

E.A.P.
089(14)
C.2



ZAMORANO

FUNDACION FORD

**SEMINARIO
PLANEACION ESTRATEGICA
PARA LA CREACION DE UNA
OMI REGIONAL**

Memoria

Seminario para Centroamérica y Panamá

12-13 DE DICIEMBRE DE 1996

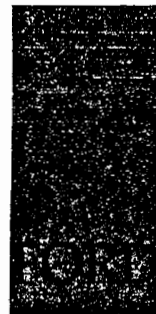
Zamorano, Honduras, C. A.



ZAMORANO

206071

FUNDACION



**SEMINARIO
PLANEACION ESTRATEGICA
PARA LA CREACION DE UNA
OMI REGIONAL**

Memoria Ejecutiva

Seminario para Centroamérica y Panamá

DE DICIEMBRE DE 1996

Zamorano, Honduras, C. A.

C O N T E N I D O

- 1 **Introducción**
- 3 **Objetivos**
- 6 **Metodología**
- 9 **Conferencia**
 - Omar García
- 10 ➤ Planificación Estratégica para Organizaciones de
Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá
- 30 **Resultados**
 - Haydée Arita
- 31 ➤ Diagnóstico de las Organizaciones de Mercadeo
Intermediario en Centroamérica y Panamá
- 55 **Terminología sobre Planeación Estratégica**
 - Haydée Arita
- 58 **Trabajo de Grupos**
- 59 ➤ Ambitos de intervención
- 61 ➤ Tendencias en curso
- 66 ➤ Perfil competitivo
- 71 ➤ Determinación de la visión
- 76 ➤ Valores corporativos
- 78 ➤ Grupos de interesados

MEMORIA SEMINARIO

- 80 ➤ Análisis de demandas o necesidades mutuas
- 87 ➤ Metas Estratégicas Organizacionales
- 89 ➤ Determinación de Matriz Estratégica
- 91 ➤ Diseño del Plan Estratégico
- 97 ➤ Operacionalización del Plan Estratégico
- 102 **Directorio de Participantes**
- 108 **Anexos**
- 109 ➤ Carta de los participantes
- 112 ➤ Material de apoyo

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CREACION
DE UNA ORGANIZACION DE MERCADEO INTERMEDIARIA
DE CENTROAMERICA Y PANAMA**

Por Zamorano

Director

Dr. Keith L. Andrews

Coordinadora del Evento

Haydée Arita

Colaboradores

Jorge Moya

Edwin Ac Bol

Jorge Salgado

Juan Mourra

Julio Hasing

Patricia Moncada

Moderación de Grupos de Trabajo

Omar García

Haydée Arita

Comité de Memoria

Jorge Moya

Haydée Arita

Jorge Salgado

Por la Fundación Ford

Dr. Michael Conroy

Oficina para México y Centroamerica

INTRODUCCION

El Seminario "Planeación Estratégica para la creación de una Organización de Mercadeo Intermediario en Centroamérica y Panamá", fué organizado por el Centro para el Desarrollo de Agronegocios, C.D.A., del Departamento de Economía Agrícola y Agronegocios de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, y patrocinado por la Fundación Ford, Oficina para México y Centroamérica. Este evento internacional se realizó en el Centro Kellogg de la Escuela Agrícola Panamericana, Honduras, C.A., el 12 y 13 de Diciembre de 1996.

Este seminario es el producto de una de las propuestas que resultaron del Seminario "Diagnóstico de las Organizaciones de Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá" realizado en mayo de 1996, de realizar un Plan Estratégico para la creación de una OMI regional.

MEMORIA SEMINARIO

En el Seminario participaron 6 representantes de las OMIs en Centroamérica y Panamá, entre ellos: Por Guatemala, GEXPRONT, por Belize, BELIZE MARKETING BOARD, por El Salvador, COEXPORT, por Nicaragua, APENN, por Costa Rica, PROCOMER y por Panamá, IMA, quienes también participaron en el primer seminario.

O B J E T I V O S

MEMORIA SEMINARIO**OBJETIVOS**

El Seminario tuvo como objetivos:

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Plan Estratégico para la creación de una Organización de Mercadeo Intermediario (OMI) regional de C.A y Panamá

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual de las OMIs, para sentar las bases de una Planeación Estratégica, de forma que estas organizaciones puedan aprovechar los recursos disponibles y enfrentarse a los retos de la globalización.
- Conocer la importancia de la Planificación Estratégica y las etapas que involucran el desarrollo de la misma de manera que los participantes puedan aplicar los conocimientos adquiridos en sus organizaciones.
- Servir de base para que con el producto de este seminario las instituciones nacionales e internacionales puedan brindar su

MEMORIA SEMINARIO

apoyo para la implementación del Plan Estratégico tanto a nivel nacional como regional.

- Compartir experiencias con Organizaciones de Mercadeo Intermediario de los diferentes países de la región, en cuanto al papel que desempeñan éstas en sus países, para asegurar el éxito del Plan Estratégico diseñado.

MEMORIA SEMINARIO

M E T O D O L O G I A

MEMORIA SEMINARIO**METODOLOGIA**

La metodología empleada es una modificación del método "Delfi-P". Consiste en reunir a un grupo de expertos en determinada área para discutir un tema específico, en dicho caso de mercadeo y comercialización, con el fin de elaborar un Plan Estratégico para la creación de una Organización de Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá.

En el seminario "Planeación Estratégica para la Creación de una Organización de Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá", se discutieron las actividades a nivel regional, así como las actividades para una sede modelo que pueda usarse en cualquiera de los países miembros de la organización. Se tomó como base el Diagnóstico de las Organizaciones de Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá, realizado en mayo de 1996, coordinado por el Zamorano y patrocinado por la Fundación Ford.

MEMORIA SEMINARIO

PROCEDIMIENTO

Los participantes formaron un solo grupo representado por Organizaciones de Mercadeo Intermediario Privadas y Públicas de cada país de Centroamérica y Panamá.

Una vez conformado el grupo los participantes eligieron dentro del mismo un Coordinador y un Secretario para desarrollar las actividades de grupo.

El Seminario se inició con una ponencia sobre Planeación Estratégica presentada por el Licenciado Omar García, Consultor en dicha área.

Posteriormente se presentaron los resultados del Diagnóstico de las Organizaciones de Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá, dando paso al análisis de las OMIs para la determinación de las relaciones con el entorno de las OMIs, al Análisis Estratégico de las OMIs y a la elaboración del Plan Estratégico para la creación de una Organización de Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá a nivel Nacional y Regional.

MEMORIA SEMINARIO

C O N F E R E N C I A

**PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA ORGANIZACIONES
DE MERCADEO INTERMEDIARIO DE CENTROAMERICA Y PANAMA**

Omar A. García
Soluciones
Empresariales

INTRODUCCION

Un elemento característico de la gestión de las Organizaciones de Mercadeo Intermediario OMI es que los proyectos de corto plazo juegan un rol organizador de su quehacer. Las razones van desde las necesidades de enfrentar las situaciones de capacitación y asistencia técnica a nivel de producción y comercialización hasta el tipo de financiamiento que perciben de los sistemas financieros nacionales y la cooperación internacional.

Pero los problemas sobre los cuales operan las OMI no son solucionables en el corto plazo. Los principales problemas de nuestros países son de gran complejidad y sus causas tienen profundas raíces. Promover la facilitación de la intermediación de productos no es cuestión de atender necesidades en base a una inyección de recursos, sino supone facilitar procesos socioeconómicos bastante largos.

Quienes vienen trabajando en el mercado intermediario de Centroamérica y Panamá, son conscientes de lo difícil que es obtener éxitos sostenibles en este trabajo. Paralelo a este esfuerzo, grandes cantidades de recursos son integrados permanentemente en la superación de los problemas en los países menos desarrollados y los resultados no son mayormente satisfactorios.

También es sabido que las políticas gubernamentales no apoyan en forma efectiva al sector productivo, provocando incertidumbre en las acciones a tomar por parte de los productores; a este elemento tenemos que agregar que el pobre apoyo es direccionado a un grupo reducido de empresarios.

MEMORIA SEMINARIO

Además la falta de organización y coordinación entre las OMIs hace que se presenten una serie de dificultades y limitaciones que en muchos casos llevan a que al final de los procesos de planificación, los resultados no correspondan a los requerimientos, esfuerzo, ni recursos invertidos en ellos, lo que se traduce en una falta de planificación efectiva que asegure la continuidad de los proyectos y programas y la existencia de un plan maestro que se ajuste a las necesidades del productor.

Este marco de inseguridad genera dificultad para conseguir financiamiento para el pequeño productor porque no existen políticas específicas de apoyo a pequeños y medianos productores.

De todos nosotros es sabido que el año 2005 es crucial para el pequeño productor de la región, pues es cuando se inicia el tratado de libre comercio (ALCA) según acuerdos de Denver y Miami en 1995. Observándose una libre movilidad de productos, personas y capitales; esto implica una revisión profunda del accionar de todas las instituciones que de una u otra forma tienen relación directa e indirecta con los micro y pequeños productores y entre más tiempo de anticipación se establecen las estrategias, mejor será la posición de sus beneficiarios y/o interesados.

MEMORIA SEMINARIO

I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

"El hombre que no tenga metas...
será todo, menos un hombre."
José Luis Jiménez

La administración se considera como la creación y conservación de una empresa, mediante el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo; cuyo ambiente es donde los individuos pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes.

En el caso que nos compete en cuanto a las OMIs, estas no están incluidas en la anterior definición y máxime cuando las mismas tienen un papel importante en el dinamismo del proceso social del mercadeo.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION MODERNA

El éxito de los grupos administrativos como ente sociológico dependerá de tres factores:

- De las relaciones estrechas y efectivas entre el cuerpo ejecutivo y el cuerpo legislador para la debida estructuración de la doctrina de la empresa.
- De la habilidad del cuerpo ejecutivo o gerencial y sus colaboradores para incorporar los lineamientos políticos a un plano práctico de operación.
- De la destreza de los mandos medios encargados de dirigir, coordinar e instruir para ganarse la colaboración de todos los empleados y clientes; a fin de alcanzar los objetivos señalados y planificados acorde con las políticas. Aplicados exitosamente estos factores en un buen ambiente de trabajo se garantiza la buena marcha de la organización pero no deben ser dejados de lado. Las características de la administración se mencionan seguidamente:

MEMORIA SEMINARIO

Sincretismo. La administración es sincrética, por que trata de aunar y reunir distintas ramas del conocimiento para lograr cumplir sus fines. Sirviéndose de las ciencias políticas, de la ingeniería industrial, de la sociología, la metodología de la investigación, la lógica y por último de la matemática.

Especialización. Los adelantos de la ciencia administrativa hacen obligatoria la división del trabajo y del esfuerzo en porciones cada vez más pequeñas, para poder asignarles a los ejecutantes lo que han hecho que la especialización juegue un papel cada vez más acentuado, sin embargo, el verdadero especialista no debiera de perder de vista nunca la relación entre su propio trabajo y el de los otros; entre su aportación y la de otros, la inter-relación de sus ideas y las de otros.

Coordinación. Para que la especialización de sus frutos, es necesario que este esfuerzo sea seleccionado y combinado cuidadosamente para darle significado y utilidad.

La moderna administración reclama cada vez con mayor urgencia, la existencia de coordinadores o generalistas; gente con visión y la inteligencia suficiente para saber coordinar eficientemente los esfuerzos individuales.

