaldía e INTUR) Universidades, medios locales.</p>	<p>Contamos con capital social como aporte de los asociados.</p> <p>Garantizamos ingresos a los socios por la venta de Maracuyá.</p> <p>Contamos con infraestructura (centro de acopio) valorada en US\$ 40,000 Dólares.</p> <p>En equipos (pozo, extractora de jugo, mesas de acero inoxidable, freezer, básculas, equipos de laboratorio) tenemos US\$ 25,000.00 Dólares.</p> <p>Las actividades financieras son manejadas por el Consejo de administración y equipo gerencial.</p> <p>Se otorgan créditos en equipos, insumos y pilas de captación de agua.</p>	<p>Se obtiene acceso a la información del Mercado.</p> <p>Se obtiene información de los mercados internacionales a través de internet y CETREX.</p> <p>Se cuenta con un contrato de comercialización en el mercado internacional (El Salvador), y a nivel nacional tenemos alianzas comerciales con Wal-Mart.</p> <p>Se comercializan 14,000 sacos de maracuyá.</p> <p>El producto es certificado por el IPSA.</p> <p>Licencia de exportación e importación en proceso,</p>	<p>Las condiciones agroecológicas de la zona son óptimas para el cultivo de la maracuyá.</p> <p>Existe experiencia y tecnificación del cultivo y el personal ha sido capacitado en procesamiento de la maracuyá.</p> <p>Se otorgaron, a 17 socios y socias, certificados en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).</p> <p>Contamos con la producción de plántulas de maracuyá (por parte de dos socios especializados).</p> <p>Se han establecido variedades más productivas de maracuyá y se hace uso de técnicas de riego por goteo.</p> <p>Se ha realizado estudio de análisis de suelo y georreferenciación en las 48 fincas.</p> <p>Tenemos definida una fórmula de fertilización especial para el cultivo de maracuyá.</p> <p>Contamos con un centro de acopio equipado y una tienda de insumos.</p>	<p>Los socios y socias están comprometidos con la cooperativa.</p> <p>Se cuenta con mano de obra de la cooperativa de 48 socios y socias.</p> <p>Cuentan con mano de obra familiar y local de los habitantes de las comunidades aledañas.</p> <p>Socios y socias cuentan con conocimientos básicos sobre el cultivo de maracuyá, producción agrícola y ganadera.</p>	<p>Contamos con local rentado para oficina.</p> <p>Se cuenta con un centro de acopio de ½ Mz, y construido 288 mtrs cuadrados.</p> <p>Contamos con el servicio de agua potable, telefonía, internet, pag wed, vías de acceso y energía eléctrica</p>

**Cuadro 4. Resultado del análisis FODA. Cooperativa de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.**

	INSTITUCIONAL	FINANCIEROS	COMERCIALIZACION	PRODUCCION/TECNOLOGICO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUTURA
OPORTUNIDADES	<p>Gestionar apoyo con el Ministerio de Economía Familiar, cooperativa y asociativa para la elaboración de un plan de negocio.</p> <p>Fortalecer la organizacional en sus estructuras (Consejo de admón, Junta de vigilancia y comité de educación) haciendo una cooperativa con solidez financiera, fuerte en sus estructuras de dirección y la Administración buscando la sostenibilidad ambiental y económico-social.</p>	<p>Contar con recursos económicos propios para financiar nuestras actividades básicas o elementales.</p> <p>Gestionar recursos financieros con los organismos de cooperación para financiar nuestros proyectos.</p> <p>Crear Fondo Social o capital suscrito de ley con aporte de socios y socias.</p> <p>Generar e incrementar los ingresos de los socios a través de comercialización oportuna y con calidad.</p> <p>El aporte de los asociados para crear el fondo de reserva para capitalizar la cooperativa.</p> <p>Crear con fondos de la cooperativa un Fondo Revolvente para financiar actividades propias de los asociados.</p> <p>Acceder a financiamiento de la banca nacional y ONG's para desarrollar la producción agropecuaria.</p>	<p>Gestionar apoyo con organismos de cooperación para desarrollar el mercadeo y la comercialización.</p> <p>Establecernos en el mercado con calidad y bajos precios.</p> <p>Gestionar con los ONG's apoyo para elaborar una estrategia de mercado</p> <p>Vender el producto en bloque por medio de la cooperativa</p> <p>Exportar a países demandantes y que ofrezcan mejores precios.</p> <p>Buscar apoyo a organismos como MEFCA para la asesoría y capacitación sobre mercadeo, trámites aduaneros y tipos de mercados.</p> <p>Capacitar al Consejo de Admón. en técnicas de mercadeo.</p> <p>Estar informado de mercados y precios.</p>	<p>Establecer cultivos asociados de alta rentabilidad.</p> <p>Fomentar la producción y establecimiento de variedades de maracuyá para mejorar la productividad, los ingresos de la cooperativa y los beneficios a los asociados.</p> <p>Acceso a capacitación integral y asistencia Técnica.</p> <p>Diversificar la producción agropecuaria utilizando mejor el recurso suelos, agua y mano de obra.</p> <p>Que las ONGS apoyen la agro transformación de la maracuyá.</p> <p>Gestionar con las Universidades los análisis de suelos del cultivo de la maracuyá.</p> <p>Presencia de mercado para comercializar frutas en época de producción alta y fruta de segunda.</p> <p>Apertura de nuevos mercados para comercializar los derivados de la maracuyá.</p> <p>Participación en ferias municipales y departamentales, ruedas de negocios y alianzas con organizaciones públicas y privadas.</p>	<p>Captación de mano de obra con recursos humanos de la familia y la comunidad.</p> <p>Recursos humanos profesionales apoyando áreas específicas de la cooperativa.</p> <p>Gestionar apoyo para capacitar al Consejo de Admón. y sus órganos en técnicas de mercadeo, ventas y administración.</p> <p>Elaborar plan de preparación técnica y profesional de los hijos de socios y jóvenes.</p> <p>Accesar a los centros de estudios primario, secundario y universidad.</p> <p>Desarrollar plan de motivación e integración de jóvenes a la cooperativa.</p>	<p>Gestión de recursos económicos ante organismos de cooperación para ampliar la infraestructura productiva.</p> <p>Acceso a reparación de caminos a través de Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) y Alcaldía Municipal de San Ramón.</p> <p>Acceso a proyectos de infraestructura social (viviendas) a través del apoyo de donantes internacionales.</p>

**Cuadro 4. Resultado del análisis FODA. Cooperativa de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.**

	INSTITUCIONAL	FINANCIEROS	COMERCIALIZACION	PRODUCCION/TECNOLOGICO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUTURA
<b>DEBILIDADES</b>	<p>No existe plan estratégico.</p> <p>Falta la asistencia técnica de un técnico de campo.</p> <p>Puntualidad.</p> <p>No hay política de género</p>	<p>Altos intereses de la Banca Nacional y micro financieras para los rubros agropecuarios.</p> <p>La cooperativa no cuenta con un capital de trabajo para ejecutar las actividades demandadas por los productores.</p> <p>No hay fondo de educación.</p>	<p>Se carece de un Plan de comercialización de los productos que oferta la cooperativa.</p> <p>Los canales de comercialización nacional (intermediarios) no son los más apropiados y seguros.</p> <p>No se cuenta con transporte propio.</p> <p>Excesiva presencia de competidores.</p>	<p>Ausencia de planes de capacitación en rubros de alta productividad, demanda y rentabilidad.</p>	<p>Ausencia de planes de preparación técnica agropecuaria a socios, socias y consejo de administración.</p>	<p>Falta ampliar la infraestructura.</p> <p>Se requieren medios de transporte adecuados para el transporte de la maracuyá.</p> <p>Falta de equipos de procesamiento (dosificadora, cuarto frío etc).</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p>No aprobación de proyectos de inversión a la cooperativa por parte de los ONG's.</p> <p>No aprobación de créditos por instituciones financieras.</p> <p>Competencia de otros productores con el mismo producto.</p> <p>Obstáculos en la realización de trámites aduaneros.</p>	<p>La aplicación de altas tasas de interés por la banca nacional y micro financieras.</p> <p>Requisitos engorrosos y burocráticos así como hipoteca de los bienes para acceder a los créditos.</p> <p>Inexistencia de una política financiera de fomento y desarrollo dirigida al sector agropecuario y turismo comunitario.</p> <p>Altos impuestos al sector agropecuario y forestal.</p> <p>No se cuenta con fondos líquidos para iniciar operaciones productivas y comerciales.</p>	<p>Difícil acceso al mercado con nuestros productos por la alta competencia</p> <p>Baja en los precios del producto en el mercado.</p> <p>La importación de productos por parte del gobierno botando los precios.</p> <p>No existe una demanda constante que permita la colocación de la producción en el mercado Nacional.</p>	<p>Variabilidad climática, inviernos copiosos o sequías prolongadas.</p> <p>Perdidas de cosechas por ataques de plagas y enfermedades a los cultivos.</p> <p>La falta de asistencia técnica y capacitación de parte de instituciones del estado y los ONG's.</p> <p>No se cuenta con inversión suficiente para las necesidades de los socios y socias.</p>	<p>Fuga de capital humano a otros países en busca de mejores oportunidades.</p> <p>La no aplicación de un plan de capacitaciones técnica y organizacional de los asociados y la familia alrededor de la cooperativa.</p>	<p>Daños a la infraestructura por fenómenos naturales (Tornados, ciclones, tormentas y terremotos).</p> <p>Presencia de deslaves de tierras en puntos críticos.</p> <p>La no aprobación de fondos de parte de las agencias de cooperación para el desarrollo de la infraestructura.</p> <p>Deterioro de carreteras y caminos vecinales.</p> <p>Altos costos de materiales de construcción y de mano de obra.</p>

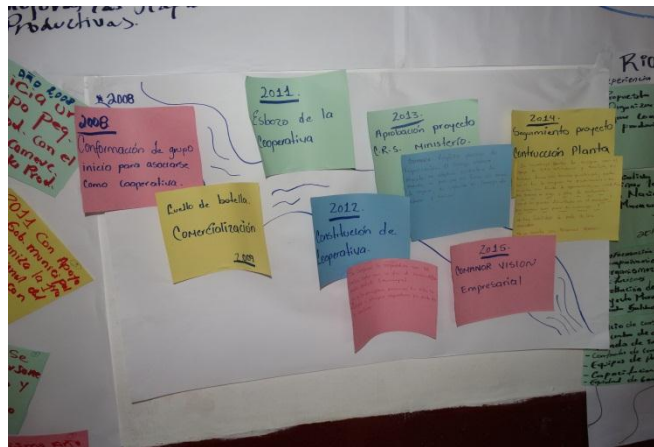
Para iniciar el proceso de planificación necesitamos construir una imagen de la situación que queremos lograr. Es decir, tener en claro hacia dónde queríamos ir, qué queremos ser, y qué queremos tener.

### 5.1. Origen de la cooperativa

La Cooperativa Multisectorial de Maracuyá del norte - COMANOR R. L. trabaja bajo el lema “ Pasión por la maracuyá”, es una cooperativa de primer grado, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, pudiendo actuar judicial y extrajudicial y se rige por sus estatutos, el reglamento interno, la ley general de cooperativas y su reglamento.

Es una cooperativa joven fundada en 2011 y en el 2012 obtuvo la personería jurídica. Es una cooperativa autónoma, con capital y número de asociados variables e ilimitados, sin fines de lucro, de responsabilidad limitada y duración indefinida, cuenta con 46 asociados, 39 hombres y 07 mujeres que se dedican exclusivamente al rubro de maracuyá.

La Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte con territorio en San Ramón municipio de Matagalpa, tiene carácter empresarial, acopian y venden la maracuyá en el mercado nacional y exportan a Centroamérica cumpliendo con los estándares de comercialización exigidos por ley.



La Cooperativa, nace con miras a establecer mecanismos de eficiencia en la gestión y administración de sus actividades, aprovechamiento de recursos humanos, mejor explotación de mercados y la expansión de su potencialidad como estrategia de visión y negocio.

El papel que juega la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte, R.L, en el municipio de San Ramón, para el desarrollo social y económico es muy importante, ya que a través de esta se generan fuentes de empleo, servicios de desarrollo empresarial, crédito a través de fondo revolvente a sus asociados, y demás actividades socio-económicas conexas de la cooperativa, como son: asistencia técnica, capacitación, insumos, medios de producción y comercialización, de esta manera influyen en el crecimiento y dinamismo económico del municipio de San Ramón.

La Cooperativa COMANOR, opera como una estructura administrativa y directiva honorífica que descansa en la asamblea general, consejo de administración y junta de vigilancia, responsable del diseño de políticas y controles, órganos electos democráticamente en una asamblea general, constituida por los asociados.

En el presente trabajo de profesionalización se refleja de forma clara la visión y misión de la cooperativa y cada elemento que concierne al Plan Estratégico a ejecutarse durante este quinquenio a partir del año 2016 y que concluye en el 2020.

Esperamos en Dios que nuestros planes de poder ayudar a los asociados y comunitarios del municipio de San Ramón, sean bien vistos por los organismos financieros y de esta manera puedan brindarles el apoyo necesario, para que puedan ejecutar cada una de las acciones planificadas.

## **5.2 Marco organizativo de la Cooperativa.**

### **5.2.1 Objetivos empresariales de la Cooperativa**

La Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR, dentro de sus estatutos tiene como objetivos:

- a) Producir, industrializar y comercializar el rubro de maracuyá en el mercado local, departamental, nacional e internacional y de esta manera mejorar las condiciones de vida de sus asociados, mediante el fomento de la ayuda mutua y el esfuerzo solidario de todos sus miembros.