Doctrina. Sin una misión, sin un objetivo; sin un conjunto de metas bien diseñadas, la administración carece de sentido; ésta en el conjunto de declaraciones de voluntad de acción que norman, guían y regulan las actuaciones de las organizaciones.

Método. El establecimiento y utilización de métodos apropiados para lograr objetivos va siendo cada vez más una necesidad urgente en la administración con el objeto de evitar la dispersión y el despilfarro de recursos.

Dinámica. La administración se desenvuelve en un medio dinámico. El elemento básico de la administración es el ser humano que lejos de ser autómatas, es una personalidad vibrante, cambiante, con sus propias tendencias sociales y culturales.

MEMORIA SEMINARIO

Contingencial. Al enfrentar hechos administrativos estas a su vez son un hecho social que como tal es uno, único e irrepetible. Cada situación administrativa es una contingencia por lo tanto es necesario una mayor capacidad para determinar y diagnosticar problemas, planear soluciones y contar con la adecuada relación de medios a fines pero considerando cada caso específico y no como generalización repetitiva a lo largo de la historia institucional.

En síntesis, si hemos de operar y sobrevivir como OMI regional en este turbulento laboratorio de la vida social, la administración debe de estar en aptitud de auxiliar eficazmente en lo siguiente:

- a) Proveernos del beneficio del conocimiento y esfuerzo especializados.
- b) Combinar y relacionar los esfuerzos de la especialización dentro de un sistema homogéneo.
- c) Definir los objetivos en una forma clara con un contenido que le es de valor.
- d) Desarrollar y utilizar métodos eficaces acordes con el devenir social, político y tecnológico para el logro de tales objetivos.
- e) Adaptarse a las condiciones dinámicas del proceso económico, social postindustrial.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Por lo dicho anteriormente, se observa que la administración es un proceso esencialmente dinámico, contingencial y evolutivo que se adapta e influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr en la forma más satisfactoria posible los objetivos que persigue.

MEMORIA SEMINARIO

Si la administración ha de alcanzar los objetivos para los que fue creada deberá ejercer funciones de investigación, previsión y planificación en una forma continua e imprescindible y como base para la toma de decisiones.

Ahora bien, ¿qué factores, qué ingredientes componen el proceso administrativo? En términos generales son el factor humano, factor estructural, factor económico; estas tres deben combinarse armoniosamente; para que se logre el propósito del administrador al administrar.

El trabajo general del administrador es crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo, para ello desempeña varias funciones que podríamos agrupar así: planeación, organización, staffing, dirección y control. Pero en la práctica no siempre es posible separar todas las actividades del administrador en estas categorías de conocimiento, puesto que las funciones tienden a unirse sinérgicamente; sin embargo, esta clasificación es una herramienta útil y concreta para el análisis y la comparación de los fenómenos.

Planeación. Esta función ejecutiva que comprende la selección entre varias alternativas de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, dado que las decisiones en la planificación solo afectan el futuro quienes tienen que planificar, deben tener la habilidad para prever el fin que se desea alcanzar, por otra parte esta función no solo es responsabilidad de los niveles más altos sino también de cada puesto de la red laboral.

Organización. Comprende la determinación y enumeración de las actividades requeridas, para lograr los objetivos o propósitos de la empresa, así como sus respectivas relaciones de autoridad mediante la delegación y subordinación requeridas.

Staffing. Involucra dotar y mantener con personal, las posiciones que provee la estructura de la organización o sea las actividades esenciales para la selección del personal que ocupará las posiciones ejecutivas de la empresa.

Dirección. Implica guiar y conducir a los subordinados, además de la responsabilidad continua de aclarar sus tareas, guiándolas hacia el mejoramiento de su desempeño y motivándolas a trabajar con celo y confianza. El elemento básico de esta función es la

MEMORIA SEMINARIO

autoridad que puede ser formal o estatutaria y moral a este nivel.

Control. Supone la vigilancia habitual para asegurar que los hechos se ajustan a los planes. Se evalúa el desempeño y se corrigen las desviaciones indeseables para garantizar la consecución de los objetivos.

II. PLANIFICACION

1. Definición

Planificar es decidir de antemano lo que ha de hacerse, planificar, implica fijación de objetivos, directrices y programas de acción, es decir establecer lo que debe hacerse, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quiénes lo harán. Lo que hace la planificación es fijar un curso de acción que sea capaz de asegurar la realización de un objetivo, entendiéndose por curso de acción; una serie de acciones articuladas y consideradas de ese modo como un todo.

La planificación es un proceso esencialmente intelectual que implica la toma de decisiones. Es un trabajo que requiere una predisposición a pensar antes de actuar, a decidir a la luz de los hechos y en general a hacer las cosas de una forma ordenada. Es evidente que si no se obedece a un plan, las actividades que se realicen serán desordenadas.

2. Importancia de la planificación

La planificación contribuye a reducir el riesgo de la incertidumbre del futuro, al ordenamiento de las actividades, a canalizar todos los esfuerzos hacia el objetivo deseado a que se medite bien todo lo que se emprende, a coordinar actividades y a evitar la dualidad en la ejecución de las tareas. La planificación es económica porque reduce a un mínimo los costos al ordenar las actividades e impedir acciones innecesarias.

El tiempo para llevar a cabo todas las tareas planificadas es mínimo y permite obtener un máximo de ventajas a los recursos disponibles.

MEMORIA SEMINARIO

3. Período de la planificación

Generalmente se establece una diferenciación entre planificación a largo, mediano y corto plazo. Se considera planes a corto plazo aquellos cuya ejecución tiene una duración menor o igual a un año. La planificación hasta 3 años se consideraría como mediano plazo y plazos superiores al anterior, como planificación a largo plazo; hay que hacer la salvedad de que estas medidas de tiempo se hacen de acuerdo al tamaño de las economías donde queremos activar y a la dinámica de los cambios del entorno de las instituciones.

4. Participación en la planeación

Es conveniente que participen en la planificación tantas jefaturas como sea posible con ello se estará preparando el terreno para que se asuma el compromiso de ejecución; participar en la planificación permite a los ejecutivos llevar a la práctica los planes con la flexibilidad necesaria, facilita la solución de problemas imprevistos que se presentan y proporcionar un conocimiento más completo de lo que está en curso de realización. En todo caso es esencial que los planes sean comunicados en forma adecuada y efectiva a todos los niveles jerárquicos a los que afecten.

5. La previsión: base de la planificación

La planificación consiste en decidir las actividades futuras. Las jefaturas solamente pueden planificar tomando como base unos datos presentes y estimando su posible variación en el futuro; futuro que ciertamente está lleno de incertidumbre, pero sobre el cual el jefe ha de formular ciertos pronósticos para poder planificar adecuadamente.

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situación futura, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes.

Para hacer previsiones es indispensable fijar objetivos y metas que se persiguen e investigar los factores, positivos o negativos que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.

MEMORIA SEMINARIO

Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas siempre existirá un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

Por ello se dice que la planificación es la única fase de la administración que se relaciona con 3 ejes temporales: pasado, por los datos que estudia; presente, por la observancia de las tendencias y la toma de decisiones y futuro por las acciones a tomar.

Al investigar los factores debe considerarse lo siguiente:

- a) "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo o meta propuesta y para ello clasificarlo adecuadamente".
- b) Deben identificarse los factores medibles.
- c) Deben distinguirse datos disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo podemos alejarnos de aquello que no disponemos?
- d) Deben seleccionarse los factores estratégicos. Ante todo los factores variables o modificables. Si algún factor no puede cambiarse está fuera de nuestra posibilidad actual sobre él.

Las previsiones para corto plazo tienen generalmente un mayor grado de exactitud, por que están mejor definidas en el tiempo.

6. Formulación de la misión.

La misión empresarial es como "Una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares", es un compendio de la razón de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

MEMORIA SEMINARIO

Describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, en otros términos es la respuesta a la pregunta: Para que existe la empresa?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes: Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados: compite la empresa geográficamente.
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad, Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Preocupación por imagen pública, Cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?

7. Diseño de la visión de futuro.

Visión de Futuro es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la empresa este dentro de 5 ó 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y que será en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, dá dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa al presente y al futuro.

La respuesta a la pregunta: Qué queremos que sea la empresa en los próximos años?, es la visión de futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Con dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible

MEMORIA SEMINARIO

- Comunicar entusiasmo
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorporar valores e intereses comunes
- Usar lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico
- Lograr sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

8. Valores institucionales

El buen profesionista tiene dos componentes: el técnico y el humano, el ser competente incluye 3 elementos: el dominio de los conocimientos, habilidad para aplicar conocimientos que le ayudará a adquirir experiencia.

Ahora bien en cuanto al componente humano, se reconoce que los objetivos de una organización se logran mediante el concurso de seres humanos que poseen una personalidad y una sensibilidad propia, que tienen derecho a ser tratados con dignidad y justicia, y que en el trato humano debe prevalecer la regla de oro "No hagas a otro lo que no quieras que te hagan a ti".

El comportamiento humano en las empresas debe estar orientado a lograr el bien común, a no dañar, a no destruir. Siendo el hombre un ser gregario, debe vivir en armonía con sus semejantes y respetar el medio ambiente en el que todos viven, por lo tanto su comportamiento debe ser aceptable.

Los valores y principios personales se proyectarán a la conducta de las organizaciones siendo la base de las políticas que se adopten en la empresa.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores institucionales es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos y afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

MEMORIA SEMINARIO

9. Formulación de políticas.

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las

que no se permiten. De este modo, se puede canalizar el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.

Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

10. Metas.

Son las que impregnan en la organización la direccionalidad requerida, y recogen aspectos cualitativos como ser:

- La responsabilidad social que tiene la organización institucional.
- Misión institucional.
- Los valores de la gerencia.
- Visión institucional.
- Definición de la filosofía o credo de la organización.

Los anteriores insumos proveen suficiente información para proponerse un camino. Además, las metas son la razón de ser de la organización y están diseñadas para permanecer a largo plazo.

11. El objetivo

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia la cual se suman o dirigen nuestras acciones. Es un ideal que se busca o una condición deseable de alcanzar.

MEMORIA SEMINARIO

Puede clasificarse de la siguiente manera:

- Objetivos individuales y colectivos: Debe distinguirse el objetivo de la persona física de la organización, a pesar de que deben ser coincidentes pues frecuentemente, existe el peligro de que el funcionario confunda sus intereses personales con los objetivos de la organización.
- Objetivos generales corporativos y específicos funcionales: se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación a otros objetivos que están subordinados a él. Así, los objetivos de un determinado departamento son específicos respecto a los objetivos de toda la organización.
- Objetivos básicos, secundarios y colaterales: los colaterales son aquellos que sin ser buscados directamente como los principales se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.
- Objetivos a corto y largo plazo: son los que corresponden a las diversas plazos contenidos en los planes.
- Objetivos estratégicos: son aquellos objetivos que tienen trascendencia, son los que influyen de alguna manera en los escenarios.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificable (de ser posible).
- Fijado para un período de tiempo
- Factible de lograrse.
- Estimulante
- Conocido, entendido y aceptado por todos.
- Flexible.
- Generado a través de procesos participativos
- Obligatorio (Compromiso).

MEMORIA SEMINARIO

- Relacionado y consistente con una misión, visión de futuro y valores.
- Redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan:

- Demandas mutuas a clientes-proveedor.
- Amenazas y oportunidades.
- Fortalezas y debilidades.

Si es posible se podría formular objetivos para la siguientes variables:

- Participación en el mercado.
- Ventas.
- Productividad.
- Imagen corporativa.
- Servicio al cliente.
- Calidad del producto.
- Tecnología-Innovación.
- Desarrollo del elemento humano.
- Rentabilidad social.
- Utilidad.
- Resultados para los accionistas.

12. Estratégias

Su formulación consiste en buscar los diferentes caminos de como lograr los objetivos de una organización. Son las grandes acciones (tareas) o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos, son el como hacer realidad cada objetivo.

MEMORIA SEMINARIO

También se le conoce como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente, poniendo los recursos humanos y materiales en juego, frente a riesgos y oportunidades que plantea el mundo externo.

Así mismo se conoce como un conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas e implementadas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Requisitos Científicos

1. Definir el problema.
2. Priorizar los problemas (lo vital de lo importante).
3. Plantear alternativas de solución.
4. Determinar los responsables de ejecución.
5. Asignar los recursos.
6. Establecer los mecanismos de revisión (control presupuestario, reuniones periódicas con el personal).

Selección de alternativas más convenientes.

Después de poner por escrito las soluciones alternativas se compara cada una de ellas con los recursos disponibles o que puedan lograrse. Las alternativas que escojan mayores recursos con los que se pueda contar quedan eliminadas. En las alternativas restantes, las variables, deberán ser comprobadas, imaginando que cada una de ellas será la adoptada, tratando de prever las probables consecuencias favorables y desfavorables de lo puesto en práctica.

14. Características de un buen plan

Para que un plan sea bueno, debe poseer ciertas características básicas:

- Es necesario que se refiera a un objetivo definido, o sea concreto, claro, conciso y preciso.
- Debe ser completo, que abarque adecuadamente todos los trabajos requeridos para alcanzar el objetivo.

MEMORIA SEMINARIO

- Que sea flexible se dice que un plan es flexible cuando puede adaptarse sin mayor esfuerzo, ni retraso a las exigencias de los cambios de condiciones. Para que un plan permita tal posibilidad de adaptación, deberá comprender métodos de acciones alternativas para poder hacer frente a los posibles cambios en el mismo momento en que estos se produzcan.
- Que antes de crear recursos o autoridades nuevas, utilice al máximo los recursos disponibles ya en la organización.
- Que el plan sea compatible con otros planes que se tengan en ejecución. Los diversos planes permanentes han de ser compatibles entre sí y los planes que deben ser utilizados una sola vez, tienen que armonizar con los planes permanentes en los cuales se habrán inspirado.

15. Planificación estratégica

Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo que se utiliza para alcanzar las metas de la organización, la adecuada sincronización entre oportunidades y amenazas provenientes del medio ambiente en el que se desarrollan las empresas e instituciones, así como la administración de los recursos con que cuentan, tomando en consideración sus fortalezas y el campo en el que tiene lugar la planeación estratégica.

Entre las más importantes decisiones que se toman en los niveles de la empresa moderna figuran de manera destacada la correcta definición de la visión, la misión, la fijación de objetivos corporativos y funcionales, la expresión de las políticas, la planeación de las estrategias y tácticas, así como la organización interna, el monitoreo de la información, los controles, los planes de contingencia y las acciones correctivas. Estos son los tópicos que forman el arsenal de la planeación estratégica aplicable a las empresas e instituciones en el mundo actual.

MEMORIA SEMINARIOVENTAJAS

- Ofrece lineamientos.
- Dá objetivos y métodos claros.
- Dá propósitos y dirección.
- Ayuda a anticiparse a los problemas.
- Ayuda a tomar decisiones.

DESVENTAJAS

- Requiere inversión de tiempo y esfuerzo.
- Condiciona las actividades de la organización.
- Si no hay compromisos, crea burocracia.

BENEFICIOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.
- Ayuda a mejorar los niveles de productividad: efectividad y eficiencia.
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- Mantiene la racionalidad en alto grado.
- Suministra dirección y coordinación.
- Favorece la unidad.
- Permite enfrentar el cambio ambiental y revelar las oportunidades y amenazas.
- Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Reduce la posibilidad de extravío.
- Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.

MEMORIA SEMINARIO**16. Principales diferencias entre planificación estratégica y planificación operativa****1. Planificación Estratégica**

- Largo plazo.
- Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo?
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la empresa en el tiempo.
- Grandes lineamientos (general).
- Incluye misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

2. Planificación Operativa

- Mediano y corto plazo.
- Qué, cómo, cuándo, quiénes, dónde y con qué?
- Énfasis en los aspectos del día a día.
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos (específico).
- Incluye: objetivos y metas, indicadores, actividades, plazos, responsables y presupuesto.

17. Propósito de la administración estratégica

1. Optimizar: La relación entre institución, su presente y futuro ambiente.
2. Imprimir dirección y foco (Misión y objetivos) a las decisiones.
3. Identificar y analizar los asuntos estratégicos claves.
 - Mejorar el clima organizacional de la institución.
 - Consolidar estabilización económica.
 - Modernizar el sistema financiero.
4. Desarrollar estrategia y planes de acción para asignar recursos de manera que podamos hacer lo que se quiere cuando se requiere.

MEMORIA SEMINARIO

Para terminar no debemos perder de vista las ocho claves para desarrollar la excelencia:

1. Alta predisposición a la acción.
2. Identificación y alto compromiso con el cliente.
3. Autonomía y decisión empresarial en los gerentes.
4. Productividad a través de las personas.
5. Sistema de valores competitivos.
6. Diversificar dentro de lo conocido.
7. Estructura simple y no burocrática.
8. Libertad para crear en un marco controlado.

MEMORIA SEMINARIO**BIBLIOGRAFIA**

Arroyo, Jorge; Consultor/OIT. Seminario Planificación Estratégica para OPDS, Mayo 1994.

Castellón, M., Roger, M., MBA; Módulo Administración Agroindustrial; Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial e Instituto Nacional de Formación Profesional. S.P.S., Nov. 1995.

Vásquez, B., Walter, MBA; Módulo Administración Agroindustrial, Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial e Instituto Nacional de Formación Profesional. S.P.S., Nov. 1995.

Paredes, Alfredo, Dr. Consultor ALIDE; Manual de Planificación Estratégica.

Rivero Torrico, Gonzalo, MBA; Socio-Director, Consultoría Gerencial S.A. de C.V.; Monterrey, México; Seminario Toma de Decisiones, Simulación SILMAC; Tegucigalpa, UNITEC, Dic. 1996.

Cabrera Vásquez, Silvia Margarita, Lic., Directora de Integración Humano en Análisis Transaccional, AC; Monterrey, México; Seminario Toma de Decisiones. Simulación SILMAC. Tegucigalpa, UNITEC, Dic. 1996.

MEMORIA SEMINARIO

R E S U L T A D O S

MEMORIA SEMINARIO**DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES DE
MERCADERO INTERMEDIARIO DE CENTROAMERICA Y PANAMA****ORGANIZACION DE MERCADERO INTERMEDIARIO (OMI)**

Una Organización de Mercaderos Intermediarios es una institución cuyo objetivo principal es apoyar a pequeños y medianos productores agrícolas y/o no agrícolas en el proceso de comercialización.

SITUACION ACTUAL DE LAS OMIs

Las organizaciones de Mercaderos Intermediarios enfrentan los siguientes problemas para poder atender las necesidades de los productores:

- * Falta de capacitación y asistencia técnica a nivel de producción y comercialización.
- * Problemas de infraestructura, tales como vías de acceso que faciliten la comercialización
- * El monopolio del transporte también crea un problema, debido a que las empresas de transporte no se hacen responsables del servicio que brindan, razón por la cual el productor no cumple los compromisos con el cliente en cuanto al tiempo de entrega del producto o las condiciones físicas en que es entregado el producto.
- * No hay intercambio de información interinstitucional lo que hace que ésta sea manejada por un sector relativamente pequeño donde no tiene acceso el productor.
En otras ocasiones, la información no ha sido procesada o actualizada lo cual dificulta su obtención en el momento que se necesita.
Una de las principales causas de este problema es la falta de recursos financieros.

MEMORIA SEMINARIO

- * No hay comunicación y coordinación efectiva entre la empresa privada y el gobierno, lo cual conduce a que las políticas gubernamentales no apoyen en forma efectiva al sector productivo y provocan incertidumbre en las acciones a tomar por parte de los productores. En otras ocasiones el apoyo del gobierno es canalizado para un grupo reducido de empresarios.
- * Falta de organización y coordinación entre las organizaciones de Mercadeo Intermediario. No hay una planificación efectiva que asegure la continuidad de los proyectos y no existe un plan maestro que se ajuste a las necesidades del productor.
- * Las OMIs tienen dificultades para conseguir financiamiento para el pequeño productor, porque no existen políticas específicas de apoyo a pequeños y medianos productores.

Además, las altas tasas de interés hacen inaccesibles los préstamos para los pequeños productores.

También hay otros requisitos que el pequeño productor no está en capacidad de cumplir, como los relacionados con las garantías.

Por la situación actual que enfrentan las Organizaciones de Mercadeo Intermediario, es preciso que se organicen y coordinen sus actividades para que no dupliquen los esfuerzos y sean más eficientes en la atención de las necesidades del productor.

Es necesario que estas organizaciones planifiquen bien sus actividades y tomen en consideración las alternativas de acción sugeridas en el Seminario "Diagnóstico de las Organizaciones de Mercadeo Intermediario de Centroamérica y Panamá", para su implementación, de otra forma los problemas seguirán repercutiendo en el pequeño productor.