- b) Garantizar las aportaciones entre sus asociados para crear su propio capital de trabajo y conducir a la cooperativa hacia la sostenibilidad financiera.
- c) Brindar servicios de crédito, abastecimiento de insumos, herramientas, equipos y bienes de uso y consumo de acuerdo a la demanda de sus miembros.
- d) Fomentar la calidad de sus productos agropecuarios, forestales, que garanticen una mayor demanda y mejores precios en los mercados nacionales e internacionales, basado en una estrategia de comercialización adecuada.
- e) Crear una fuente de apoyo económico y social al pequeño productor agropecuario.
- f) Capacitar a los socios en una adecuada educación en cooperativismo a fin de fortalecer su conciencia social cooperativista.
- g) Comercializar la producción a fin de obtener mejores precios, evitando la especulación de los intermediarios.
- h) Establecer todos los servicios necesarios que demanden los asociados en beneficio social y económico de los mismos.
- i) Lograr que los socios adquieran actitudes y habilidades empresariales.
- j) Formular, ejecutar, administrar, controlar y supervisar los proyectos productivos, de transformación y sociales que redunden en beneficio de los asociados.
- k) Velar por la conservación de los recursos naturales y la protección del medio ambiente, bajo el lema “un mundo distinto es posible”.
- l) Establecer lazos de coordinación y ayuda mutua con otras cooperativas de primero, segundo, tercero o cuarto grado.
- m) Establecer vínculos comerciales y financieros con instituciones nacionales e internacionales, sean privadas o gubernamentales, que mejor satisfagan las necesidades socioeconómicas de la cooperativa.

### **5.2.2 Principios y Valores Cooperativos establecidos en la ley 499.**

Estos son las pautas, reglas, normas morales o éticas que orientan el comportamiento de los socios, socias y pre socios de la cooperativa, de modo que

su actuación está acorde con lo que la sociedad civilizada espera de todo buen ciudadano.

- Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados
- Voluntariedad solidaria, que implica compromiso recíproco, su cumplimiento y prácticas leales.
- Control democrático, un asociado, un voto.
- Limitación de interés a las aportaciones de los asociados, si se reconociera alguno.
- Equidad, que implica la distribución de excedentes en proporción directa con la participación en las operaciones.
- Respeto y defensa de su autonomía e independencia
- Educación cooperativa
- Fomento de la cooperación entre cooperativas
- Solidaridad entre los asociados
- Igualdad en derecho y oportunidades para los asociados de ambos sexos.

La cooperativa es una organización voluntaria, abierta a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, políticas, religiosas, racial o de sexo.

### **5.2.3 Campo de acción de la Cooperativa**

En la actualidad la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L, está posicionada en uno de los lugares más aceptable dentro del sector productivo del municipio de San Ramón. La principal actividad económica del municipio la constituye el sector agrícola, destacándose por los cultivos de arroz, café, frijol y maíz, y modestas parcelas de hortalizas. Y específicamente los 48 socios y socias de la Cooperativa, están dedicando un 60% de su tiempo a la producción de la maracuyá en pequeñas áreas que van de 2 a 4 manzanas de cultivo, para lo cual

disponen de servicios técnicos especializados por parte de la Cooperativa, considerando las necesidades de calidad que exige el mercado.

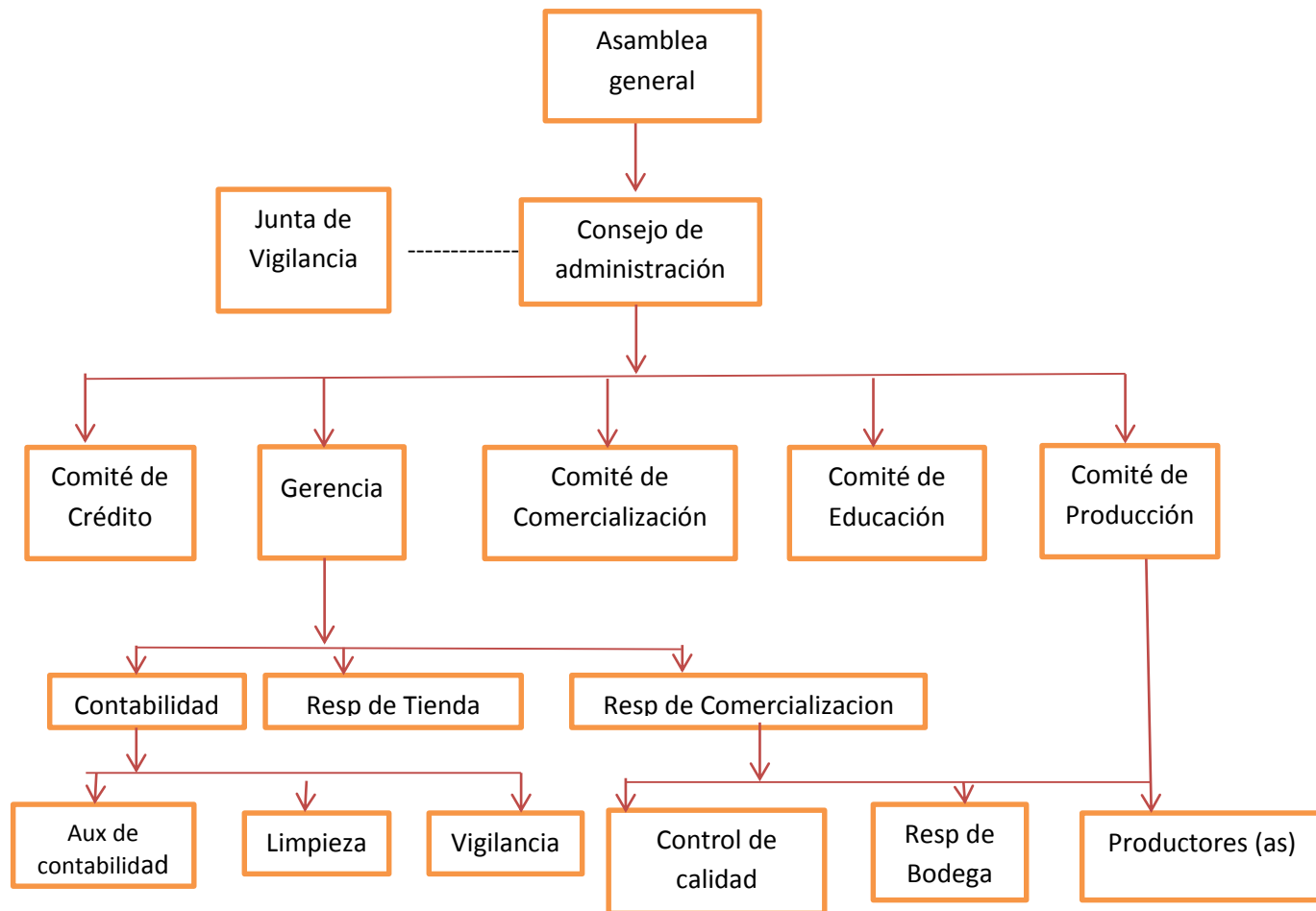
#### **5.2.4 Actividades económicas de la Cooperativa**

- a) Producción, acopio y comercialización del rubro maracuyá. En las unidades productivas de los socios y socias existe un total de 150 Mz cultivadas con maracuyá, de las cuales 80 Mz están en producción y 70 Mz en desarrollo.
- b) Comercialización de 14,000 sacos de fruta fresca de maracuyá al año en mercados nacionales y mercados internacionales.
- c) Créditos de insumos agrícolas en base a existencia de los mismos en la tienda de insumos de la cooperativa.
- d) Créditos mediante fondo revolvente para la instalación de sistemas de riego, pilas de almacenamiento de agua en las unidades productivas de sus asociados.
- e) Certificación de fincas para garantizar que la producción de maracuyá de obtenga con buenas prácticas agrícolas – BPA, en la búsqueda de mejores precios y llegar a segmentos de mercado más exigentes.

#### **5.2.5 Estructura organizativa de la Cooperativa COMANOR R.L.**

El funcionamiento organizativo de la Cooperativa se realiza con una jerarquía compuesta en los niveles de autoridad máxima conformada por la Asamblea General de asociados, la que ha delegado al Consejo de administración, como el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la cooperativa.





**Figura 3. Organigrama de la Cooperativa Multisectorial de Maracuyá del Norte, San Ramón, Matagalpa.**

El Consejo de Administración nombra al Gerente de la Cooperativa, quien se encarga de administrarla, realizando las siguientes funciones:

- a) Organizar y dirigir la administración y servicios de la cooperativa de acuerdo a las normas dictadas por el Consejo de Administración.
- b) Velar porque los libros de contabilidad sean llevados al día y correctos.
- c) Ejecutar los acuerdos emanados de la Asamblea General de socios por medio del consejo de administración.

- d) Cobrar las sumas adeudadas a la cooperativa y hacer con el visto bueno del presidente y del tesorero los pagos correspondientes.
- e) Informar quincenalmente al Consejo de Administración sobre el estado económico de la cooperativa en la forma establecida.
- f) Hacer que se depositen en el banco designado por el Concejo de administración los ingresos recibidos en caja de la cooperativa.

El Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial de la Cooperativa Multisectorial de Maracuyá del norte - COMANOR R. L. es producto del esfuerzo de los socios y socias de la cooperativa, dicho plan se realizó con el propósito de determinar el horizonte a seguir en los próximos cinco años, (2016-2020), que permitirá desarrollar capacidades administrativas empresariales, organizacionales, productivas, comerciales y de fortalecimiento institucional. Fue necesario para la Asamblea General y Junta Directiva trazar un plan estratégico, para actuar en la cooperativa. Este plan ha sido diseñado por los maestrantes basados en la observación de carencias y resultado del diagnóstico con miembros de la Junta Directiva, Socios, Gerente y Asesor contable, para coincidir en los objetivos importantes de la cooperativa, desarrollándose las siguientes actividades:

- a) Análisis de los métodos y procedimientos administrativos de la Cooperativa.
- b) Revisión de la información primaria y secundaria que posee la cooperativa.
- c) Identificación de los integrantes de la Cooperativa de modo personal y directo a través de talleres participativos.
- d) Asistencia a asambleas directivas, para observar las políticas del grupo cooperativo y sus métodos de trabajo.
- e) Análisis de la información financiera de la Cooperativa.
- f) Formulación del marco estratégico de las tareas principales.

### **5.3 Declaración de la Misión, Visión y valores de la Cooperativa.**

#### **Misión**

Somos una Cooperativa de carácter empresarial contribuyendo a la mejoría sustancial del nivel de vida de los socios, facilitando los medios, recursos y condiciones para la autogestión y la rentabilidad, promoviendo con eficiencia un adecuado proceso de producción, Industrialización y comercialización de la maracuyá.

#### **Visión**

Ser la Empresa líder de la región en la Autogestión y Fortalecimiento de capacidades de los asociados con Honestidad y Transparencia, así como ser líderes en la producción, Industrialización y comercialización de la fruta de la Maracuyá.

#### **Valores**

La Cooperativa basa el cumplimiento de sus objetivos en los valores cooperativos, que se identifican con las necesidades y proyecciones futuras de la organización, entre los cuales se pueden mencionar.

- Ayuda Mutua

Se da la ayuda mutua cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

- Responsabilidad

La responsabilidad es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- Democracia

En el cooperativismo hay democracia cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

- Igualdad

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

- Equidad

La equidad se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

- Solidaridad

Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

- Honestidad

Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

- Transparencia

En una cooperativa hay transparencia cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

- Calidad

Con excelencia en la atención y satisfacción de los clientes en productos y servicios ofertados.

- Respeto

En toda acción e intención, en todo fin y en todo medio, tratar siempre a los socios y clientes con el respeto que le corresponde por su dignidad humana.

- Servicio

El éxito de la cooperativa está vinculado al buen servicio. El servicio debe satisfacer y superar las expectativas de clientes y socios/as.