PRIMERA FASE
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS OMI's

IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE DIFICULTAN O IMPIDEN LA INTERMEDIACION EN EL PROCESO DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS GENERADOS POR LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRICOLAS Y NO AGRICOLAS

GRUPO No. 1

PROBLEMA	CAUSA
➤ Asistencia técnica y Capacitación	➤ Escasez de recursos: *Financieros *Humanos *Información
➤ Infraestructura y logística	➤ Falta de financiamiento y planificación urbanística
➤ Visión y concepción en la producción y comercialización.	➤ Falta de concertación, articulación y estrategia
➤ Información, comunicación e investigación	➤ Falta de visión, divulgación y conocimiento de las fuentes
➤ Políticas gubernamentales no efectivas y débil liderazgo de la empresa privada con visión nacional	➤ Visión parcial del desarrollo y falta de voluntad política de los gobiernos
➤ Financiamiento	➤ Escasa planificación estratégica financiera y alto grado de endeudamiento

PRIMERA FASE

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS OMIs

IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE DIFICULTAN O IMPIDEN LA INTERMEDIACION EN EL PROCESO DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS GENERADOS POR LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRICOLAS Y NO AGRICOLAS

GRUPO No. 2

PROBLEMA	CAUSA
➤ Falta de coordinación e integración de los organismos de apoyo para la comercialización (Representaciones en los mercados de destino)	➤ Ausencia de visión y planificación política para cada sector
➤ Información de mercados nacionales e internacionales: <ul style="list-style-type: none"> * Demandas * Ofertas * Precios * Nichos * Standars * Acceso a mercados 	➤ Falta de proveedores de información eficiente, falta de recursos en las OMIs, y otros
➤ Competitividad	➤ Falta de capacitación gerencial, técnica, y de asesoría en: <ul style="list-style-type: none"> * Producción * Tecnología * Oferta exportable * Costos de producción * Resistencia al cambio

MEMORIA SEMINARIO

➤ Financiamiento y sus condiciones	➤ Escasez de fuentes de financiamiento y condiciones inadecuadas
➤ Distorsiones y barreras nacionales e internacionales	➤ Intereses creados (Política proteccionista) e inestabilidad de precios y existencia de subsidios

MEMORIA SEMINARIO**PRIMERA FASE****ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS OMIs:**

IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE DIFICULTAN O IMPIDEN LA INTERMEDIACION EN EL PROCESO DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS GENERADOS POR LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRICOLAS Y NO AGRICOLAS

GRUPO No. 3

PROBLEMA	CAUSA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de elaboración de un plan maestro en las OMIs de acuerdo a las necesidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financiamiento: <ul style="list-style-type: none"> * Existencia * Acceso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de políticas crediticias
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Información: <ul style="list-style-type: none"> * Comunicación * Capacitación * Distribución del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de recursos para comprar la información y ausencia de canales adecuados para distribuirla
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inteligencia de mercados: <ul style="list-style-type: none"> * Conflictos de mercado * Conflictos de precio * Competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo inadecuado de la información de mercados
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Política gubernamental: <ul style="list-style-type: none"> * Financiamiento * Infraestructura * Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ignorancia y desinterés del Estado en las OMIs por conflicto de intereses políticos y económicos

MEMORIA SEMINARIO

<p>➤ Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none">* Falta de capacitación* Falta de asistencia	<p>➤ Falta de transferencia de tecnología adecuada y de desarrollo de capacidades productivas</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

MEMORIA SEMINARIO

VISUALIZACION DEL MODELO IDEAL DE UNA OMI

Las organizaciones de Mercadeo Intermediario desempeñan un papel significativo en la comercialización de los productos generados por los pequeños y medianos productores agrícolas y no agrícolas. Por esta razón es importante visualizar la misión, objetivos, áreas de acción, fuentes de financiamiento y membresía de estas organizaciones, analizando sus experiencias, el contacto en que se desenvuelven y en el que se deben desenvolver.

Para la visualización se debe considerar los productos a comercializar y sus características, las estrategias de producción y comercialización para lograr las ventajas competitivas, así como con quienes deben competir.

Los productos que deben comercializar las Organizaciones de Mercadeo Intermediario deben ser los producidos por pequeños y medianos productores, que tengan las mejores posibilidades de mercado según estudios realizados, deben ser productos innovadores, con sentido conservacionista y ecológico.

Estos productos pueden ser pecuarios, agroindustriales, industriales y artesanales, los que deben comercializarse en el mercado nacional, regional, (Centroamérica y Panamá) y extra-regional.

Estas organizaciones deben competir en cuanto a precio, calidad, volumen, tecnología, recursos financieros y servicio al cliente.

La competencia debe ser tanto nacional como internacional, pero compitiendo más entre regiones.

La competencia puede ser con grandes comercializadores, intermediarios informales (Coyotes), Organizaciones de Mercadeo Intermediario, cadenas de supermercados, mercado internacional, importadores.

Las Organizaciones de Mercadeo Intermediario deben velar por elevar la capacidad técnico-administrativa de los productores.

MEMORIA SEMINARIO

IDENTIDAD FUTURA

CLASE DE ORGANIZACION QUE DEBEN SER

Empresas privadas con apoyo gubernamental, netamente empresarial (rentabilidad, eficiencia, calidad, etc) que sean profesionales, éticas y que propicien nexos entre el productor y consumidor (diálogo), para beneficiar a las unidades productivas.

Hay contradicciones naturales que continuarán entre lo comercial y productivo.

PRODUCTOS QUE DEBEN COMERCIALIZAR

- Todos los productos con potencial de mercado generados por pequeños y medianos productores
- Los productos con mayores posibilidades de mercados según estudios realizados y de acuerdo a su especialización.
- Productos innovadores o en desarrollo
- Los que produzcan un equilibrio entre oferta y demanda (Producto local, nativo, etc)
- Productos con sentido conservacionista y ecológico

CUALES DEBEN SER SUS MERCADOS

- Local
- Nacional
- Regional
 - * Centroamérica
- Internacional
 - * Comercial
 - * Solidario
- Mercados que buscan seguridad alimentaria

Deben prepararse para incursionar en mercados masivos normales.

Considerar que las ATOs tiene competencia entre sí y techos.

MEMORIA SEMINARIO

COMO Y CON QUIEN DEBEN COMPETIR

COMO ?

- Calidad
- Precio
- Costo
- Volumen
- Tecnología
- Eficiencia
- Servicio al cliente
- Recursos financieros

CON QUIEN ?

- Mercado Nacional
- Mercado Regional
- Mercado Internacional
- Entre regiones más que dentro de los países

FORTALEZAS

- Articulación productiva y comercial
- Competitividad y racionalización de recursos
- Oportunidad de mercado (ventanas)
- Saltar intermediarios, lo que puede dar buena capacidad competitiva (precios)
- Desarrollar capacidad gerencial
- Reglas claras que relacionan a socios y empresas (derechos y obligaciones)
- Considerar mayores volúmenes de oferta
- Seriedad en cumplir contratos
- Estrategia y logística para penetrar mercados
- Servicios
- Capacidad técnica y administrativa

MEMORIA SEMINARIO

- Acceso a recursos financieros
- Mayor capacidad de oferta
- Inteligencia de mercado
- Innovación de tecnología
- Autosuficiencia económica

DEBILIDADES

- Capacidad lenta de reacción ante amenazas competitivas
- Falta de organización
- Problema financiero
- No lograr capacidad gerencial adecuada
- No establecer consorcios regionales
- Burocracia interna
- Falta de liderazgo
- Regulaciones estatales
- Alto costo de operaciones:
 - * Alto costo de tecnología
 - * Capacidad humana para asimilar la tecnología
- Descoordinación entre OMI's

COMO DEBEN SER SUS LIDERES

- Profesionales
- Eticos
- Transparentes
- Con iniciativa
- Con capacidad práctica de compra-venta (Liberar el recurso humano)
- Estar compenetrados con las reglas de la empresa, nuevas metas y rumbo
- Honesto y serio en los compromisos (Con confianza, vigilante, controlador)

MEMORIA SEMINARIO

- Seriedad en cumplimiento de contratos.
- Establecer remuneración e incentivos adecuados al cargo
- Visionarios
- Agresivos
- Honestos
- Capacitados:
 - * Informados
 - * Actualizados

- Con conciencia social

MEMORIA SEMINARIO

MISION DE UNA OMI

Las Organizaciones de Mercadeo Intermediario deben apoyar al sector productivo en el mercadeo de productos de calidad, facilitando la comercialización de la producción del productor al consumidor, y contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social del país.

OBJETIVOS DE UNA OMI

- Consolidar un sistema comercial eficiente y rentable que permita incrementar los ingresos y el nivel de vida de los pequeños y medianos productores.
- Maximizar los beneficios de todos los involucrados en el proceso de mercadeo, a través de un proceso de unificación.
- Velar por elevar la capacidad técnico-administrativa y cultural de los pequeños y medianos productores.
- Facilitar el acceso al mercado de los pequeños y medianos productores de una manera eficiente para competir adecuadamente.

AREAS DE ACCION DE UNA OMI

- Captar recursos financieros identificando fuentes de financiamiento para apoyar a productores.
- Identificación de mercados y de productos.
- Utilizar y distribuir en forma eficiente la información de mercados (Proyecciones de demanda, precios, nuevos mercados, promoción de productos, transporte, etc.).
- Desarrollo y promoción de productos.
- Capacitación y asistencia técnica.
 - * Producción
 - * Manejo y Postcosecha
 - * Administración
 - * Comercialización
- Participar en la generación de políticas nacionales.

MEMORIA SEMINARIO**FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

- Organizaciones no gubernamentales y gubernamentales
- Créditos bancarios
- Fondos cooperativos
- Inversiones conjuntas con los clientes
- Aportaciones de los miembros
- Fondos generados por autosuficiencia

MEMBRESIA

- Productores
- Organizaciones de mercadeo Intermediario nacionales e internacionales
- Clientes

MEMORIA SEMINARIO**ALTERNATIVAS DE SOLUCION****A NIVEL NACIONAL**

- Desarrollar servicios de asistencia técnica y capacitación para las OMIs y las organizaciones de productores, enfocados a la comprensión de las leyes, entendimiento del mercado y su sistema como un proceso continuo e interrelacionado.
- Promover la creación de OMIs de fácil acceso para el productor.
- Promover procesos nacionales y regionales de intercambio, coordinación y concertación.
- Elaborar un plan estratégico de consenso nacional para las OMIs de cada sector, de acuerdo a las necesidades, que sea realista y ejecutable y que contemple la solución de los problemas identificados. Se recomiendan las siguientes acciones:
 - * Como seguimiento a este seminario, el C.D.A. del Zamorano podría temporalmente coordinar las actividades para la elaboración de un plan estratégico que impulse la organización nacional y regional de las OMIs.
 - * Proponer a la Fundación Ford el patrocinio de esta etapa.
 - * Tomar en cuenta el producto de este seminario para la elaboración del plan estratégico nacional y regional.
 - * Conformar una asociación de OMIs, a nivel nacional y regional, que concientice al gobierno a facilitar el desarrollo del plan.
- Las OMIs deberán identificar los organismos y definir los mecanismos que utilizarán para la elaboración y ejecución del plan y la formación de una asociación o cámara de OMIs. Se recomiendan las siguientes acciones:

MEMORIA SEMINARIO

- * Negociar con el gobierno para que los ingresos generados por esta actividad económica sean aplicados en el mejoramiento de la infraestructura.
- * Desarrollar políticas gubernamentales que den prioridad al proceso de la comercialización de los productos.
- Promover la creación de fuentes crediticias con condiciones accesibles para el pequeño productor. Se recomienda la siguiente acción
 - * Promover la cultura del ahorro.
- Negociar condiciones de intercambio más equitativos así como la eliminación de barreras proteccionistas en las dos vías.

A NIVEL REGIONAL

- Crear una **OMI Regional** para:
 - * Capturar toda la información existente.
 - * Ofrecer toda la información existente.
 - * Realizar cabildeo con el Parlacen.
- Crear y/o consolidar centros de servicio de información con redes y subredes que distribuyan la información en forma eficiente y actualizada.

Para ello se requerirá la capacitación constante de su personal y la captación de recursos financieros de sus usuarios.

MEMORIA SEMINARIO

➤ Impulsar la capacitación gerencial a través de cursos de capacitación de capacitadores y asesoría continua en las áreas de:

- * Producción
- * Tecnología
- * Oferta exportable
- * Costos
- * Etc.

TERCERA FASE

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

GRUPO No. 1

A NIVEL NACIONAL	A NIVEL REGIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar servicios de asistencia técnica y capacitación para las OMIs y las organizaciones de productores enfocados a la comprensión de las leyes, entendimiento del mercado y su sistema como un proceso continuo e interrelacionado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear una OMI Regional para: <ul style="list-style-type: none"> * Capturar toda la información existente. * Ofrecer toda la información existente. * Realizar cabildeo con el Parlacen.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover la creación de OMIs lo más cerca posible del productor. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover procesos nacionales y regionales de intercambio, coordinación y concertación. 	