### 5.3 Proceso de Planificación Estratégica

#### 5.3.1 Objetivos Estratégicos

**Cuadro 5. Objetivos estratégicos definidos por área de trabajo de COMANOR, San Ramón, Matagalpa.**

Objetivos estratégicos	
<b>ORGANIZACIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Consolidar los órganos de gestión como Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y los comités de trabajo para realizar una mejor gestión a favor de los socios.</li><li>✓ Consolidar la capacidad organizativa de los socios(as) y por lo tanto de La Cooperativa.</li><li>✓ Impulsar acciones de capacitación y asistencia técnica integral entre todos los asociados(as) y la comunidad.</li><li>✓ Promover la integración de la mujer en todas las actividades que impulse La Cooperativa</li><li>✓ Promover alianzas de integración con organizaciones afines a nivel municipal, departamental y nacional.</li><li>✓ Representar y defender los intereses de sus asociados ante organismos nacionales e internacionales, estatales o privados y comparecer como entidad representativa ante terceros.</li><li>✓ Promover la integración de jóvenes a la cooperativa, sin distinción de colores políticos, credo religioso y posición económica.</li></ul>

## Objetivos estratégicos

<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la capacidad administrativa y gerencial del Consejo de administración, la Junta de vigilancia, Comité de educación y las comisiones de trabajo de la Cooperativa.</li> <li>✓ Contribuir a fortalecer un equipo administrativo Financiero con el Gerente y personal capaz, eficiente y puntual que dé respuestas a los problemas de los asociados y la cooperativa.</li> <li>✓ Contar con los suficientes equipos de informática (cómpuotos) con sistemas contables actualizados, los medios de movilización y la formación profesional del personal contratado al servicio de la Cooperativa convertir a la organización en una Empresa Cooperativa competitiva, sostenible y rentable.</li> <li>✓ Mantener la formación y capacitación de forma permanente a las estructuras de dirección (Consejo de administración, Junta de vigilancia, comité de educación y la gerencia) garantizando puntualidad, calidad y eficiencia en el desempeño de funciones y responsabilidades dentro del quehacer de la organización.</li> </ul>
<b>FINANCIEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar mediante la formulación de planes de negocio y proyectos los recursos financieros ante los organismos de cooperación y entidades financieras para impulsar el desarrollo agropecuario y agroturismo.</li> <li>✓ Lograr establecer un programa de crédito (fondos revolvente) para la agro transformación de la maracuyá, el comercio, u otras actividades que permita dar un salto empresarial y comercial en las mejores condiciones a los asociados, generando valor agregado y mejores ingresos.</li> <li>✓ Crear un fondo social (certificados de aportación) con aportes de los socios que sirva para impulsar acciones de contrapartida a otros fondos provenientes de organismos de cooperación extranjeros e instituciones estatales interesadas en la inversión cooperativa.</li> <li>✓ Formar los fondos de reserva y fondo de educación para el desarrollo de las actividades propias de la organización.</li> </ul>

## Objetivos estratégicos

<b>MERCADEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Explorar el mercado nacional y extranjero de nuestros productos teniendo acceso la información más reciente a través de <b>Internet</b> y <b>CETREX</b> de forma oportuna al servicio de la Cooperativa y sus asociados.</li> <li>✓ Promover la comercialización de los rubros de producción en las mejores condiciones posibles con apoyo de entidades especializadas como <b>La Bolsa Agropecuaria, MEFCCA, MIPYME</b> u otros.</li> <li>✓ Promover los productos y servicios que oferta la Cooperativa mediante estrategias de mercadeo, que incluya rótulos, mantas, cuñas radiales, entre otras.</li> <li>✓ Trabajar de manera permanente por mejorar los conocimientos y habilidades de los órganos de gestión y los asociados en los temas de mercadeo de nuestros productos y servicios turísticos y que estos sean de calidad, eficiencia y de bajo costo.</li> <li>✓ Realizar ferias locales.</li> <li>✓ Participación en ferias nacionales y ruedas de negocios.</li> </ul>
<b>PRODUCCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsar el desarrollo productivo mediante la innovación tecnológica, la industrialización o de agro transformación de productos agrícolas dejando valor agregado y mejores ingresos a los asociados.</li> <li>✓ Realizar acciones dirigidas al desarrollo de las oportunidades de negocios, el marco jurídico y los espacios físico natural que tiene la cooperativa.</li> <li>✓ Promover el aprovechamiento, buen uso y preservación de los recursos naturales y el medio ambiente con participación equitativa de hombres y mujeres, niños y niñas.</li> <li>✓ Mantener y desarrollar la capacitación integral de los órganos de gestión, los hijos e hijas de los socios y los trabajadores para mejorar el desarrollo de las actividades productivas, comerciales y organizativas de la cooperativa.</li> </ul>

Objetivos estratégicos	
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar la inversión productiva para la generación de empleos a los asociados, sus familias y la comunidad</li> <li>✓ Promover el desarrollo de proyectos sociales y de recreación a los socios/as e hijos con apoyo de la comunidad donante.</li> <li>✓ Crear las condiciones para que la población infantil sobre todo los hijos de los socios y socias puedan ir a las escuelas, colegios y mejores universidades.</li> <li>✓ Crear condiciones para que puedan acceder a la atención medica sobre todo a las madres e Hijas de los asociados en edad reproductiva, niños y personas de la tercera edad.</li> </ul>

### 5.3.2 Líneas Estratégicas

Dentro del proceso de Planificación Estratégica se definen las líneas estratégicas que orientarán las actividades y acciones que realizará la cooperativa.

#### a. **Primera fase: Fortalecimiento del área Organizativa, Institucional y el área de Mercadeo**

Con sus líneas estratégicas siguientes:

- ✓ Fortalecimiento organizacional de la cooperativa y sus órganos de gestión
- ✓ Fortalecimiento institucional en los aspectos jurídico-legal, instrumentos normativos y de control interno de la cooperativa.
- ✓ Fortalecimiento de las capacidades comerciales y de mercadeo.

En esta primera fase se busca la consolidación organizativa de sus estructuras tales como: Consejo de administración, Junta de Vigilancia, el comité de educación y sus comisiones de trabajo, así como también la consolidación de los asociados en las actividades tanto organizativas, institucionales, capacitación y trabajar de manera coordinada en las actividades productivas de cara a generar mayores ingresos y protección del medio ambiente.



Se busca también la fortaleza institucional y una administración financiera que responda a las necesidades de la empresa cooperativa, que este acorde a los adelantos técnico-científicos mediante la formación y capacitación permanente de los recursos humanos (socios, hijos y trabajadores) y sobre todo que sean capaces de impulsar acciones encaminadas a manejar de forma eficiente, correcta y con transparencia los recursos físicos y financieros en beneficio de sus asociados. Dado que una organización consolidada y comprometida con su razón de ser, tiene mayor compromiso en alcanzar sus metas.

**b. Segunda fase: Fortalecimiento del área administrativa, el Desarrollo Productivo Agropecuario y los Servicios Turísticos.**

Con sus líneas estratégicas siguientes:

- ✓ Fortalecer el área administrativa, de gestión y comercial de la cooperativa.
- ✓ Fortalecimiento del área productiva agropecuaria y la agro transformación con énfasis a la sostenibilidad socioeconómica y la competitividad.
- ✓ Fortalecimiento del área de servicios turísticos en armonía con el medio ambiente y la naturaleza.

En esta segunda fase se propone mejorar la capacidad administrativa empresarial, el desarrollo productivo agropecuario que dentro del mandato rural productivo garantice la generación de bienes de consumo a través del trabajo cooperativo. La Cooperativa debe catalizar procesos, acelerar el cambio de actitudes hacia el manejo tradicional de los cultivos, el reforzamiento de los negocios con mujeres emprendedoras a la cabeza, articular redes de cooperación mutua para el manejo de cuencas hidrográficas, coordinar iniciativas para la agroindustria y promover un entorno que garantice que los bienes producidos sean de la mejor calidad posible, a costos competitivos y que se encuentren oportunamente.

Todo de acuerdo a su crecimiento organizacional, institucional, empresarial, y su razón de ser con el objetivo de dar respuestas a la debilidad presentada en el FODA de: Ausencia de planes de capacitación en rubros de alta productividad, demanda y rentabilidad.

### **c. Tercera fase: Consolidación Administrativa Empresarial, el área Productiva Agropecuaria y la Comercialización.**

Periodo (Del primero de enero del año 2018 al 31 de diciembre del año 2020).

Con las siguientes líneas estratégicas:

- ✓ Consolidar el área administrativa, de gestión y comercial de la cooperativa.
- ✓ Consolidar el área productiva agropecuaria y la agro transformación con indicadores de rentabilidad y eficiencia.
- ✓ Consolidar el área de turismo con calidad, eficiencia generando empleo y mejores ingresos.

En esta fase se plantea consolidar el área administrativa empresarial, el área productiva agropecuaria, los servicios turísticos y la comercialización como el último peldaño dentro de la cadena de fortalezas y la superación de limitaciones, de tal manera que la cooperativa estará en mejores condiciones organizativas, institucionales, administrativas-empresariales, consolidados los aspectos productivos agropecuarios, los servicios turísticos, y la comercialización.

La Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L, en esta última etapa de su plan estratégico estará fortalecida y consolidada en todas sus áreas fundamentales y en condiciones de producir y ofertar productos agropecuarios y servicios turísticos con calidad, negociando precios, entrelazando políticas, estrategias de desarrollo y evitar el deterioro de los recursos naturales. Deberá articular esfuerzos y hacer alianzas con los distintos actores locales presentes en el municipio para desarrollar y promover el agro negocio, la transformación de materias primas en productos terminados para generar valor agregado e impulsar el desarrollo del Turismo como generador de empleos y oportunidades para el sector rural. Y para revitalizar la agricultura y la ganadería, se deberá trabajar coordinadamente en acciones relacionadas con:

- ✓ El diseño e implementación de políticas de fomento al sector agrícola y ganadero.
- ✓ La explotación racional y sostenible de los recursos naturales.

- ✓ El desarrollo tecnológico y del capital humano.
- ✓ El desarrollo de las cadenas de valor y productivas del agro.
- ✓ Trabaja en el intercambio de experiencias entre productores para fortalecer conocimientos y la producción de alimentos inocuos garantizando la seguridad alimentaria.

Finalmente la cooperativa dedicará esfuerzos para fortalecer el sistema de planificación, seguimiento y evaluación con énfasis en seguimiento al entorno y evaluación de impactos. Para viabilizar estos cambios y alcanzar su visión, cumplir con su misión y objetivos formular un plan de transformación organizacional que lo ubique como una empresa cooperativa ejecutiva, moderna que responda a las prioridades del sector agropecuario, la oferta de servicios turísticos comunitarios y la demanda de los socios, hijos e hijas y trabajadores en temas de capacitación, generación de empleos y oportunidades que contribuya a la articulación y consolidación del sistema de innovación tecnológica.

### **5.3.3 Estrategia de Desarrollo Empresarial**

La Estrategia de Desarrollo Empresarial de la Cooperativa Multisectorial maracuyá del Norte R.L. tiene como propósito la conformación de un modelo institucional sólido en sus áreas organizativas, de servicios, administrativas, financieras, productivas y comerciales que permitan acciones eficaces e integrales para el desarrollo de los asociados, sus familias y la comunidad en general. Dicha estrategia propone realizar acciones de cara a fortalecer dos ejes de desarrollo identificados durante el proceso de diagnóstico socioeconómico y la caracterización, siendo los siguientes:

- a. **El desarrollo productivo agropecuario** insertando la innovación tecnológica y la reinserción de procesos de agro transformación para la generación de valor agregado, mejores ingresos y mayores beneficios.

- b. **La implementación de los servicios turísticos comunitarios** como una opción innovadora generadora de riquezas, empleos e ingresos adicionales a la cooperativa aprovechando los espacios físico-naturales y el crecimiento de la industria turística en el municipio. (Tour de la maracuyá, senderismo, cabalgatas).

Para desarrollar estos procesos necesariamente se tienen que implementar planes de formación permanente y capacitación integral de los recursos humanos (Órganos de dirección, asociados, hijos e hijas y trabajadores) que permita crearles los elementos técnico-científicos y destrezas para manejar de forma eficiente, con puntualidad y rentabilidad los hilos conductores de la empresa cooperativa y que se traduzca en estabilidad socioeconómica, ambiental y en un mejor nivel de vida de los asociados y sus familias.

Otro aspecto que no se puede dejar de lado es una gestión ágil y oportuna para contratar (vender) los proyectos formulados para asegurar los recursos financieros que contribuyan a la sostenibilidad de la cooperativa e incrementos en lo económico, productivo y comercial generando fuentes de empleos, mayores ingresos y mejores beneficios a los asociados.

#### **5.3.4 Estrategia de fortalecimiento organizacional**

En el aspecto organizacional la estrategia es fortalecer los órganos de dirección (Consejo de administración, Junta de vigilancia, comité de educación y gerencia), así como a los socios en general y los trabajadores, con el propósito de estar preparados psicológica e intelectualmente para impulsar acciones de desarrollo empresarial, productivas y comerciales de la cooperativa.

Dentro del proceso de fortalecimiento cognoscitivo e intelectual se plantea el desarrollo del plan de capacitación en temas como: El marco jurídico (Ley No. 499 Ley General de cooperativas y su reforma, Ley No. 475 Ley de participación ciudadana, La ley No. 40 y su reforma, Ley de municipios, la ley No. 217 y su

reforma, Ley General del medio ambiente y los recursos naturales, la ley No. 306 Ley de incentivos para la industria turística, etc), instrumentos normativos y de funcionamiento (Manual de funciones, Estatuto, Reglamento interno), entre otras.

Esta estrategia de fortalecimiento organizacional se desprende del análisis FODA que se construyó con la cooperativa y sus órganos de gestión, donde se indican las debilidades en estos aspectos de los cuales resumimos los siguientes:

- ✓ Débil funcionamiento de los órganos de dirección (Consejo de administración)
- ✓ Poca integración de la mujer como socias, ni en los órganos de dirección de la cooperativa.
- ✓ No existe una comisión dedicada a tiempo completo a la actividad de Mercadeo y comercialización
- ✓ Ausencia de planes de preparación técnica agropecuaria, marketing y en el desarrollo de servicios turísticos a socios, socias y consejo de administración.

### **5.3.5 Estrategia de fortalecimiento institucional**

Los aspectos institucionales son fundamentales para el crecimiento y el desarrollo de acciones empresariales, productivas y comerciales, de la empresa cooperativa, inclusive para la negociación de proyectos con organismos de cooperación, dado que estos no negociaran con organizaciones que no tienen legal su personería jurídica. Dicha estrategia de fortalecimiento institucional propone mejorar la capacidad administrativa Empresarial, el desarrollo productivo agropecuario, que dentro de la lógica de la intervención se incorporan normativas, instrumentos y de políticas en la búsqueda de la sostenibilidad económica, empresaria, comercial en armonía con el medio ambiente.

Una de los principios y valores es trabajar de forma honrada, con transparencia, con equidad y optimizando los recursos físicos y financieros en nuestro poder, trabajar en la mente y las aptitudes de los socios, socias, hijos e hijas de los socios, y el personal contratado involucradas en estos procesos para hacer cambios hacia el

uso de tecnologías avanzadas de producción agropecuaria y el reforzamiento de los negocios turísticos.