TERCERA FASE**ALTERNATIVAS DE SOLUCION****GRUPO No. 2**

- Elaborar un plan estratégico de concenso nacional para cada sector que contemple la creación de una instancia de coordinación y que sus miembros pertenezcan al sector público y privado.

Las OMIs deberán identificar los organismos y definir los mecanismos que utilizarán para la elaboración y ejecución del plan y la formación de una asociación o cámara de OMIs.

- Crear y/o consolidar centros de servicio de información con redes y subredes que distribuyan la información en forma eficiente y actualizada.

Para ello se requerirá la capacitación constante de su personal y la captación de recursos financieros de sus usuarios.

- Impulsar la capacitación gerencial a través de cursos de capacitación de capacitadores y asesoría continua en las áreas de:

- * Producción
- * Tecnología
- * Oferta exportable
- * Costos
- * Etc.

- * Negociar con el gobierno para que los ingresos generados por esta actividad económica sean aplicados en el mejoramiento de la infraestructura.

* Desarrollar políticas gubernamentales que den prioridad al proceso de la comercialización de los productos.

TERCERA FASE**ALTERNATIVAS DE SOLUCION****GRUPO No. 3****ORGANIZACION**

- Elaborar y ejecutar un plan estratégico para las OMIs de acuerdo a las necesidades, que sea realista y ejecutable, y que contemple la solución de los problemas identificados.

ACCIONES

- Como seguimiento a este seminario, el C.D.A. del Zamorano podría temporalmente coordinar las actividades para la elaboración de un plan estratégico que impulse la organización nacional y regional de las OMIs.
- Proponer a la Fundación Ford el patrocinio de esta etapa.
- Tomar en cuenta el producto de este seminario para la elaboración del plan estratégico nacional y regional.
- Conformar una asociación de OMIs nacional y regional que concientice al gobierno a facilitar el desarrollo del PLAN.

MEMORIA SEMINARIO

TERMINOLOGIA SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA

MEMORIA SEMINARIO**TERMINOLOGIA SOBRE
PLANEACION ESTRATEGICA****PLAN ESTRATEGICO**

Proceso en virtud del cual la alta gerencia establece las metas de la organización y selecciona los medios para conseguirlas.

Por lo general, cubre un lapso de tres a cinco años. la cuestión básica abordada es "cómo será la organización cuando crezca?".

La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: "En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? "quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?"

PLANEACION ESTRATEGICA FRENTE A PLANEACION OPERACIONAL

La **planeación estratégica** se centra en hacer las cosas correctas (**eficacia**). La planeación estratégica es una herramienta de planeación a largo plazo.

La **planeación operacional** procura hacer bien esas cosas (**eficiencia**). La planeación operacional es una herramienta de planeación a corto plazo.

la planeación efectuada en niveles más bajos recibe el nombre de planeación operacional.

ESTRATEGIA

Puede definirse desde dos perspectivas: Una es la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

MEMORIA SEMINARIO

PROGRAMA

Implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la Organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo"

PROPOSITO

El propósito de una organización es su papel primordial en la sociedad, una finalidad definida en forma amplia (por ejemplo fabricar equipo electrónico) que puede compartir con muchas organizaciones de su tipo.

MISION

Es la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás. cada organización escoge una misión que puede ser descrita en términos de productos y mercados, servicios y clientes.

Sony Corporation decidió hace algún tiempo redefinir su misión, centrando sus operaciones no en la electrónica del consumidor, sino en la fabricación de productos destinados a los mercados de empresas.

La misión de una organización se traduce en varios objetivos que debe alcanzar a fin de obtener sus metas. Estas pueden ser descritas por las ventas brutas de la organización, la productividad de sus sub-unidades o en otras muchas formas.

MEMORIA SEMINARIO

TRABAJO DE GRUPOS

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 1****AMBITO DE INTERVENCION****FICHA 1.1****PROPOSITO DEL EJERCICIO:**

Definir el ámbito de intervención territorial, sectorial y/o temático de la OMI's: CENTRO AMERICA Y PANAMA

Este ejercicio también debe involucrar el señalamiento y la definición de los grupos objetivos a los que se orientan las acciones de la OMI's. Los grupos objetivos usualmente concuerdan con los ámbitos sectoriales de intervención.

(Es importante precisar que la definición del ámbito de intervención en esta parte del proceso es básicamente referencial. Durante el proceso, esta definición puede ser modificada.

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 1****AMBITO DE INTERVENCION****FICHA 1.2****Preguntas Guía:**

1. ¿Cuál debe ser el espacio territorial en el que debe centrar su quehacer la OMI ideal? CENTROAMERICA Y PANAMA
2. ¿Cuál debe ser el sector o grupo beneficiario de las acciones de la OMI ideal? MEDIANOS Y PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EXPORTADORES AGRICOLAS Y NO AGRICOLAS
3. ¿Qué temas o especialidades de trabajo deben ser asumidas como parte de sus responsabilidades para la OMI ideal?

COMERCIALIZACION PARA LA EXPORTACION

- Captura y difusión de información comercial
- Capacitación y Asistencia técnica (estas actividades están dirigidas al fortalecimiento de las OMI's nacionales, para que puedan transferir)
- Postcosecha y normalización
- Capacitación en la promoción de mercados
- Análisis y Promoción de mercados

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 2****TENDENCIAS EN CURSO****FICHA 2.1****Propósito del Ejercicio:**

Identificar y analizar cuáles son las tendencias de los procesos internos y externos (tanto las positivas como las negativas).

Los procesos internos son los hechos económicos y sociales que ocurren en el ámbito de intervención identificado incluyendo las propias OMI's.

Los procesos externos son los hechos que ocurren a nivel mayor (Región, País, etc.) y afectan o tienen influencia (positiva o negativa) en las posibilidades de desarrollo del ámbito involucrado.

Para la identificación de la tendencia es recomendable remontarse 5 a 10 años para evitar que el análisis se reduzca a los acontecimientos recientes.

MEMORIA SEMINARIO

También es recomendable empezar por los procesos más importantes para tomar en seguida los procesos sociales y culminar con los procesos institucionales.

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 2****TENDENCIAS EN CURSO****FICHA 2.2****Preguntas Guía:**

1. ¿Cuáles son los procesos económicos más importantes que vienen desarrollándose en el ámbito de intervención en los últimos 5 o 10 años, y cuál es su evolución probable en el futuro?

GLOBALIZACION Y APERTURA DE LOS MERCADOS

CONFORMACION DE BLOQUES ECONOMICOS:

- TLC
- ALCA, UNION EUROPEA
- MERCADO COMUN CENTROAMERICANO, desgravaciones arancelarias
- DESARROLLO SOSTENIBLE

2. ¿Cuáles son los demás procesos sociales e institucionales que vienen ocurriendo y que pueden ser importantes para el desarrollo del ámbito de intervención?

- PROCESO DE PAZ EN LA REGION
- DESAPARICION DEL BLOQUE SOCIALISTA
- CONSOLIDACION DE LAS DEMOCRACIAS
- PARLACEN

MEMORIA SEMINARIO

3. ¿Cuáles son los procesos externos que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo del ámbito? y ¿Cuáles sus tendencias?

- EFECTO POSITIVO EN LAS RELACIONES MULTILATERALES (Incremento de la productividad y nivel competitivo, apertura de mercados, desarrollo de nuevas tecnologías, etc.)
- EFECTO POSITIVO DE LA ORGANIZACION MUNDIAL DE COMERCIO

4. ¿Qué oportunidades se presentan en la OMI ideal en el contexto en que se ha propuesto trabajar?

- Desarrollar un sistema de información comercial común para todos los países involucrados
- Consolidación de volúmenes importantes
- Captación de recursos técnicos y financieros
- Promover la integración centroamericana

5. ¿Existe demanda de servicios? ¿Cuáles?

- Sevicios de capacitación, asistencia técnica, información comercial, desarrollo de cadena de productos.

MEMORIA SEMINARIO

- Gestión de recursos financieros en las áreas de producción, manejo post-coscha, mercadeo, seguros, etc.
6. ¿Qué situaciones implican amenazas para el trabajo en el ámbito seleccionado?.
- Falta de cooperación en la tarea de facilitador de los gobiernos
 - Resistencia a la integración

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 3****PERFIL COMPETITIVO****FICHA 3.1****Propósito del Ejercicio:**

Definir mediante consenso, los factores claves de éxito para las OMI's en las cuales consideran un desempeño ideal para satisfacer necesidades del sistema en que se desenvuelven.

Una vez definidos los factores claves del éxito para las OMI's; evaluar objetivamente la posición de cada OMI representada en el evento con respecto a cada factor acordado durante el mismo.

MEMORIA SEMINARIO

EJERCICIO 3

PERFIL COMPETITIVO

FICHA 3.2

Identificar mediante consenso los factores claves del éxito para las OMI's en un número no mayor de 10 ni menor de 5.

1. Calidad de Atención al cliente
2. Alto nivel de credibilidad
3. Difusión de la misión OMI
4. Profesionalismo en todos los niveles
5. Políticas y estrategias adecuadas
6. Capacitación interna
7. Relaciones interinstitucionales adecuadas

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 3****PERFIL COMPETITIVO****FICHA 3.3****Matriz de Perfil de Competencia****Autoevaluación Competitiva:**

Una vez identificado los factores se asignarán peso mediante consenso; escogiendo valores así:

0.0 Sin importancia

1.0 Muy importante

Las ponderaciones asignadas ser aplican a todos los factores, la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

Luego, afectará la casilla de calificación por factor, así:

Debilidad Grave	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Importante	4

Seguidamente la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente; el resultado ponderado indica la fuerza de debilidad relativa del competidor en cada factor determinante de éxito.

MEMORIA SEMINARIO

Luego sumar la columna de resultados ponderados, dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores; el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3		COMPETIDOR 4		COMPETIDOR 5		COMPETIDOR 6	
		CLA-SIF.	RESUL/PONDER.	CLA-SIF.	RESUL/PONDER.	CLA-SIF.	RESUL/PONDER.	CLA-SIF.	RESUL/PONDER.	CLA-SIF.	RESUL/PONDER.	CLA-SIF.	RESUL/PONDER.
Calidad de atención al cliente	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51	4	0.68
Credibilidad	0.10	4	0.4	3	0.30	4	0.4	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Difusión misión OMI	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.42	2	0.26
Profesionalismo en todos los niveles	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	2	0.36	2	0.36	4	0.72
Políticas y estrategias adecuadas	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36	2	0.20	3	0.54	3	0.54
Capacitación interna	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.36	3	0.30	3	0.30
Relación interinstitucional adecuada	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	2	0.28
TOTAL RESULTADO	1.00		3.18		3.19		3.03		2.21		2.99		3.08

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 4****DETERMINACION DE LA VISION****FICHA 4.1****Propósito del Ejercicio:**

Crear un estado de accionar futuro (dentro de 5 ó 10 años) de la OMI ideal; en la cual se logre tomar en cuenta factores presentes y expectativas futuras de servicio y desenvolvimiento con resultados positivos al interno de la organización y al externo al cual se compromete y debe su existencia.

Una visión debe contener el más grande anhelo de lo que la OMI desea ser, el para qué, para servir a quienes, y el cómo lograrlo.

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 4****DETERMINACION DE LA VISION****FICHA 4.2****Preguntas Guía:**

¿Para cuál año ubicaremos nuestra visión sobre la OMI ideal?

2,005

¿Cuál será su cultura organizacional?

Personal activo, profesional, democrático, transparente y participativo, donde se premie la eficiencia y la iniciativa, con visión de equipo y unidad personal identificado con su labor

¿A quienes atenderá con calidad y servicio?

- OMIs de cada país
- Productores
- Compradores regionales e internacionales
- Organismos nacionales e internacionales
- Empleados
- Miembros

¿Qué servicios proporcionan con calidad?

- Organización
- Gestión financiera

MEMORIA SEMINARIO

- Asistencia técnica
- Investigación de mercados
- Comercialización
- Desarrollo de nuevos productos y
apertura de mercados para nuevos productores
- Calidad
- Alternativas de inversión y exportación
- Definición de estrategias

¿Cómo será el recurso humano que pertenezca a dicha organización?
Personal para Dirección, Relaciones Públicas, consultores
nacionales y extranjeros y personal con conocimientos de
computación

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| • Profesional | • Reservado |
| • Dinámico | • Eficiente |
| • Agresivo | • Cortez |
| • Decidido | • Leal |
| • Perspicaz | • Honesto |
| • Exigente | • Modesto |
| • Con habilidad negociadora | • Respetuoso |
| • Con capacidad de trabajo en equipo | • Con alta moral y ética |

MEMORIA SEMINARIO

¿Cuál será su creencia máxima con respecto al papel que desempeña?

Trabajar con excelencia "Accesar cualquier mercado con calidad", con orgullo y credibilidad para competir y ganar satisfaciendo al cliente en sus necesidades y haciendo crecer de manera constante la organización

¿Cuál será su mayor compromiso para con la sociedad donde se ubique?

- Ser la OMI más importante, con liderazgo en la sociedad, proyección nacional e internacional del país tanto para beneficio de los productores, como para los que laboran internamente. Proporcionar un buen servicio y apoyar su desarrollo permanente
- Promover y fomentar la producción y las exportaciones de bienes (producción agrícola y no agrícola) que redunde en el beneficio de la economía nacional y mejora social
- Elevar el nivel de vida de la población, apoyando a los pequeños productores para reducir costos, aumentar el comercio, volumen, calidad y penetración de nuevos mercados

MEMORIA SEMINARIO

¿Siente usted que el enunciado de su visión despierta reto a su persona y a sus colaboradores?

Sí

Nota: Para mayor comprensión consultar ejemplos adjuntos y material de lectura.

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 5****VALORES CORPORATIVOS****FICHA 5.1****Propósito del Ejercicio:**

Al establecerlos estaremos definiendo la base del comportamiento organizacional que deseamos de nuestra OMI. Los mismos servirán para la estructuración de las políticas que se adopten.

Dichas políticas no sólo marcan lo bueno o malo, sino que también lo que es aceptable y lo que no es, permitiendo al profesionalista diseñar un marco de conducta y conciencia deseable en su desempeño individual, grupal e intergrupal al interior de la institución y fuera de ella.

MEMORIA SEMINARIO

EJERCICIO 5

VALORES CORPORATIVOS

FICHA 5.2

Preguntas Guía:

1) ¿Qué valores comunes son necesarios para obtener una conducta empresarial que resulte con éxito en todos los ámbitos?

1. Calidad
2. Honestidad e imparcialidad
3. Buen espíritu de servicio
4. Lealtad
5. Creatividad

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 6****GRUPOS DE INTERESADOS****FICHA 6.1****Propósito del Ejercicio:**

Reconocer que ninguna organización se desenvuelve aisladamente.

Que el accionar de nuestra organización le interesa a entes similares o diferentes al nuestro y que es necesario reconocer que tenemos relaciones directas e indirectas.

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 6****GRUPOS DE INTERESADOS****FICHA 6.2****Preguntas Guía:**

¿Cuáles serían los grupos o entidades que estarían interesados en nuestra OMI con respecto a su ámbito donde acciona; si es posible fuera del mismo?

1. Productores
2. Compradores e importadores
3. OMI,s internacionales
4. Instituciones de educación y capacitación
5. Agencias financieras
6. Consumidores
7. Comunidad
8. Otras cámaras
9. Empleados propios
10. Gobierno
11. Organizaciones de apoyo a OMI's
12. Organismos Internacionales

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 7****ANALISIS DE DEMANDAS O NECESIDADES MUTUAS****FICHA 7.1****Propósito del Ejercicio:**

Reconocer que en el accionar organizacional tenemos contacto con diferentes grupos, bien sea para demandarle algo o para satisfacerle alguna necesidad y que este tipo de situaciones puede ser recíproca y no serlo.

Además, dichos grupos están interesados en nuestros objetivos, en nuestra visión futura y nuestros planes; en nuestro comportamiento organizacional, en nuestra funcionalidad, nuestra misión; entre otras cosas, para saber si los hemos considerado, y que estas necesidades son nuestras y con respecto a ellos.

ANALISIS DE DEMANDAS O NECESIDADES MUTUAS

GRUPOS DE INTERESADOS O CLIENTES	QUE SERVICIOS REQUIEREN NUESTROS CLIENTES?	QUE NECESITAMOS DE NUESTROS CLIENTES?
<u>COMPRADORES O IMPORTADORES</u>	Quiénes producen el artículo? Cuántos son? Qué cantidad producen? Qué calidad tienen? Han tenido experiencia internacional. Quiénes son los dueños? Qué términos de venta? cuál es la época del año que producen el artículo? Saben inglés para negociar con ellos.	Cumplido en los pagos. -Cuentan con financiamiento. -Forma de pago. Quiénes son los dueños? Tienen licencia PACA. Años de experiencia. Qué otros productos manejan. Se encuentran en Blue Book, Red Book.
<u>PROPIOS EMPLEADOS</u>	Horas laborables. Cuáles trabajos a realizar? Incentivos no monetarios, seguro, vehículo, combustible, etc. Trato Interno. A quién se reportan? Qué reportes realizarán y su periodicidad? Cuál es el futuro? Pago puntual y completo.	Ser puntuales, eficaces, trabajadores, eficientes y creativos. Buena identificación.

ANALISIS DE DEMANDAS O NECESIDADES MUTUAS

GRUPOS DE INTERESADOS O CLIENTES	QUE SERVICIOS REQUIEREN NUESTROS CLIENTES?	QUE NECESITAMOS DE NUESTROS CLIENTES?
<u>OTRAS CAMARAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> *Información de productos, precio, calidad, etc. *Aviso de mercadeo para pequeños productores. *Tener ayuda técnica *Reuniones, seminarios, etc. *Eficiencia de servicio y compensación real por el monto adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Información de negocios, recursos, etc. *Uso de habilidades *Asistir a reuniones de negocios *Cabildear para generar más negocios
<u>ORGANIZACIONES DE APOYO</u>	<ul style="list-style-type: none"> *Recolectar información *Aviso *Tener ayuda tecnológica *Asistir a reuniones, seminarios. *Eficiencia de servicio y compensación real por el monto adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Información de fuentes *Uso de facilidades *Asistir a reuniones *Ayuda para identificar áreas de organización *Asistir a reuniones de trabajo. *Cabildear para generar más negocios.

ANALISIS DE DEMANDAS O NECESIDADES MUTUAS

GRUPOS DE INTERESADOS O CLIENTES	QUE SERVICIOS REQUIEREN NUESTROS CLIENTES?	QUE NECESITAMOS DE NUESTROS CLIENTES?
<u>PRODUCTORES</u>	*Capacitación y asistencia técnica en las siguientes áreas: -Producción -Postcosecha -Mercadeo -Calidad -Competitividad	-Demanda de servicios -Deseos de sobresalir -Interés por rebasar el mercado local -Que posean financiamiento -Que tengan otras OMI's por contraparte -Buen nivel de liderazgo -Producto vendible -Responsabilidad
<u>COMUNIDAD</u>	-Que promuevan la autoestima. -Coherencia con el medio ambiente. -Que propicie desarrollo.	-Reconocimiento. -Su crítica constructiva. -Participación en el desarrollo de políticas y estrategias.

ANALISIS DE DEMANDAS O NECESIDADES MUTUAS

GRUPOS DE INTERESADOS O CLIENTES	QUE SERVICIOS REQUIEREN NUESTROS CLIENTES?	QUE NECESITAMOS DE NUESTROS CLIENTES?
<u>INSTITUCIONES DE EDUCACION Y CAPACITACION</u>	<ul style="list-style-type: none"> *Información de posibles, usuarios para difusión de sus servicios (necesidades de capacitación). *Espacio para pasantías y prácticas de estudiantes. *Compras de servicios Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> *Asesoría por medio de consultores. *Información técnica *Personal y material para capacitación *Becas *Recursos de capacitación en general (especialización).
<u>GOBIERNO</u>	<ul style="list-style-type: none"> *Información de oferta de productores y clientes de la OMI directos. *Recursos fiscales. *Organización del sector que representamos en determinadas ocasiones. *Difusión de información o asesoría de materia de interés gubernamental. 	<ul style="list-style-type: none"> *Participación en la definición de políticas de interés. *Reglas claras. *Información legal. *Apoyo político. *Cooperación.

ANALISIS DE DEMANDAS O NECESIDADES MUTUAS

GRUPOS DE INTERESADOS O CLIENTES	QUE SERVICIOS REQUIEREN NUESTROS CLIENTES?	QUE NECESITAMOS DE NUESTROS CLIENTES?
<u>ORGANISMOS INTERNACIONALES.</u> (CBI, TFOC, VEETE)	*Importar productos de calidad a precios competitivos y que respondan a una política de protección ambientalista.	*Cooperación-técnica-financiera (a través de programas para las OMI's (Recursos humanos, equipo, honorarios, materiales, etc.) *Promoción de importaciones (proyectos de apoyo de empresarios en particular, OMI's nacionales, bases)
<u>OMI's INTERNACIONALES</u>	*Información convencional de nuestro mercado (región). *Estudios de mercado de su productores. Apoyo en comercial. *Colaboración en el área técnica.	*Información comercial. *Apoyo en negociaciones, estudios de mercado, identificación de contactos, etc. *Apoyo en el área técnica.

ANALISIS DE DEMANDAS O NECESIDADES MUTUAS

GRUPOS DE INTERESADOS O CLIENTES	QUE SERVICIOS REQUIEREN NUESTROS CLIENTES?	QUE NECESITAMOS DE NUESTROS CLIENTES?
I- <u>AGENTES FINANCIEROS</u>	<p>1.1- Información económica, financiera, contable, crediticia de la OMI.</p> <p>1.2- Actividades de la OMI, detallando la de sus miembros.</p> <p>1.3- Aspectos jurídicos, constitutivos, compromisos legales, contratos, convenios.</p>	<p>Fondos de donación o reembolsables.</p> <p>Asistencia y capacitación en administración financiera y contable.</p> <p>Fondos accesibles en montos y tasas de interés.</p>
II- <u>CONSUMIDORES</u>	<p>2.1- Productos de calidad y oportunamente.</p> <p>2.2- Abastecimiento periódico o permanente durante todo el año.</p> <p>2.3- Precios competitivos.</p>	<p>Consumo permanente,</p> <p>Información sobre su crecimiento y demanda.</p> <p>Conocimiento de sus gustos y preferencias.</p>

MEMORIA SEMINARIO

EJERCICIO 8

METAS ESTRATEGICAS ORGANIZACIONALES

FICHA 8.1

Propósito del Ejercicio:

Identificar que las mismas están orientadas al logro de la misión de la OMI.