También se debe socializar dando el ejemplo (Órganos de dirección y la Gerencia) en el trabajo para la protección y el manejo de cuencas hidrográficas, desarrollar tecnologías para la agroindustria y promover un entorno de armonía y paz entre los Directivos-socios/as-trabajadores para que de esta manera se garantice estabilidad laboral, elevar los índices productivos y la productividad de las actividades. (Bienes producidos en la menor unidad de tiempo posible, pero con calidad y eficiencia). Todo de acuerdo a su crecimiento organizacional, institucional y empresarial, con el objetivo de dar respuestas a las siguientes debilidades:

- ✓ No existe plan estratégico, ni planes operativos
- ✓ No hay política de género ( Documentada)

### **5.3.6 Estrategia de fortalecimiento del desarrollo agropecuario**

En este sentido la Estrategia es desarrollar el sector agropecuario tanto la parte agrícola (Maracuyá, Granos básicos, hortalizas, cultivos no tradicionales) así como la parte pecuaria (ganadería) en especies como el ganado bovino, los cerdos, las aves de corral y conejos todo desde el enfoque de sistemas, es decir el forraje del sorgo y el maíz sirve de alimento al ganado, los granos de alimento a los cerdos y las aves, el estiércol y orina del ganado se recoge y se coloca en la fosa de un biodigestor con el fin de obtener gas para la cocina de la finca y de esta manera se protege el bosque al no utilizar la leña de manera irracional.

Por otro lado la estrategia en el área productiva es la transformación de materias en productos terminados, ya que de esta manera se obtiene valor agregado a la producción de bienes de consumo, se genera más empleos y mayores beneficios a los asociados, por ejemplo hacer mermeladas de la maracuyá con etiqueta, marca, registro sanitario y código de barras.

Un aspecto importante a tomar en cuenta en las sinergias y la complementariedad de las acciones y la producción de un área se entremezcla con otra suministrando los bienes necesarios (materia prima) para su transformación por ejemplo los desperdicios de las hortalizas, los granos básicos y la maracuyá.

Para alcanzar estas metas y que la estrategia de resultados positivos se debe tomar en cuenta la preparación de los recursos humanos (Órganos de dirección, socios, hijos e hijas de socios y el personal contratado), en temas de agroindustria, procesamiento y empaques, higiene y salubridad y todo los temas que tienen que ver con la entrega final al consumidor de forma higiénica, presentable y accesible a los consumidores.

Es importante no descuidar la formación constante en los recursos humanos, sin lo cual será imposible llevar a un final las metas y resultados esperados de la cooperativa y de manera particular se trabajara en reducir las siguientes debilidades:

- ✓ Ausencia de planes de capacitación en producción, comercialización, demanda y rentabilidad.
- ✓ Uso de tecnología tradicional en los cultivos.

### **5.3.7 Estrategia de fortalecimiento de desarrollo turístico comunitario**

En este sentido como es una actividad nueva que se va a implementar, la cooperativa va a desarrollar inicialmente el tour de la maracuyá, lo cual implica:

- 1) Recepción de los turistas con una presentación en las oficinas de COMANOR
- 2) Recorridos en los invernaderos (aquí se debe explicar a los turistas el proceso para el establecimiento de Viveros.
- 3) Recorrido en las plantaciones (aquí se debe explicar el Manejo Agronómico del cultivo, los aspectos fisiológicos, el manejo integrado de plagas, y la implementación de las buenas prácticas agrícolas - BPA).
- 4) Recorrido por las unidades productivas que ya están cosechando maracuyá (también se explica el manejo post cosecha de la maracuyá).

- 5) Posteriormente se trasladan a los turistas al Centro de Acopio de la cooperativa. (Aquí se explica todo el proceso de acopio, selección, y empaque de la fruta para la comercialización, también se debe explicar el proceso de agro industrialización de la fruta).
- 6) Finalizados los recorridos invitar a los turistas a una degustación de productos derivados del Maracuyá, que deben ser preparados previamente.
- 7) Es importante no olvidar llenar una hoja de evaluación para conocer la opinión de los turistas sobre el tour, preguntar cuanto estarían dispuestos a pagar por ese tour, que si lo recomendarían a otros turistas y recoger sugerencias o aportes para mejorar.
- 8) Otra recomendación importante es preparar a los guías turísticos y facilitarles un uniforme acorde a la actividad.

Posteriormente se irán incorporando otras actividades como el servicio de telefonía, internet, paseos en caballos para avistamiento de aves, caminatas a los sitios del cultivo de la maracuyá como senderismo y otras áreas dentro del bosque, de tal manera que esto permita llegar en cinco años a una capacidad óptima y a la estabilidad económica y social de los asociados. Todo esto es posible ya que la cooperativa cuenta con energía eléctrica, agua potable, carretera de todo tiempo, el recurso tierra legalmente adquirido, la infraestructura mínima para iniciar los servicios, y la organización comprometida con su razón de ser.

Para el logro de esta estrategia del fortalecimiento del desarrollo turístico es necesario y fundamental la capacitación para el desarrollo de destrezas en los órganos de dirección, los asociados, los hijos e hijas de los socios y los trabajadores en temas de vital importancia tales como: Conceptos básicos de Industria turística, conceptos básicos de egresos e ingresos, atención al cliente, higiene y salubridad, arte culinario, Conceptos básicos del turismo rural comunitario, entre otros.

En síntesis esta estrategia pretende transformar las debilidades encontradas en fortalezas mediante este plan de capacitación y de formación de los recursos humanos, los cuales se detallan a continuación:



- ✓ Pocos conocimientos en Turismo Rural Comunitario.
- ✓ Nos falta conocimientos en arte culinario, higiene y salubridad, entre otros.
- ✓ Reducida capacidad para el enfoque de sistemas y la complementariedad de acciones entre ejes de desarrollo

### **5.3.8 Estrategia de fortalecimiento de mercadeo y comercialización**

La cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L, debe completar el proceso de cadena de valor como son tierra, insumos, mano de obra, producción, transformación, empaque, etiquetado y comercialización. Para la colocación de sus productos o servicios en el mercado.

Por lo tanto en este caso la estrategia de mercadeo y comercialización se basa en la premisa de que todo producto en el que se invierte o ponemos en operación hay costos de inversión (terrenos, infraestructura, maquinaria y equipos, desarrollo de recursos humanos e imprevistos), costos de variables o de operación (recursos humanos, insumos y materiales, mantenimiento, otros costos), costos administrativos (Salarios administrativos, Papelería, Servicios públicos y de comunicación, depreciación de oficina y equipos) y costos de ventas (sueldos y salarios de vendedores, servicios de comunicación, fletes, asistencia técnica a clientes y comisiones de ventas) necesariamente tenemos que ver la manera de recuperar la inversión y que nos genere al menos un porcentaje de ganancia o plusvalía de la actividad realizada.

Como en los otros casos necesariamente también acá debe la organización priorizar la preparación y capacitación de los recursos humanos (órganos de dirección, socios, los hijos e hijas y los trabajadores), en temas primordiales y claves para el desarrollo de esta estrategia como es: Conceptos básicos de Estrategias de mercadeo y comercialización, nichos de mercado, segmentación, costos de ventas y de vendedores, la calidad del producto y la importancia de mantener ese status todo el tiempo, marketing y publicidad, participar en ferias, hacer rótulos y mantas,

etc. En concreto la estrategia de mercadeo y comercialización deberá superar las debilidades encontradas en el análisis FODA entre ellas tenemos:

- ✓ Se carece de un Plan de comercialización de los productos que oferta la cooperativa.
- ✓ Los canales de comercialización nacional (intermediarios) no son los más apropiados y seguros.
- ✓ No se cuenta con transporte propio.
- ✓ Excesiva presencia de competidores.

### **5.3.9 Estrategia de fortalecimiento de recursos humanos**

A como en todo proceso donde se desarrollan actividades productivas o de servicios no pueden faltar los recursos humanos, ya sean estas organizaciones gremiales, empresas o compañías, en este caso no es la excepción, de tal manera que se deben fortalecer los recursos humanos de acuerdo a la posición que ocupa dentro del organigrama de la organización, es decir Órganos de dirección (Consejo de administración, Junta de vigilancia y comité de educación), la Gerencia, el técnico extensionista y la secretaria/contadora, los socios, los hijos e hijas de los socios y los trabajadores.

Las áreas a fortalecer en primer lugar serán la parte organizativa, institucional, la parte administrativa/empresarial, el área productiva (agrícola y pecuaria), los servicios turísticos comunitarios, el mercadeo y la comercialización, así como otras áreas importantes como la protección y conservación de los recursos naturales, como especies forestales (maderables, energéticas, arbustivas y bosque de galería), de tal manera que se garantiza la perpetuidad de las especies y el nicho ecológico de especies de animales en peligro de extinción.

Otras áreas importantes que deben fortalecer desde la perspectiva de los recursos humanos es la capacidad de gestión – negociación, (capacidad de gestionar – negociar los proyectos formulados), liderazgo, autoestima, análisis de costos, los conocimientos en sistemas informáticos para la creación de base de datos

productivos, la contabilidad sistematizada, la proyección de la producción, los planes de finca, los estados financieros (Balance general, estados de resultados y balanza de comprobación), entre otros.

En lo particular esta estrategia pretende superar las debilidades siguientes:

- ✓ Ausencia de planes de preparación técnica agropecuaria a socios, socias y consejo de administración.

### **5.3.10 La Estrategia de fortalecimiento de cadenas de valor**

#### **✓ Cadena de valor**

El concepto de cadena de valor parte de la definición de cadena productiva, pero se diferencia por su propósito, objetivo, visión y orientación, así como por la naturaleza de su organización y las relaciones entre los actores que participan de ésta. Las cadenas de valor están orientadas por la demanda y buscan la competitividad de la cadena como sistema, con una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental; mediante la agregación de valor por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación, así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo que permitan relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena.

#### **✓ Cadena productiva**

El concepto de **cadena productiva** se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores [individuos u organizaciones formales o informales]. Estos actores se relacionan mediante una serie de transacciones [monetarias o no monetarias], las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas, hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor.

De manera que las cadenas productivas existen, y pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad. Las cadenas productivas se pueden desarrollar a diferentes escalas: local, nacional, regional e internacional.

El enfoque de cadena de valor les permite a las organizaciones de productores y productoras el diseño y la negociación de formas más equitativas y novedosas de coordinación [o alianzas] con compradores, proveedores de insumos y/o servicios, consumidores, y organizaciones reguladoras; todos ellos actores de las cadenas. Asimismo, se reconocen y valoran las funciones que desarrollan mujeres, hombres y jóvenes en estas cadenas, se identifican las limitantes que tiene cada uno de ellos para vincularse efectivamente a cadenas de valor y se proponen acciones para reducir estas limitantes, de manera que se pueda contribuir al liderazgo de estos actores en la cadena, así como facilitar su acceso a servicios y recursos de acuerdo con sus necesidades específicas.

Con relación a las nuevas formas de coordinación que se derivan de un enfoque de cadenas de valor, éstas pueden estar relacionadas, entre otras, con cambios en las políticas y requisitos de compra, la logística de acopio y distribución, los sistemas de control y certificación de calidad, o la prestación de servicios de acuerdo con las necesidades específicas de mujeres, jóvenes y hombres. Con estas nuevas formas de coordinación se busca que las cooperativas de productores y productoras agreguen valor a sus productos y/o servicios, incrementando sus ingresos y generando oportunidades de trabajo digno para sus socias y socios, en el corto y mediano plazo.

En cuanto a la definición y concertación del negocio, se requiere que las organizaciones evalúen la viabilidad financiera, tecnológica y organizativa con que cuentan para responder a las oportunidades que les ofrece el mercado, y con base en esto, prioricen aquellas oportunidades viables, y por lo tanto de mayor interés para la organización. Para esto no es suficiente hacer un listado de las fortalezas con que cuenta la organización y de las debilidades que enfrenta, sino también analizar profundamente las causas o raíces de estas debilidades. Esto es esencial para el diseño de estrategias efectivas que consideren las perspectivas de hombres y mujeres.

### 5.3.11 El Plan de Monitoreo y Evaluación

En este sentido la organización ejecutora del Plan Estratégico es la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte - COMANOR, en conjunto con la Gerencia y los socios realizarán el monitoreo y evaluación donde se debe trabajar de forma disciplinada y coherente para garantizar los mejores resultados y el alcance de las metas planteadas, a lo largo de 5 años (2016/2020), en los aspectos siguientes:

- a. **En el área la organizacional** (fortalecidos y funcionando los órganos de gestión), mediante el apoyo de asesoría legal y capacitaciones específicas.
- b. **El área de fortalecimiento institucional** (la actualización de la personería jurídica, la elaboración de instrumentos normativos e instrumentos de control interno, la instalación de la oficina, adquisición de equipos de cómputo, medios de movilización y contratación de personal) con el apoyo de la asesoría legal y desarrollo de capacitaciones específicas.
- c. **En el área de comercialización** (Formulada y en ejecución la Estrategia de mercadeo y comercialización) mediante la asignación de responsable de ventas y el apoyo de capacitaciones específicas.
- d. **El fortalecimiento de capacidades** (conocimientos adquiridos), en los aspectos productivos, administración, empresariales, turismo rural comunitario, mercadeo y comercialización y los aspectos de conservación y protección del medio ambiente.

Para la evaluación del Plan Estratégico se hará mediante matrices de indicadores de evaluación tanto cualitativos como cuantitativos correspondientes a los ámbitos: Organizacionales, institucionales, productivo-tecnológico, socio-cultural, económico-financiero, ambiental y potencial turístico, que serán aplicados de forma sistemática y a lo largo del horizonte de la Planificación Estratégica.

Para la elaboración de la herramienta de evaluación del Plan Estratégico se tomará en cuenta las características sociales, relacionadas con la situación de pobreza, medioambientales, recursos disponibles tanto físicos como de fortalezas y

capacidades humanas y disponibilidad de recursos financieros. El mejor resultado de la evaluación y monitoreo no es atacar a las personas que cometieron errores y fallaron a la hora de cumplir sus responsabilidades, sino más bien estar abiertos a aportar y trabajar para corregir los errores y replantear nuevas actividades con el enfoque de mejorar, avanzar hacia adelante en busca de la estabilidad socioeconómica y de bienestar de los asociados.