Además de ello son de carácter permanente, y representa la razón de ser de la organización.

Deben ser flexibles pero alcanzables.

Ser ambiciosa, definida y comprometedoras.

Y por último, establecerse participativamente.

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 8****METAS ESTRATEGICAS ORGANIZACIONALES****FICHA 8.2****Preguntas Guía:**

¿Conforme a la misión, visión, valores corporativos, fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, así como también las necesidades de los clientes de las OMI's, cuáles siente usted, deben ser las metas estratégicas en el largo plazo?

1. Agremiar las OMIs Nacionales.
2. Desarrollar un sistema de información eficiente y oportuno.
3. Propiciar relaciones de comercio justas y transparentes.
4. Desarrollar la autosostenibilidad de las OMIs.
5. Generar y mantener la capacidad de negociar en bloque productos y/o servicios.
6. Propiciar la organización de los productores y compradores.
7. Fomentar Y propiciar la producción y comercialización de productos competitivos.
8. Mantener una proyección de eficiencia y eficacia con las OMIs.
9. Desarrollar un ambiente propicio para el crecimiento del Recurso Humano en el ámbito profesional y social.

MEMORIA SEMINARIO**EJERCICIO 9****DETERMINACION DE MATRIZ ESTRATEGICA****FICHA 9.1****Propósito del Ejercicio:**

Una vez determinada nuestras Metas Estratégicas, las cuales son de aspecto amplio, es necesario dimensionarlas a objetivos estratégicos, los cuales son más medibles y verificables.

Es probable que estructuremos objetivos estratégicos de duración permanente o temporales en el largo plazo, por ello es necesario que identifiquemos los básicos y secundarios, como también los colaterales, en el entendido que es necesario desarrollar uno, para que de paso a otro, estableciéndose una secuencia lógica.

Así también las columnas del instrumento tienen preguntas que deben de contestarse en la medida posible para que podamos tener una mayor apreciación de las necesidades de recursos, tiempo y factores, requeridos para que dicho objetivo se realice según nuestra planificación.

MATRIZ ESTRATEGICA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DECISIONES ESTRATEGICAS			OBSERVACIONES
	CUANDO	CON QUIEN	CON QUE	
Conformar la OMI Regional	1997/98	OMI's nacionales de enlace, identifica das por el Zamorano.	*Recursos financieros. *Recursos humanos. *Equipo (infraestructura).	Fondos proporcionados por instituciones de apoyo (Fundación FORD).
Organizar las OMI's a nivel nacional	1997/98	OMI's Nacionales	*Recursos financieros. *Recursos humanos. *Equipo (infraestructura).	Fondos proporcionados por instituciones de apoyo y canalizados a través de El Zamorano, y contraparte de los sectores involucrados.

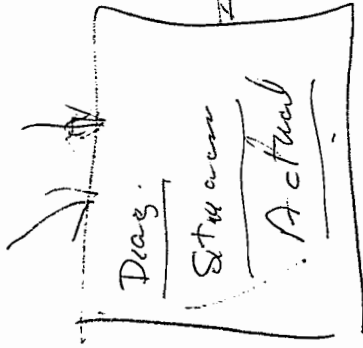
ZAMORANO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA APLICADA Y AGRONEGOCIOS
CENTRO DE POLITICAS AGRICOLAS Y AMBIENTALES
MEMORANDUM
DEA- CCAA- 0099

TO: PERSONAL DOCENTE Y ESTUDIANTES PIA
FROM: FERNANDO MENDOZA, COORDINADOR PIA
SUBJECT: PRESENTACION DE TESIS, III PERIODO 1998
DATE: NOVEMBER 27, 1998
CC:

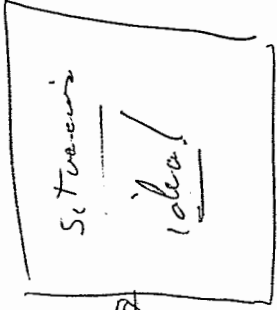


Por este medio se les comunica que la presentación de tesis del Agr. Victor Escudero se llevará a cabo el día Lunes 30 de Noviembre de 2:00 pm - 3:00 pm en el Salón de Economía. El título de la presentación será "Estudio de Factibilidad de una Plantación de Banano en la Provincia de Los Ríos, Ecuador". Recordamos que la presencia de los estudiantes PIA es obligatoria y rogamos a todos puntualidad en la asistencia a dicho seminario.

Atentamente,



Causas de
Empresas existentes

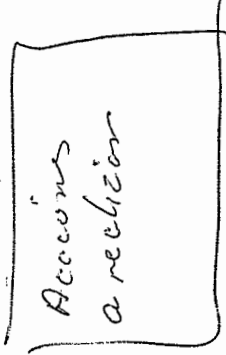


Técnicos: evaluación
capacitados
- poner expertos

- poner consejos

- Defici

- Diagnostico participativo



MEMORIA SEMINARIO

EJERCICIO 10

DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO

FICHA 10.1

Propósito del Ejercicio:

Una vez identificados los **objetivos estratégicos** se determinará las **tareas** necesarias para el logro de los mismos, como también identificando el **tiempo de duración** requerido, además del **responsable** (entendido como una institución que tenga que concretar dicha tarea), y el **responsable del seguimiento**.

Además, este ejercicio nos permitirá poder generar información que será usada para estructurar La Operalización del Plan Estratégico.

PLAN ESTRATEGICO OPERACIONALIZADO
PERIODO PLAN ESTRATEGICO 1997- 98
OPERACIONALIZACION 1997

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	TAREA	AÑOS DE EJEC	ACCIONES	INDICADOR DE MEDIDA	RESPONSABLES		EJEC AÑOS ANTER	% AVAN.ESPER. 1997			
						ACCION	SEGUIMIENTO		ENER/ ABRIL	MAY/ AGO	SEPT /OCT	
1) Conformar la OMI Regional	0.60	1) Proponer al Zamorano como institución responsable de la formulación del proyecto y a la vez se apoye en el grupo de trabajo. 2) Formular el proyecto de creación de OMI Regional.	97	1) Elaboración y entrega de carta al jefe del Depto. de Economía Agrícola C.D.A.	Carta	Coordinador Grupo Trabajo	Grupo Trabajo	100%				
				2) Respuesta a propuesta dirigida al grupo de trabajo (a cada participante).	Carta	C.D.A.	Grupo Trabajo	100 %				
				3) Solicitar a las instituciones representadas en cada una de las participantes en el grupo de trabajo, su designación como miembro del grupo de apoyo.	Carta	C.D.A.	Grupo Trabajo	100 %				
			97	1) Consulta para apertura de apoyo.		C.D.A.						
				2) Elaboración del perfil del proyecto OMI regional Y OMI nacional de enlace con base en diagnósticos y planeamiento estratégico.	Documento	C.D.A.	Coordinador Grupo Trabajo	100 %				
						C.D.A.	Coordinador Grupo Trabajo	100 %				
3) Enviar resumen ejecutivo de lo propuesto a cada uno de los participantes en grupo de trabajo.												

PLAN ESTRATEGICO OPERACIONALIZADO
 PERIODO PLAN ESTRATEGICO _____
 OPERACIONALIZACION _____

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	TAREA	PES	AÑOS DE EJEC	ACCIONES	INDICADOR DE MEDIDA	RESPONSABLES		EJEC AÑOS AJER	% AVAN. ESPER. 97		
							ACCION	SEGUIMIENTO		FEBR/ ABR	MAY/AG	SEPT/dic
		3) Gestionar el financiamiento ante entes potenciales.			1) Selección de ente donante y presentación de proyectos.	Carta donante	CDA	Grupo traba- jo	1997	50%	25%	25%
					2) Recepción de aprobación del proyecto.	Carta respues- ta	Donante	CDA/GT	1997		50%	50%
					3) Entrega de fondos.	Desem- bolso	Donante	CDA/GT	1997			100%
					4) Participación de resultados a los gobiernos representados.	C.D.A.	CDA	CDA/ Inst. Repre- senta- dos	1997			100%

Continuación

PLAN ESTRATEGICO OPERACIONALIZADO
 PERIODO PLAN ESTRATEGICO 1997-1998
 OPERACIONALIZACION 1998

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PI SO	TAREA	PI SO	AÑOS DE EJEC	ACCIONES	INDICADOR DE MEDIDA	RESPONSABLES		SEJEC AÑOS ANTER	% AVAN. ESPER. 98		
							ACCION	SEGUIMIENTO		ENER/ABR	MAY/ AGOST	SEP/ DIC
		4) Seleccionar sede y conformar Oficina Regional.			1) Convocatoria a países centroamericanos y de Panamá para definir sede de OMI.	Carta donante	CDA-Donante	Grupo Trabajo		100%		
					2) Definir sede de la infraestructura de la Oficina.	Acta resolución	Países convocados	Instituciones/representantes		100%		
					3) Establecimiento de la infraestructura de la Oficina.	Oficina	Gerencia Nombrado	Países		100%		
		5) Planificación de actividades de organización a nivel nacional.			1) Elaborar plan ejecutivo que contemple perfil de OMI Nacional enlace.	Perfil	Gerente	Gerente OMI Regional		25%	75%	
					2) Elaborar plan estratégico para OMI Regional para contribuir a metas organizacionales definidas en Seminario Taller. Dic. 1996.	Plan	Funcionarios	Gerente		100%		

PLAN ESTRATEGICO OPERACIONALIZADO
 PERIODO PLAN ESTRATEGICO 1997-1998
 OPERACIONALIZACION 1998

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	TAREA	PESO	AÑOS DE EJEC	ACCIONES	INDICADOR DE MEDIDA	RESPONSABLES		EJEC AÑOS ANTER	% AVAN. ESPER.			RESPA BOS POST
							ACCION	SEGUIMIENTO		ENER/ABR	MAY/AGO	SEPT/OCT	
2) Organizar las OMI's a nivel nacional.		1) Identificar OMI's que cumplen con perfil establecido. 2) Promoción del proyecto OMI's identificadas. 3) Estructuración OMI nacional.			1) Contratar empresa consultora.	Informe	OMI Regional	Gerente		100%			Donante
					1) Convocatoria para presentación de proyecto a OMI's identificadas.	Lista asistencia	OMI Reg/ Repres/ GA/Donantes	OMI Reg.		100%			
					2) Evaluar de la sesión de información.	Informe	OMI Regional	Donante					
					1) Convocatoria para conformar OMI nacional.	Lista	OMI Reg. Donante	Donante		100%			
					2) Definición estructura organizativa.	Acta	Particip.	OMI Reg.		100%			
3) Definición de directorio de OMI nacional.	Const.	Particip.	OMI Reg.		100%								
4) Acta de resolución.	Const.	Particip.	OMI Reg.		100%								
5) Elaboración de informe.	Informe	OMI Regional	Donante		100%								

PLAN ESTRATEGICO OPERACIONALIZADO
 PERIODO PLAN ESTRATEGICO 1997-1998
 OPERACIONALIZACION 1998

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PISO	TAREA	PRES O	AÑOS DE EJEC	ACCIONES	INDICADOR DE MEDIDA	RESPONSABLES		VEJEC AÑOS ANTER	AVAN. ESPER. 98			ASSTA BOS POST
							ACCION	SEGUIMIENTO		ENER/ABR	MAY/AGO	SEPT/OCT	
		4) Gestionar el financiamiento ante agentes potenciales.			1) Solicitar financiamiento.		Directorio OMI Regional	Coordinador Nac.		100%			
					2) Aprobación y asignación de fondos.		OMI Regional	Directorio Nac.		100%			
		5) Conformación Oficina Nacional.			1) Contratación de staff.		Gerente OMI Nac.	Directorio		50%	50%		
					2) Definición de ubicación física.		Gerente OMI Nac.	Directorio		50%	50%		
		6) Planificación de actividades.			1) Elaborar plan estratégico en función de metas de evento.		Gerente OMI Nac.	Directorio			100%		
					2) Elaboración de plan operativo.		Gerente OMI Nac.	Directorio			100%		
					3) Envió de planes.		Gerente OMI Nac.	Directorio			100%		

MEMORIA SEMINARIO

EJERCICIO 11

OPERACIONALIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO

FICHA 11.1

Propósito del Ejercicio:

Conformar la operacionalización del Plan Estratégico, para manejar directrices que puedan servir de guía en el actuar de la OMI ideal al mediano y corto plazo, de ser posible.