De tal manera que lograr la capacidad económica-financiera, el desarrollo administrativo empresarial, la capacidad organizativa y la estrategia de mercadeo serán cuatro de los principales pilares (fortalezas) sobre las cuales recae la permanencia en el tiempo, el éxito esperado y el crecimiento económico de la empresa cooperativa generando los beneficios esperados a los productores y sus familias.

También se debe valorar la sostenibilidad socioeconómica, desarrollo productivo y ambiental la cual estará fundamentada en buena medida por la coordinación interinstitucional con el Gobierno Municipal, cooperativa, Dirección General de Ingresos (D.G.I.), INTA, MEFCCA, INTUR, MAGFOR, MARENA, CARITAS, y los organismos de cooperación, de tal manera que todas las acciones a desarrollarse se complementan y se armonizan en el territorio en un plan de acciones conjuntas y de cooperación mutua para no duplicar esfuerzos y recursos, sino más bien hacer un uso racional y óptimo de éstos para el bien de las comunidades y la población.

**Cuadro 6. Matriz de Planificación Estratégica de COMANOR - Periodo del 2016 al 2020.**

Primera Fase: Fortalecimiento del área Organizativa, Institucional y el área de Mercado (De Julio a Diciembre 2016)

Objetivo: Fortalecer los órganos de gestión de la cooperativa a través del proceso de capacitación.

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
<b>Fortalecimiento organizacional de la Cooperativa y sus órganos de gestión.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecidos y consolidados los aspectos organizacionales de la cooperativa.</li> <li>Electos y funcionando los órganos de gestión (Consejo de administración, Junta de Vigilancia y Comité de educación).</li> <li>Capacitados y fortalecidos los órganos de gestión y los asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elegir en asamblea general los órganos de dirección (Consejo de administración, Junta de vigilancia y comité de educación).</li> <li>Contratar los servicios profesionales para la elaboración de documento de política de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celebrar 1 asamblea de socios para la elección o reelección de los órganos de gestión. (C.A, J.V y C.E)</li> <li>Elaborado proceso de licitación para la elaboración de documento de política de género.</li> <li>Elaborado y en ejecución plan de capacitación en temas en legislación cooperativa,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de asambleas y acuerdos.</li> <li>Documentos del proceso de licitación.</li> <li>Contrato de servicios profesionales</li> <li>Memoria de los talleres</li> <li>Informes mensuales</li> <li>Fotografías de participación en eventos</li> </ul>	ONG´s, C.R.S, CARITAS DIOCESANAS Y MEFCCA
<b>Fortalecimiento institucional en lo jurídico-legal, instrumentos normativos y de control interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecidos y consolidados los aspectos institucionales de la cooperativa.</li> <li>Fortalecida la capacidad administrativa y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar al Gerente de la cooperativa.</li> <li>Contratar técnico agropecuario con experiencia.</li> <li>Elaborar y aprobar documentos política de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar el Gerente de la cooperativa y técnico de campo.</li> <li>Ejecutar eventos de capacitación a los órganos de gestión y la Gerencia en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proceso de contratación</li> <li>Documento de Contrato</li> <li>Documentos normativos</li> </ul>	ONG´s, Intur, Fondos propios Cooperativa DGI, MEFCCA, MARENA, Alcaldía municipal.

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
	gerencial de la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecida la capacidad de gestión de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar plan de capacitación dirigido a los órganos de gestión y la Gerencia.</li> <li>Formular perfiles de proyectos agropecuarios, agroindustriales, ambientales y de turismo comunitario.</li> <li>Gestionar recursos financieros ante la comunidad donante e instituciones financieras del país.</li> </ul>	temas de contabilidad, administración. <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulados perfiles de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memorias de los talleres de capacitación</li> <li>Fotografías</li> <li>Listados de participación en los eventos.</li> <li>Documentos de perfiles de proyectos.</li> </ul>	
<p>Segunda Fase: Fortalecimiento del área Administrativa, el Desarrollo Productivo Agropecuario y los Servicios Turísticos. (Del primero de Enero del año 2017 al 31 Diciembre del año 2018)</p> <p>Objetivo: Consolidar la capacidad de gestión de los órganos de dirección de la cooperativa</p>					
<b>Fortalecimiento del área administrativa, de gestión y comercial de la cooperativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecidas las capacidades administrativas de los órganos de gestión.</li> <li>Instalada y funcionando la contabilidad.</li> <li>Consolidada la capacidad de gestión del consejo de administración y la Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y ejecutar plan de capacitación a los órganos de gestión y la Gerencia.</li> <li>Registrar y montar la contabilidad de la cooperativa.</li> <li>Consolidar procesos de comercialización y mercadeo</li> <li>Identificar y formular perfiles de proyectos de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificados y ejecutados al menos 5 eventos de capacitación en conceptos básicos de administración, contabilidad, normas de control interno, costos de producción, mercadeo y comercialización )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotografías</li> <li>Listas de asistencia en eventos de capacitación</li> <li>Memorias de talleres.</li> <li>Listados de productores participantes en actividades de campo.</li> <li>Documentos de los perfiles de proyectos.</li> </ul>	ONG's, INATEC, MEFCCA, Fondos propios de la Cooperativa.



LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecidos en el mercado con productos agropecuarios y servicios turísticos.</li> <li>• Formulados y en gestión perfiles de proyectos</li> <li>• Fortalecidos los recursos humanos de la cooperativa.</li> <li>• Garantizadas las condiciones/ oportunidades para el crecimiento y la generación de empleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar gestiones ante ONG's y agencias financieras para la negociación de perfiles de proyectos.</li> <li>• Elaborar y ejecutar plan de formación para los recursos humanos (socios y socias, hijos e hijas de socios y trabajadores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar al menos 3 perfiles de proyectos</li> <li>• Gestionar recursos con los organismos de cooperación y entidades financieras</li> <li>• Fomentar la preparación técnica de los asociados, (en el cultivo de la maracuyá).</li> </ul>		
<b>Fortalecimiento del área productiva agropecuaria y la agro transformación con énfasis a la sostenibilidad socioeconómica y la competitividad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecidos los sistemas productivos (agropecuarios) mediante la agro transformación de los productos agrícolas y pecuarios dejando valor agregado y mejores ingresos.</li> <li>• Fortalecidas las cadenas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la transformación de la maracuyá mediante la adquisición de equipos</li> <li>• Mejorar la calidad de los subproductos de la maracuyá mediante la adquisición de registro sanitario, código de barras y marca del producto.</li> <li>• Garantizar el mantenimiento de las parras de la Maracuyá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer de cotización para compra de equipos de agro transformación.</li> <li>• Elaborado 1 plan de finca de acuerdo a vocación agropecuaria</li> <li>• Elaborar proceso para la contratación de 1 técnico agropecuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias de talleres.</li> <li>• Fotografías</li> <li>• Listas de participación de socios</li> <li>• Documento de contrato.</li> <li>• Documento del plan de finca.</li> <li>• Hoja de listado de participantes en talleres.</li> <li>• Memorias de talleres y días de campo.</li> </ul>	ONG's, INATEC, MEFCCA, Fondos propios de la Cooperativa

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
	<p>valor de la cooperativa realizando alianzas estratégicas con actores locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidado el aprovechamiento, en uso, conservación de los recursos naturales y el medio ambiente con participación equitativa de hombres y mujeres.</li> <li>• Ejecutados los análisis de suelos de la finca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar plan de capacitación en aspectos técnicos, agro transformación y ambientales.</li> <li>• Elaborar plan de producción agrícola.</li> <li>• Explorar con organizaciones gremiales las alianzas para</li> <li>• realizar acciones conjuntas de intercambio de experiencias y comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificados y ejecutados 5 eventos de capacitación</li> <li>Realizado 1 análisis de suelos.</li> <li>• Establecidas 10 manzanas de maracuyá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes físicos.</li> </ul>	
<p><b>Fortalecimiento del área de servicios turísticos en armonía con el medio ambiente y la naturaleza.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecidos los servicios turísticos comunitarios en tour y gastronomía.</li> <li>• Consolidado el aprovechamiento de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar plan de inversión de tour.</li> <li>• Construir senderos por el bosque para tour de caminatas</li> <li>• Elaborar y ejecutar plan de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un área para sendero tour caminatas.</li> <li>• Desarrollar 5 eventos de capacitación en temas de manejo de residuos sólidos, higiene y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de contrato de construcción de obras.</li> <li>• Facturas de compras.</li> <li>• Memorias de talleres.</li> </ul>	<p>ONG's, Bancos Nacionales, Embajadas, INATEC, MEFCCA, Fondos propios de la Cooperativa</p>

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
	naturales con fines turísticos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generados empleos permanentes y temporales con la industria turística.</li> <li>• Consolidados y mejorados los conocimientos en turismo rural comunitario.</li> <li>• Fortalecidos los conocimientos en educación ambiental y servicios turísticos.</li> <li>• Consolidada estrategia de promoción y publicidad del negocio.</li> <li>• Consolidados los conocimientos en marco jurídico turístico, ambiental, cooperativo y municipal.</li> </ul>	en temas de Educación ambiental, Arte culinario y atención al cliente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizar y comprar la construcción e instalación Rótulos, mantas, cuñas radiales y brochures.</li> <li>• Elaborar y ejecutar plan de capacitación en turismo rural comunitario, marco jurídico turístico, ambiental, cooperativo y municipal.</li> <li>• Gestionar recursos y realizar procesos de capacitación para guías turísticos.</li> </ul>	control de calidad, arte culinario y atención al cliente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un contrato para promoción y publicidad (Rótulos (2), mantas (1), cuñas radiales (6 meses), brochures (100))</li> <li>• Ejecutar 5 eventos de capacitación en Turismo Rural Comunitario, leyes ambientales, cooperativismo y municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografías</li> <li>• Hoja de listado de participantes en talleres.</li> <li>• Rótulos instalados</li> <li>• Memorias de talleres y días de campo.</li> <li>• Informes físicos.</li> <li>• Actas de asambleas.</li> </ul>	INTUR, CANTUR.
<b>Tercera Fase: Consolidación administrativa empresarial en el área productiva agropecuaria, servicios turísticos y la comercialización. (Del primero de Enero del año 2018 al 31 de Diciembre del año 2020)</b>					

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
Objetivo: Consolidar la capacidad administrativa, productiva de los órganos de dirección de la cooperativa.					
<b>Consolidación del área administrativa, de gestión y comercial de la cooperativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidada la capacidad administrativa y de gestión del consejo de administración y la Gerencia.</li> <li>• Instalada y funcionando la contabilidad.</li> <li>• Consolidados y establecidos en el mercado con productos agropecuarios de calidad y servicios turísticos impecables.</li> <li>• Formulados y en gestión perfiles de proyectos agropecuarios, medio ambiente y turísticos.</li> <li>• Fortalecidas las alianzas estratégicas con actores locales.</li> <li>• Fortalecidas las capacidades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades de la cooperativa con planes de formación permanente para los socios/as en el área técnica agropecuaria, administrativa, de planificación y mercadeo.</li> <li>• Elaborar y ejecutar plan de capacitación a los órganos de gestión y la Gerencia.</li> <li>• Consolidar y mantener al día la contabilidad (Balances Generales y estados de resultados).</li> <li>• Consolidar procesos de comercialización fluida mediante el acceso de redes de información e internet de mercados alternativos.</li> <li>• Identificar y formular perfiles de proyectos de la cooperativa para el despegue económico y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar talleres de capacitación en temas de administración (2), planificación (2), agricultura (3), mercadeo (2), turismo comunitario (3)</li> <li>• Elaborar y ejecutado plan de capacitación a los órganos de gestión y la Gerencia en temas de gestión, liderazgo, relaciones humanas, género y medio ambiente.</li> <li>• Consolidar y mantener al día la contabilidad (Balances Generales y estados de resultados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias de talleres.</li> <li>• Listados de participación</li> <li>• Facturas de compras.</li> <li>• Fotografías</li> <li>• Hojas de visitas a los ONG's e instituciones.</li> <li>• Informes físicos.</li> </ul>	ONG's, INATEC, MEFCCA, Embajadas, Fondos propios de la Cooperativa

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
	<p>investigación y extensión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecidos los aspectos sociales generando empleos y oportunidades a mujeres y jóvenes.</li> </ul>	<p>generación de empleos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar gestiones ante ONG's y agentes financieros para la negociación de perfiles de proyectos.</li> <li>Desarrollar acciones de cara a implementar proyectos agroindustriales y de servicios turísticos que generen valor agregado y empleos a los socios y la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar canales de comercialización idóneos para nuestros productos.</li> <li>Identificar y formular 3 perfiles de proyectos.</li> <li>Desarrollar 5 acciones (gestión) de cara a implementar proyectos agroindustriales y de servicios turísticos.</li> <li>Desarrollar 3 eventos de capacitación en investigación agropecuaria turismo comunitario y extensión.</li> </ul>		
<p><b>Consolidación del área productiva agropecuaria y la agro transformación con indicadores de rentabilidad y eficiencia.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidados los sistemas productivos mediante la agro transformación de los productos agrícolas y pecuarios dejando valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y ejecutar plan de capacitación en aspectos técnicos, agroindustria y ambientales.</li> <li>Elaborar y ejecutar plan de producción agrícola (hortalizas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de 4 talleres en aspectos técnicos (Plagas importantes de la maracuyá).</li> <li>Elaborado y en ejecución 1 plan de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listados de participación en talleres</li> <li>Memorias de talleres</li> <li>Fotografías</li> <li>Listas de participantes en intercambios</li> </ul>	<p>ONG's, INATEC, MEFCCA, Fondos propios de la Cooperativa</p>

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
	<p>agregado y mejores ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidadas las cadenas de valor de la cooperativa realizando alianzas estratégicas con actores locales.</li> <li>Consolidadas las capacidades técnicas agropecuarias, de agroindustria y medioambientales.</li> <li>Garantizada la estabilidad productiva y social generando beneficios tangibles a los asociados y trabajadores.</li> </ul>	<p>granos básicos y ganadería menor).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar con organizaciones gremiales, entidades públicas, privadas y ONG's alianzas para realizar acciones conjuntas de intercambio de experiencias, la protección del medio ambiente y la gestión de apoyo técnico y financiero.</li> </ul>	<p>en aspectos técnicos, agroindustria y ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborado y en ejecución 1 plan de producción agrícola (Maracuyá).</li> <li>Realizar 4 intercambios de experiencias con organizaciones homologas</li> <li>Gestionar financiamiento al menos a 5 proyectos.</li> <li>Visitar al menos 5 organismos u entidades para presentar proyectos.</li> <li>Elaborar y ejecutar plan de transferencia de tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de visitas a ONG's e instituciones</li> <li>Planes de producción agrícola</li> </ul>	
<b>Consolidación del área de servicios turísticos, con calidad, eficiencia generando empleos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidados y fortalecidos los servicios turísticos comunitarios en hospedajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar el aprovechamiento de los recursos naturales con fines turísticos (Manejo de bosques, cabalgatas y parcelas de maracuyá).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar 4 eventos de publicidad para el aprovechamiento de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memorias de talleres.</li> <li>Fotografías</li> <li>Contrato con la radio local</li> </ul>	ONG's, INATEC, INTUR, Bancos Nacionales, MEFCCA, Fondos propios

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
<p>y mejores ingresos.</p>	<p>familiares, tour y gastronomía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidado el aprovechamiento de los recursos naturales con fines turísticos.</li> <li>• Consolidados y mejorados los conocimientos en turismo rural comunitario.</li> <li>• Fortalecidos los conocimientos en Mercadeo, educación ambiental y servicios turísticos.</li> <li>• Consolidados los conocimientos en marco jurídico turístico, cooperativo y municipal.</li> <li>• Fortalecidos los aspectos sociales con la generación de empleos a jóvenes (hombres y mujeres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de atractivos turísticos en las unidades productivas.</li> <li>• Diseñados los productos turísticos a ofertar.</li> <li>• Desarrollar eventos de capacitación en temas de administración turística, mercadeo y comercialización, arte culinario, y atención al cliente.</li> <li>• Elaborado y en ejecución plan de capacitación en temas de Educación ambiental, protección de bosques, conservación y protección de especies en peligro de extinción</li> <li>• Elaborado y ejecutado plan de capacitación en temas de turismo Construcción e instalación de Rótulos, mantas, cuñas radiales y brochures. (Ampliación)</li> <li>• Elaborado y en ejecución plan de capacitación en turismo comunitario,</li> </ul>	<p>naturales con fines turísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar 4 talleres en temas de administración turística, mercadeo y comercialización, arte culinario y atención al cliente.</li> <li>• Realizar 3 cotizaciones para la construcción e instalación Rótulos, mantas, cuñas radiales y brochures. (Ampliación)</li> <li>• Ejecutar 6 talleres de capacitación en turismo rural comunitario, marco jurídico turístico, ambiental, cooperativo y municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de listado de participantes en talleres.</li> <li>• Rótulos instalados</li> <li>• Memorias de talleres y días de campo.</li> <li>• Informes físicos.</li> <li>• Actas de asambleas.</li> </ul>	<p>de la Cooperativa</p>

LINEAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	ENTIDAD FINANCIANTE
		marco jurídico turístico, ambiental, cooperativo y municipal.			

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Lic. Juana Zayra Reyes Ruiz  
Maestrante UCATSE

\_\_\_\_\_

Ing. Raquel María Parajón Sevilla  
Maestrante UCATSE

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Ing. Enrique Arauz  
Presidente COMANOR R.L.

San Ramón, Matagalpa, Septiembre 2016



## VI CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo profesional, podemos decir que la buena dirección estratégica desde el proceso de formulación, implementación y evaluación conducirá al cumplimiento de los objetivos definidos y alcanzará la competitividad y sostenibilidad de la cooperativa.

El Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial será adoptado por COMANOR, con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico gerencial que facilite la adaptación a los cambios del entorno y desarrollo tecnológico alcanzando el mejoramiento de sus distintas áreas y el fortalecimiento de la calidad empresarial de la Cooperativa.

Con la implementación de la herramienta ADA se identificaron indicadores, actividades y propuestas que permitieron formular estrategias y plantear metas que llevarán a un mejor desarrollo del modelo de gestión socio económico de la cooperativa.

Se identificaron los actores locales para establecer alianzas estratégica y de fortalecimiento empresarial para llevar a cabo actividades que contribuirán a la sostenibilidad socioeconómica y competitividad de la Cooperativa.

Se formuló el Plan Estratégico como una herramienta que permita impulsar las acciones de la cooperativa tomando en cuenta el entorno y estará en la capacidad de identificar, afrontar y aprovechar las amenazas y oportunidades re direccionando sus acciones en el fortalecimiento de sus gestiones empresariales y sostenibilidad de la cooperativa.

El seguimiento al POA es un espacio de coordinación y concertación en el que participarán lo socios de la cooperativa y otros actores funcionales de la organización, por lo cual no se puede constituir en un anexo a la funcionabilidad eficiente, eficaz y rentabilidad de la cooperativa.

## VII RECOMENDACIONES

En el marco del proceso de implementación del Plan Estratégico Institucional se debe dar a conocer la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias a los socios de la cooperativa, empleados permanentes y temporales, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los integrantes de COMANOR R.L.

Motivar la participación del gerente, administradora, miembros del concejo de administración y demás socios (as) en la realización de las actividades siendo fundamental para lograr los cambios que se requieren y del fortalecimiento de la cooperativa.

Elaborar Planes de negocios constituyéndose como una herramienta de gran utilidad para la Cooperativa, permitiendo superar las dificultades en el ámbito socioeconómico, la planificación adecuada de las acciones y el cumplimiento de objetivos que favorecerán el crecimiento económico sostenido de sus asociados y la competitividad empresarial a través de la comercialización nacional e internacional de la fruta de maracuyá.

Aplicar una adecuada política de capacitación siendo de gran importancia para la obtención de buenos resultados, mismos que se verán reflejados en un manejo más eficiente de recursos generando productos de mejor calidad y a menor costo.

Realizar reuniones al menos dos veces al año con todos los representantes funcionales de la cooperativa que estuvieron presentes en el taller participativo del POA, con el fin de informar y evaluar los resultados obtenidos de las actividades programadas. De igual manera con los actores locales.

Las metas fijadas por la cooperativa deben ir acompañadas de incentivos para motivar a los socios y socias a través de planes de beneficios o promociones.

Implementar de forma apropiada una política de cobros a los socios que será de gran importancia para lograr una administración más eficiente en el manejo de la cartera de la cooperativa.

## VIII BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Torrez, M. (2006). *Manual de Planeacion Estrategica*. Mexico.
- Andino, F. (2015). *Curso de Metodología de la Investigación*.
- Archive, A. K. (01 de Septiembre de 2014). *Crece negocio*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificacion Estrategica e indicador de desempeño del sector publico*. Recuperado el 1 de junio de 2015, de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- CATIE. (2012). *"Gestion de territorios: el salto desde la planificacion"*. Risaralda, Colombia.
- Guerra, G., & Aguilar, A. (1997). *La Planificacion Estrategic en el Agronegocio*. Mexico: LIMUSA. S.A.
- Herrera, J. (2009). *Metodologias Participativas (I.A.P)*.
- (2008). *Guia para la formulacion y gestion de planes de Desarrollo Rural Sostenible*. En IICA. Asuncion.
- INIFOM, I. N. (2013). *INIFOM*. Recuperado el 09 de 09 de 2015, de [www.inifom.gob.ni](http://www.inifom.gob.ni)
- Nicaragua, A. N. (2007). *Reglamento de la ley general de cooperativas*. Managua.
- Restrepo, A. N. (2011). *Elementos de Planeacion Estrategica*.
- Sosaakaren. (2012). *La necesidad de la planeacion estrategica*. 10.
- Tapia, F. H. (2012). *Enfoques y politicas de desarrollo rural en Mexico*. Mexico.
- Varcáncel- Resalt, G. (1992). *Desarrollo Rural con enfoque local, Desarrollo sostenible*. Madrid, España.
- Torres, C. (2012) "Plan Estratégico para la cooperativa de servicios múltiples Costa Sur de Nagarote del año 2009-2014" Tesis de Maestría para optar al título de master en administración funcional de empresas e instituciones. UNAN, Managua, Nicaragua.

## IX ANEXOS

Anexo 1. Ubicación de la Cooperativa de maracuyá del norte, COMANOR, en el municipio de San Ramón, Matagalpa.



## **Anexo 2. Reunión con el Grupo Focal**

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: **Local de la Cooperativa Multisectorial COMANOR R.L.**

**Tema:** Aspectos fundamentales de la cooperativa tales como: Institucionales, organizativos, financieros, mercado, recursos humanos, infraestructura, producción/tecnológico, y aspectos de administración.

Nombres de las moderadoras \_\_\_\_\_

Participantes: **15 socias de la Cooperativa COMANOR R.L.**

**Objetivo:** Recabar información cualitativa sobre aspectos fundamentales de la cooperativa que sirvan de base para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial.

### **Preguntas:**

1. ¿Qué es Planificación estratégica para ustedes? Y qué relación tiene con el desarrollo socioeconómico e institucional con la cooperativa? Explique.
2. Cómo están los aspectos institucionales (Personería jurídica, Estatutos, Reglamentos, normativas, etc) de la Cooperativa? Creen ustedes que deberán mejorarlos?
3. ¿En el caso de los recursos humanos como consideran que se debe mejorar sus capacidades técnicas y profesionales?
4. ¿Cuáles son los problemas que se enfrentan en los aspectos de infraestructura productiva? O la que existe es suficiente y optima?
5. Que avances han tenido en los aspectos producción / tecnología ¿Se está produciendo lo suficiente y con la tecnología optima?
6. ¿Dónde están las deficiencias o dificultades en aspectos productivos?

7. El mercado de la producción ha sido fluido o hay dificultades con la calidad del producto, los precios, los contratos de entrega, etc? Explique?
8. Pueden describir como está la situación financiera de la cooperativa? ¿cuentan con suficiente capacidad económica para cubrir sus inversiones (infraestructura, capital de trabajo, mercadeo, etc) o hace falta apoyo financiero?
9. ¿La organización esta fuerte y sólida? Creen ustedes que deberán crecer y cuál es el proceso de selección que posee la cooperativa para este fin?
10. ¿Administrativamente como estamos? ¿Existe una administración eficiente y congruente con las necesidades de la organización?
11. Qué acciones deben de realizarse para el mejor funcionamiento de la organización cooperativa?

## **EL CIERRE DE LA REUNION**

## **DESPEDIDA**

### Anexo 3. Formato encuesta dirigida a las/os socios de la cooperativa

Objetivo: Recolectar información primaria de los socios y socias de la Cooperativa Multisectorial COMANOR R.L como insumos necesarios para la formulación del plan estratégico de desarrollo empresarial el cual mejorará la gestión de la Cooperativa.

1. ¿Considera usted importante la Planeación Estratégica dentro de su cooperativa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted que la Cooperativa ha cumplido con sus expectativas?

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Talvez \_\_\_\_\_.

3. ¿Piensa usted que el Plan Estratégico sería de gran apoyo al desarrollo de la cooperativa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Tal Vez \_\_\_\_\_.

4. ¿Considera usted que el plan estratégico propuesto mejorara el desempeño del talento humano? Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Tal Vez \_\_\_\_\_.

5. ¿Conoce el capital con que cuenta la cooperativa para la realización de sus actividades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Que tipo de servicios o programas no llegan a la comunidad o Cooperativa?

Agua potable: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ , Alcantarillado sanitario: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Energía eléctrica: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_, Recolección de basura: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Transporte colectivo: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_, Telefonía: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Letrinas: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_, Educación primaria: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Salud: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_, Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Hay problemas por fenómenos naturales?: ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Considera usted necesario hacer alianzas con otros actores locales o cooperativas del mismo sector que inciden en el territorio?

9. Mencione los problemas o limitaciones en el desarrollo socioeconómico de la cooperativa: ¿Cuáles por ejemplo?

✓ Falta de apoyo institucional? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_

✓ ¿Falta de financiamiento?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_

✓ ¿Por fenómenos naturales?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_

✓ ¿Problemas organizativos?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_

✓ ¿Por ausencia de asistencia técnica y capacitación?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_

✓ ¿Por factores de inseguridad/delincuencia?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_

✓ ¿Por problemas de mercado?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_

✓ ¿Por falta de recursos económicos?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique: \_\_\_\_\_



✓ ¿Por altos impuestos y altos costos de operación?: SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

✓ ¿Debilidad en la administración?: SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_ Si su respuesta es afirmativa. Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Que actividades propone que debe realizar la cooperativa para mejorar su funcionamiento?

Firma\_\_\_\_\_

## **ANEXO 4. Formato encuesta dirigida a los organos de gestion de la cooperativa**

**Objetivo:** Caracterizar a la cooperativa a través de sus órganos de gestión (Consejo de administración, Junta de vigilancia y comité de educación) que facilite la formulación del plan estratégico de desarrollo empresarial.

### **I. Datos Generales**

Nombre del Entrevistado (a) \_\_\_\_\_.

Nombre del/a entrevistador/a: \_\_\_\_\_.

Fecha: \_\_\_\_\_.

### **II. Aspectos Estratégicos**

1. ¿Qué entiende usted por Planificación Estratégica de Desarrollo Empresarial?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted de vital importancia la formulación de un Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial para la cooperativa COMANOR R.L.?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Los órganos de gestión sesiona para analizar los problemas y la toma consensuada de decisiones para el bien de la cooperativa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Los órganos de gestión levantan acta de acuerdos y compromisos y se le da seguimiento a los acuerdos y actividades?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Su organización cuenta con personería jurídica e instrumentos de control interno, reglamentos y normativas de funcionamiento?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles serían sus principales aliados para hacerle frente al mercado o la accesibilidad de los servicios financieros y de asistencia técnica?

---

---

---

7. ¿Cuál es el potencial que tiene su organización en el mercado nacional e internacional?\_\_\_\_\_

---

---

8. ¿Qué factores cree usted están limitando el desarrollo de la cooperativa?\_\_\_\_\_

---

---

---

9. ¿A cuánto asciende el capital de la cooperativa en activos fijos, pasivos y circulantes?

a. Activos fijos:\_\_\_\_\_

b. Pasivos:\_\_\_\_\_

c. Circulantes:\_\_\_\_\_

d. Otros.\_\_\_\_\_

10. ¿Cuenta su organización con recursos humanos capacitados y comprometidos con su razón de ser?\_\_\_\_\_

---

11. ¿Cuáles serían para usted los aspectos que se deben de mejorar dentro de la organización para ser creíbles y fuertes institucionalmente?

---

---

12. ¿En el contexto político social cree usted que hay un clima de tranquilidad y confianza para desarrollar la inversión dentro de las áreas de la cooperativa?

---

---

13. ¿Cuáles son las líneas estratégicas que tiene trazadas su organización para el despegue económico y comercial? \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Su organización cuenta con personal administrativo, Gerencia y de servicios?

---

---

---

15. ¿Tiene definida la visión, misión y objetivos estratégicos la cooperativa? Mencíónelos

---

---

---

16. ¿Qué actividades propone debe realizar su organización para su desarrollo empresarial e institucional?

---

---

---

Gracias por su tiempo

## **ANEXO 5. Formato encuesta dirigida a los actores locales**

**Objetivo:** Recolectar información de los Actores Locales que tienen incidencia en el sector agroindustria del cultivo de maracuyá y existen relaciones con la Cooperativa Multisectorial de Maracuyá del Norte, COMANOR R.L.

### **I. DATOS PERSONALES:**

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

No. De cedula: \_\_\_\_\_

Dirección exacta: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa u organización: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

### **II. ASPECTOS GENERALES:**

1. ¿Cuáles son las principales áreas que atiende su institución u organización en el municipio \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ San \_\_\_\_\_ Ramón?

\_\_\_\_\_

2. La sede de su institución u organización es a nivel comunitaria, municipal o nacional? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted necesaria y de vital importancia la Planificación Estratégica para las cooperativa COMANOR?. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que ello permitirá fortalecer institucionalmente a las cooperativas y mejorar su situación productiva frente al mercado?. \_\_\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cree usted que será necesario la unidad de las cooperativas agropecuarias frente a la globalización y las fluctuaciones del mercado?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿En base a su experiencia en la zona y las cooperativas agropecuarias, dado el auge de la maracuyá, producto tan reconocido a nivel nacional como internacional. Enumere 3 recomendaciones o errores que se deben evitar, para asegurar el éxito de la empresa cooperativa COMANOR:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que la actual legislación nicaragüense favorece el desarrollo cooperativo y esto se traduce en mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es su área de acción principal y cuantos recursos aporta su organización u institución al desarrollo del sector agropecuario y de agroindustria? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted importante y necesario las alianzas con cooperativas del mismo sector para acceder a fondos de créditos, intercambiar tecnologías y compartir experiencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Qué medidas sugiere a la cooperativa COMANOR se pudieran implementar para lograr sus objetivos de crecimiento y lograr realmente ser competitivos en el mercado?

- Mejorar la tecnología y Capacitación del personal SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Captar recursos financieros a bajos intereses SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Aumentar la capacidad instalada (infraestructura). SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Mejorar organizativamente las estructuras SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Introducir nuevos productos al mercado SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Fortalecer la organización institucionalmente SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Administración eficiente y transparente SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Otros.

11. ¿Qué tipo de apoyo brindaría su institución a la cooperativa COMANOR como contribución al desarrollo y logro de sus objetivos?

Detalle	Si	NO	Temas
Capacitaciones			
Asistencia técnica de especialistas.			
Crédito			
Donaciones			
Apoyo institucional			
Equipamiento/Infraestructura			
Gestión de proyectos			
Tecnología			
Medios de transporte			
Apoyo logístico			
Otros			

Gracias por su atención

---

Firma

Fecha: \_\_\_\_\_



### Anexo 6. Instrumento metodológico análisis FODA

Objetivo: Conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la cooperativa Multisectorial COMANOR R.L. de manera que nos permita identificar cual es su situación actual en los aspectos institucionales, financieros, comercialización, producción/tecnología, recursos humanos, e infraestructura y que sirven de base para la formulación del Plan Estratégico.

	INSTITUCIONAL	FINANCIEROS	COMERCIALIZACION	PRODUCCION/TECNOLOGICO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUTURA
FORTALEZAS						
OPORTUNIDADES						
DEBILIDADES						
AMENAZAS						

## **ANEXO 7. Análisis de los procesos organizativos de COMANOR**

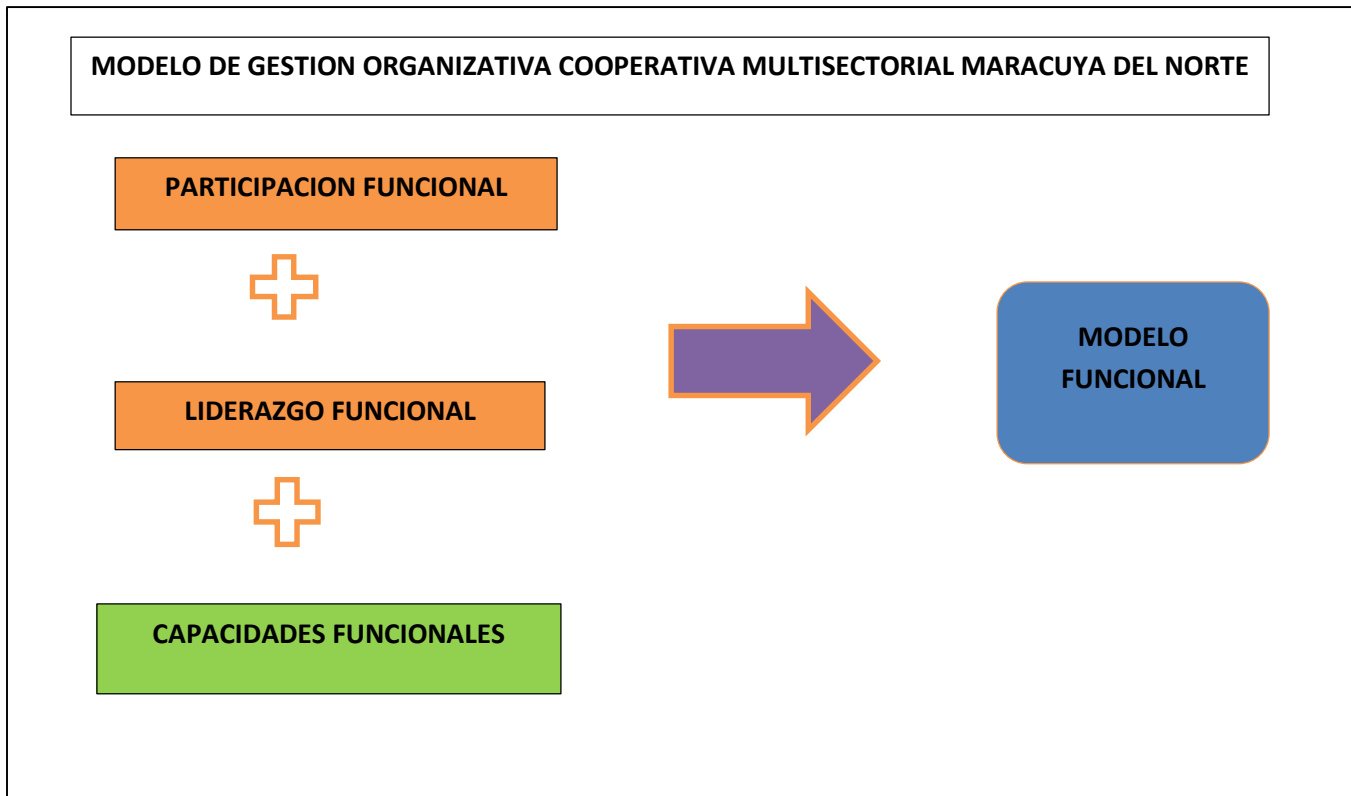
El área de procesos organizativos de la Cooperativa Multisectorial Maracuyá del Norte – COMANOR R.L., define todo el proceso realizado, los resultados obtenidos, las metas y objetivos que se plantean para mejorar y escalar una mejor funcionalidad organizativa.

Con la implementación de estas metodologías evaluativas a nivel organizativo se mejorara la efectividad con los planes de acción que se desarrollaran una vez detectados el problema central y las causas principales como secundarias, además quedara información que oriente al diseño de marcos regulatorios y políticas que fomenten y contribuyan al desarrollo rural sostenible e inclusivo de la Cooperativa.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta con esta metodología implementada es que, como organización cooperativa se debe romper con los paradigmas organizacionales que normalmente se encuentra en las organizaciones Cooperativas, desplegar un mejor sistema de funcionalidad donde se involucren todos los socios, socias y colaboradores de la organización, que todos cuenten con capacidades de aportar ideas para realizar cambios de manera participativa, efectiva y consiente en la toma de decisiones, al mismo tiempo desarrollar capacidades para la renovación del liderazgo, la comunicación y control mas efectivo.

Con la implementación de esta metodología se identificó mejor el modelo de organización y gestión empresarial, permitiendo reflexionar sobre los procesos de gestión y modelo de funcionamiento de la cooperativa. Y a la vez se identificaron las áreas de desempeño mas importantes que han fortalecido a la organización a lo largo de su génesis organizativa lográndose definir exactamente el problema central y el plan de acción según la causa principal encontrada.

## Evaluación del modelo actual de gestión socio económica y organizativa



Tomando en cuenta las presentaciones sobre el modelo de gestión organizativa y dada a conocer a los participantes en las cesiones de trabajo realizadas todos coincidieron que el modelo de gestión de la Cooperativa Maracuyá del Norte – COMANOR R.L, está dada de la siguiente manera:

**Participación Funcional:** Se participa en espacios informativos, consultivos, en Comités, Grupos, en actividades definidas y priorizadas por los directivos o colaboradores

**Liderazgo funcional:** El liderazgo esta dado por la posición que ejerce la persona hay una Interacción funcional entre dirigentes, colaboradores, socios y socias.

**Capacidades funcionales:** Todos los socios y socias conocen la filosofía, principios, las normas, reglamento, estatutos, donde los socios y socias han participado en procesos de formación básica. Con lo cual se conlleva a un Modelo de organización funcional.

### **Construcción de la visión socio-organizativa y concertación de los principios**

**Predominio de la gestión  
Socio – organizativa**

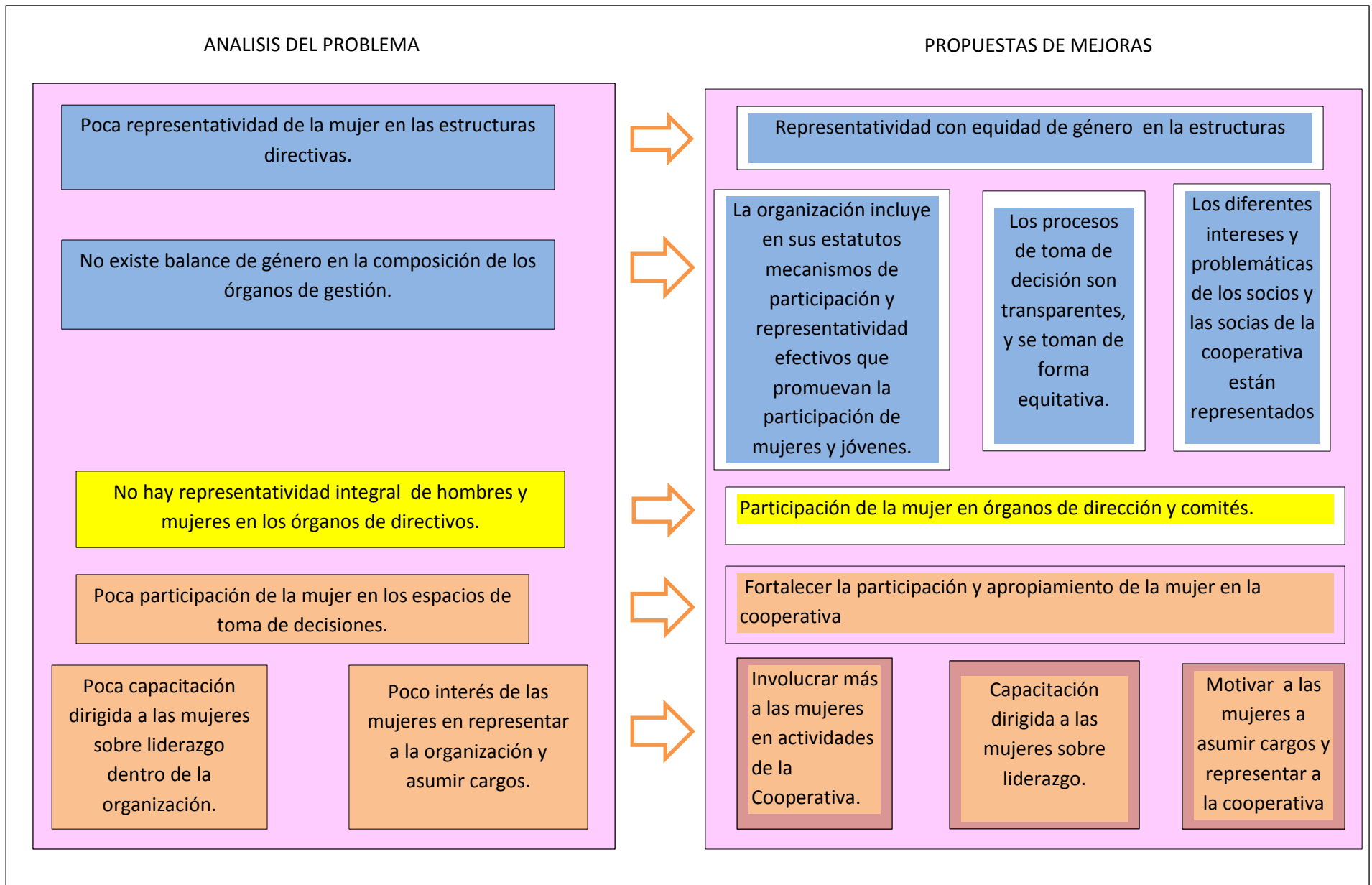


Reflexionando colectivamente en los grupos de trabajos, todos los participantes coincidieron en que el tipo o Modelo que predomina actualmente en la Cooperativa es la gestión socio organizativa

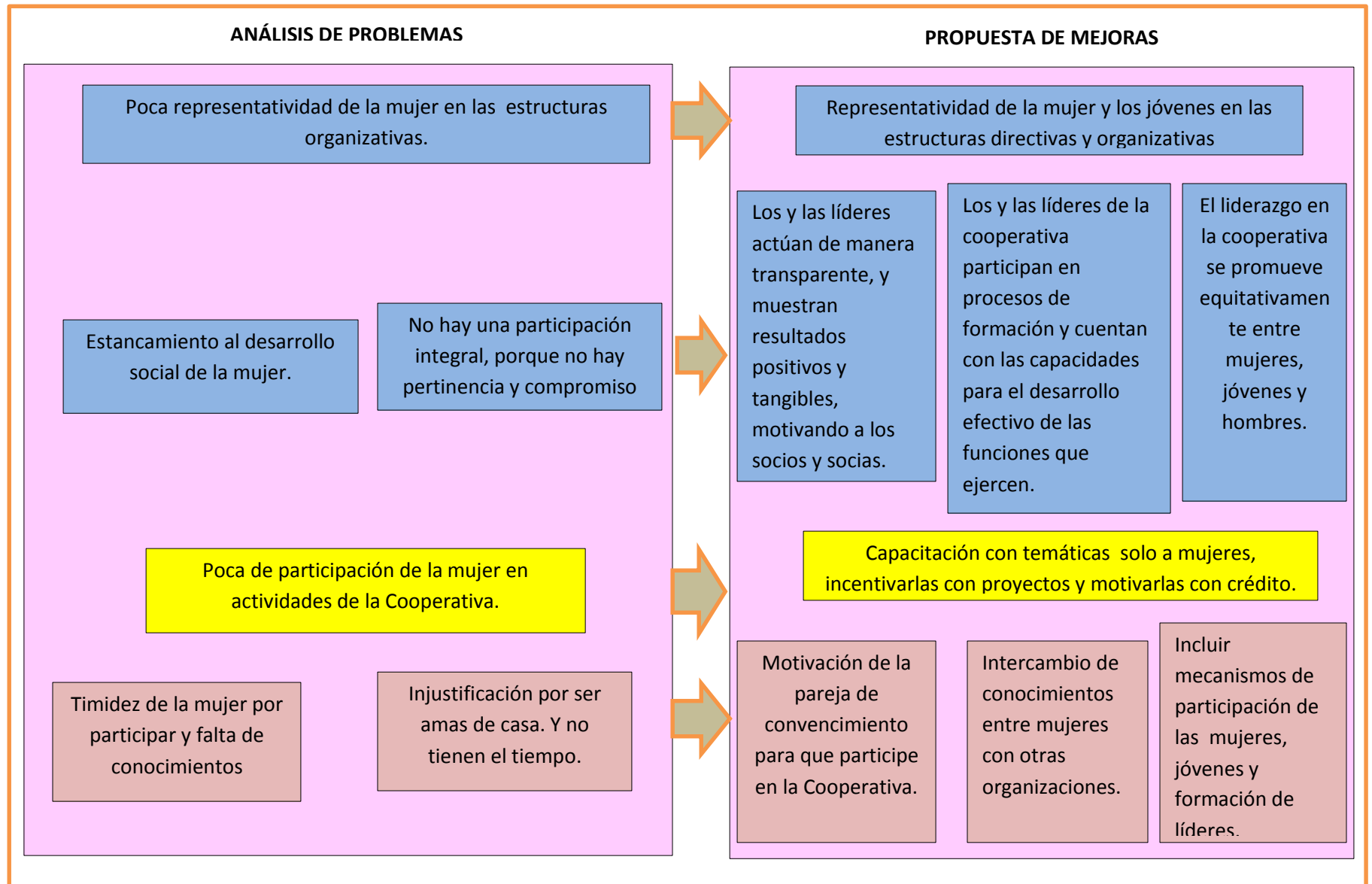
Se identifica más con este escenario porque a nivel organizativo la Cooperativa esta mas fortalecido y presenta debilidades en la parte administrativa porque tenemos poco personal. En base a los principios del Cooperativismo los participantes entre productores, directivos y personal no todos están apropiados de los principios universales del movimiento del Cooperativismo, solamente a nivel de consejo de administración se manejan.

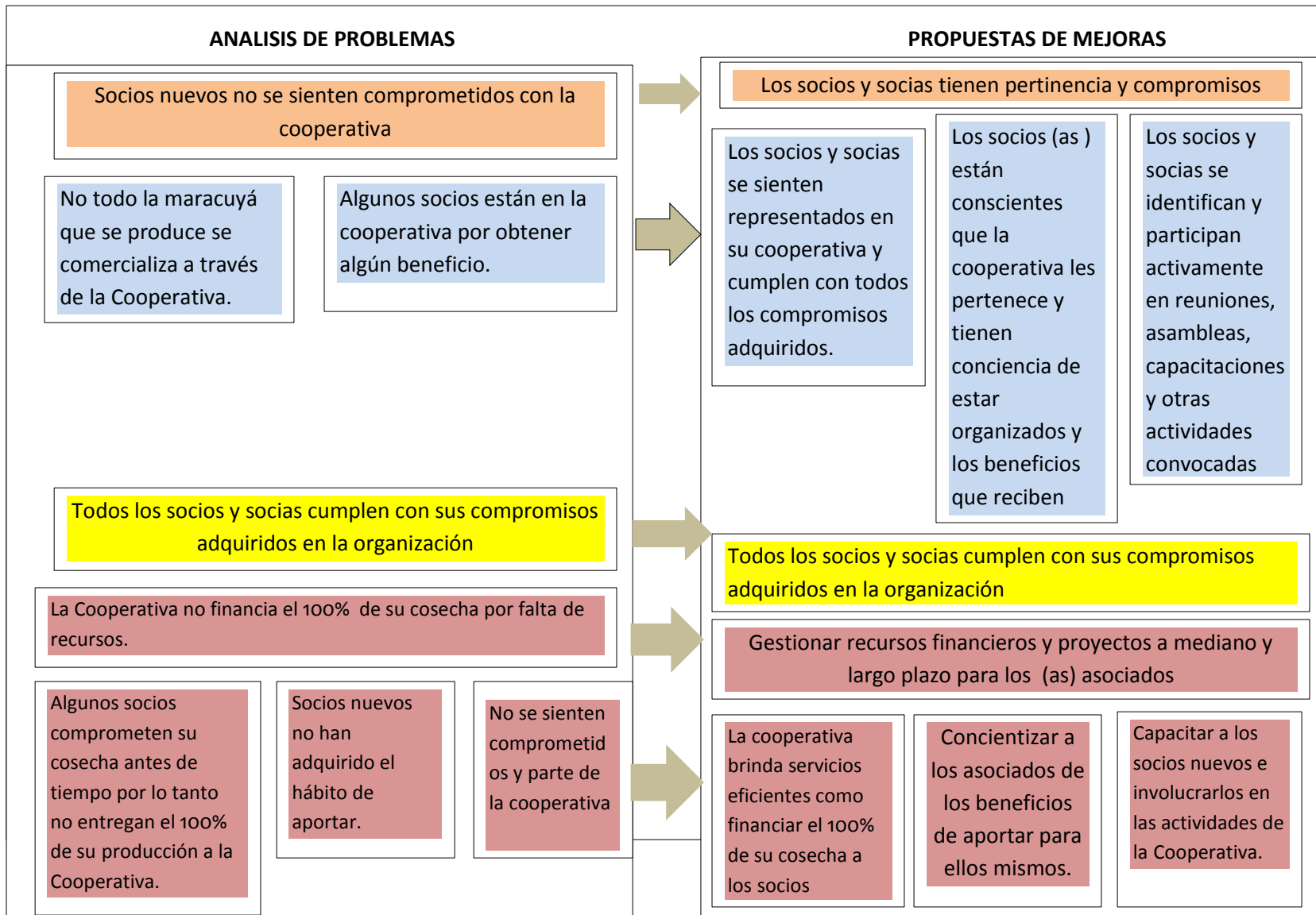
Se recomienda dar a conocer los principios del cooperativismo en cada asamblea que se realicen, tanto ordinarias como extraordinaria.

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES SOCIO ECONOMICAS Y ORGANIZATIVAS A PARTIR DEL ANALISIS CAUSA EFECTO SOBRE PARTICIPACION Y REPRESENTATIVIDAD.**



**Plan de fortalecimiento de capacidades socio económico y organizativo a partir del análisis causa efecto del tema de Liderazgo y transparencia.**





## ANEXO 8. PLAN DE ACCION COMANOR

El plan de acción es un instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de actividades que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

El plan de acción de la Cooperativa de Maracuyá del Norte, ha sido elaborado con la metodología ADA, que lleva a la reflexión colectiva sobre el modelo de gestión organizacional de la cooperativa, y los efectos de este modelo en su desempeño. A partir de esta reflexión, esta propuesta metodológica busca que las empresas asociativas rurales diseñen e implementen acciones estratégicas para su fortalecimiento y mejora continua, las cuales se plasmen en un plan de fortalecimiento socio-organizativo.

Áreas que requieren mejoras	Sub áreas que requieren mejoras	Indicadores con mayor prioridad de mejoras.	Acciones a desarrollar
Orientación estratégica empresarial	Plan de negocio	La organización no cuenta con un plan de negocio formulado que oriente el quehacer de la cooperativa en aspectos económicos empresariales.	Identificar ideas de negocios factibles para la organización de forma participativa a través de sesiones de trabajo con las socias/os.  Actualizar información de mercado.  Elaborar un plan de negocio para la cooperativa.
		Especificados los segmentos de mercado a los que se orienta la cooperativa, sus canales de comercialización, y las alianzas desarrolladas para participar en estos mercados.	Hacer contactos de mercado con posibles compradores potenciales.  Establecer alianzas entre socias/os para el cumplimiento de compromisos.  Elaborar contratos de compra venta.
		Definido el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del	Definir variedades de productos de alto rendimiento y adaptables a la zona.



		negocio ó negocios que impulse la cooperativa.	<p>Definir prácticas de manejo amigables con el medio ambiente como el uso de prendedizos y otras prácticas.</p> <p>Continuar ampliando las áreas de fincas certificadas en buenas prácticas agrícolas.</p> <p>Diseñar una estrategia de producción.</p> <p>Generar o incrementar los empleos locales.</p>
		Definidas las acciones que debe desarrollar la cooperativa para su implementación.	<p>Gestionar recursos financieros para ejecutar el plan de negocio.</p> <p>Definir la contratación de personal necesario y experimentado para la ejecución del plan de negocio.</p>
		Plan de negocio desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado.	<p>Sesiones de trabajo para dar a conocer las acciones que se ejecutaran con el plan de negocio.</p> <p>Ejecución del plan de negocio con la participación de todas las socias/os.</p>
Estructura organizativa y funcionalidad	Estructura directiva y funcionalidad	Desarrollada las capacidades de Socios y socias en base al modelo Cooperativo.	<p>Elaborar la caracterización de los socios y socias de la cooperativa.</p> <p>Actualizada la información general de socios y socias.</p> <p>Implementación del manual de organización y funciones.</p>
Gestión Empresarial	Gestión comercial	Elaborado estudio de mercado incursionando en diferentes segmentos de mercado	<p>Definir las áreas y zonas a quien dirigir el estudio de mercado.</p> <p>Elaborar plan de comercialización buscando la oferta de productos en el mercado nacional e internacional.</p>
Servicios ofrecidos por	Servicios técnicos y	Implementado el desarrollo de servicios turísticos y comunitarios.	Elaborar un plan de capacitación en servicios turísticos.

la organización	empresariales	Incorporadas actividades para la oferta de servicios de turismo rural comunitario.	<p>Capacitar a socios en el servicio de guías de turismo rural comunitario.</p> <p>Organizar los productos y servicios turísticos como el tour del maracuyá, cabalgatas, senderismos y avistamiento de aves.</p> <p>Establecer alianzas con las tour operadoras del departamento y a nivel nacional.</p> <p>Coordinar las actividades de capacitación con el Instituto Nicaragüense de Turismo y la Alcaldía del municipio.</p>
-----------------	---------------	--	---