Dicha estructuración nos informará de las **acciones** necesarias para concretar **tareas** del Plan Estratégico, así como también el seguimiento cuantificable y verificable en el tiempo y los responsables de acciones y seguimiento.

**INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE
PLAN ESTRATEGICO OPERACIONALIZADO**

1. **Objetivos Estratégicos.** Es el detalle en el que se consideran necesarios para el logro de la misión de la institución y las metas estratégicas.
2. **Peso.** Porcentaje de contribución relativo de cada objetivo estratégico, en función de su importancia o grado de contribución para el logro de la misión y las metas estratégicas; la suma de los pesos deberá ser igual a 100.
3. **Tareas.** Detalle de las tareas a realizar para el cumplimiento de cada objetivo verificando que estén claramente definidos para el logro del mismo.
4. **Peso.** Cuantificación de las tareas en forma porcentual en función de su importancia para el logro del objetivo. La suma de los pesos relativos de las tareas por objetivo deberá ser igual a 100.
5. **Años de ejecución.** Establecer de cada tarea el rango de los años que se requerirán para llevar a cabo su ejecución. Ejemplo: 1997 - 1998.
6. **Acciones.** Desglose de las actividades requeridas para el cumplimiento de cada tarea a realizar o totalmente durante el año de 1997, descritas en el orden en que se realizarán, en forma clara, concisa y precisa. En la medida posible su formulación debe contener el grado de detalle necesario como guía de los responsables de su ejecución.
7. **Unidad de medida.** Especificar cuál será el producto concreto de cada acción por medio de la cual será verificado su cumplimiento o grado de avance; ejemplo: cuadros, informes solicitudes.
8. **Responsables.** indicar claramente el nombre de la OMI responsable directa de ejecutar o coordinar la ejecución de la acción, y de la que realizará el seguimiento.

MEMORIA SEMINARIO

9. **Porcentaje ejecutado años anteriores.** Se indica en terminos porcentuales el grado de avance alcanzado durante los años de ejecución de aquellas acciones de caracter no permanente.
10. **Porcentaje avance esperado 1997.** Indicar por acción el grado de avance esperado en terminos porcentuales durante cada unidad de medida de tiempo:pueden ser trimestres, semestres.
11. **Porcentaje esperado de años posteriores.** Indicar en esta columna el porcentaje diferencial para concluir aquellas acciones que se iniciaron y serán ejecutadas parcialmente en 1997.

PLAN DE ACCION

OBJETIVOS	PESO	TAREA	RESPONSABLE	FECHA LIMITE/ AÑOS EJECUCION	SEGUIMIENTO
1) Conformar la OMI Regional.	0.60	1) Proponer al Zamorano como Institución responsable de la formulación del proyecto y a la vez se apoye en el grupo de trabajo.	Grupo de trabajo.	13 de diciembre de 1996	Coordinador grupo de trabajo.
		2) Formular el proyecto de creación de OMI Regional.	Zamorano CDA /Países centroamericanos.	I trimestre de 1997	Coordinador grupo de trabajo.
		3) Gestionar el financiamiento ante agentes potenciales.	Zamorano	IV trimestre de 1997	Zamorano/Países centroamericanos.
		4) Conformar la oficina regional y seleccionar sede.	Zamorano/Países centroamericanos.	I trimestre de 1998	Comisión nombrada por Países.
		5) Planificación de actividades de organización a nivel nacional.	OMI Regional.	II trimestre de 1998	Donante/Director de OMI Regional.

PLAN DE ACCION

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	TAREA	RESPONSABLE	FECHA LIMITE/AÑOS DE EJECUCION	SEGUIMIENTO
2) Organizar las OMI's a nivel nacional.		1) Identificar OMI's que cumplen con el perfil establecido.	OMI Regional	I trimestre 1998	Gerente OMI Regional
		2) Promoción proyecto entre OMI's identific.	OMI Regional	I trimestre 1998	Gerente OMI Regional
		3) Estructurar OMI nacional.	OMI Regional entes interesados	II trimestre 1998	Gerente OMI Regional
		4) Gestionar el financiamiento ante entes potenciales.	Directorio OMI Nacional/ OMI Regional	II trimestre 1998	OMI Regional
		5) Conformar oficina nacional.	Directorio OMI Nacional	III trimestre 1998	OMI Regional
		6) Planificación de actividades.	Gerente OMI Nacional/ entes participantes representados	IV trimestre 1998	Directorio Nacional

MEMORIA SEMINARIO

D I R E C T O R I O

MEMORIA SEMINARIO

DIRECTORIO DE PARTICIPANTES**BELIZE**

ALBERT WILLIAMS
BELIZE MARKETING BOARD
117 NORTH FRONT STREET
P.O.BOX 479
BELIZE CITY, BELIZE, C.A.
TEL: (00501) 2 73409 / 77402
FAX: (00501) 2 77656

COSTA RICA

DORIA HUTCHINSON CLARKE
PROMOTORA DE EXPORTACIONES
PROCOMER
CALLE 40, AVE 3, CENTRO COMERCIO EXTERIOR
APDO. POSTAL : 1278-1007
SAN JOSE, COSTA RICA
TEL: (00506) 256 7111
FAX: (00506) 233 4655
223 5722

EL SALVADOR

JULIE PONS
ASESOR EMPRESARIAL DE PROGRAMA DE APOYO
A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
COEXPORT
COL. JARDINES DE GUADALUPE
CONDOMINIO DEL MEDITERRÁNEO
EDIFICIO "A" No. 23, 2da. PLANTA,
SAN SALVADOR, EL SALVADOR
TEL: (00503) 243 1329 / 3110 / 1328
FAX: (00503) 243 3159

MEMORIA SEMINARIO

GUATEMALA**JORGE MENDEZ MERIDA**

CONSULTOR

GEXPRONT

15 AVE. 14-72, ZONA 13

CODIGO POSTAL: 01013

GUATEMALA, GUATEMALA

TEL: (00502) 3 622002/03/04-09

FAX: (00502) 3 621950

E-MAIL: GREMIAL@GUATE.MET

HONDURAS**OMAR ANDRES GARCIA**

CONSULTOR BCO.. CENTRAL DE HONDURAS

CONSULTOR DE SOLUCIONES EMPRESARIALES, S. de R.L.

TEL.: BCO : (00504) 37 7979

TEL.: CASA: (00504) 21 2171

FAX SOLUC: (00504) 35 9340

E-MAIL: SOLICION@SDNHON.ORG.HN

TEGUCIGALPA, HONDURAS

NICARAGUA**ANIBAL MAYORGA.**

ASISTENTE DE GERENCIA

APENN

DEL HOTEL INTERNCONTINENTAL 2 CUADRAS AL SUR

Y DOS ABAJO

FRENTE AL HOTEL MANSION TEODOLINDA, MANAGUA

TEL: (00505) 2 665038

2 669850/1/3

FAX: (00505) 2 665039

E-MAIL: APENN@SDNNIC.ORG.NIC

MEMORIA SEMINARIO

PANAMA

PEDRO CASTILLO
DIRECTOR DE MERCADEO
INST. DE MERCADEO AGROPECUARIO, IMA
CALLE JORGE ZARAK
APDO. POSTAL: 5638
PANAMA 2, PANAMA
TEL:: (00507) 261 4397, 2614555 Ext. 228
FAX:: (00507) 261 6944

MEMORIA SEMINARIO

**ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGRICOLA**

JORGE MOYA, Ph.D.
JEFE DE DEPARTAMENTO

HAYDEE ARITA, M.B.A.
ASISTENTE C.D.A.

EDWIN Ac BOL, Ing. Agr.
ASISTENTE C.D.A.

JORGE SALGADO, Agr.
ESTUDIANTE

PATRICIA MONCADA
SECRETARIA

TELEFONOS:

(504) 76 6140 Y (504) 76 6150 EXTENCIONES 2119, 2117 Y 2116

FAX: (504) 76 6246

MEMORIA SEMINARIO

FUNDACION FORD

ESTADOS UNIDOS

MICHAEL CONROY
ASESOR DE PROGRAMAS
OFICINA PARA MEXICO Y CENTROAMERICA
FUNDACION FORD
ALEJANDRO DUMAS 42
COLONIA POLANCO
11560 MEXICO, D.F.
A.POSTAL 105-71
TEL: 525 280 3047
525 280 3172
525 280 3329
525 280 3422
525 280 3523
FAX: 525 280 3882
E-MAIL: M.CONROY@FORDFOUND.ORG

MEMORIA SEMINARIO

A N E X O S

MEMORIA SEMINARIO

CARTA DE LOS PARTICIPANTES

Zamorano, F.M.,
13 de diciembre de 1997

Doctor
Jorge Moya
Jefe del
Departamento de
Economía Agrícola
E.A.P
Su Oficina

Estimado Dr. Moya:

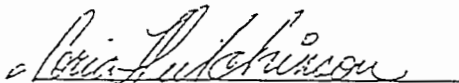
Nos es grato comunicarnos con ud. a fin de agradecerle la invitación y las atenciones de que hemos sido objeto los representantes de Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Belice al Seminario Taller que efectuáramos los días 12 y 13 de diciembre de 1996 sobre "Planeación Estratégica para la Creación de una Organización de Mercadeo Intermediario", patrocinado por la Fundación Ford. Uno de los resultados más importantes de esta actividad fué el hecho de que acordáramos por consenso, promover la creación de una Organización de Mercadeo Intermediario Regional; por los altos beneficios que esta debe generar en el proceso de mercadeo a favor de los pequeños y medianos productores agrícolas y no agrícolas de nuestros países.

Debido al liderazgo que la Escuela Agrícola Panamericana ha tomado en la concepción, promoción y coordinación de los eventos relacionados al tema; estamos solicitando que a través del Zamorano se haga la formulación del proyecto y la gestión de los fondos indispensables en la conformación de la Organización de Mercadeo Intermediario Regional y por lo tanto de las Nacionales.

Los representantes en este seminario ofrecemos nuestro apoyo como Grupo de Trabajo para colaborar con la Escuela Agrícola Panamericana en las tareas que debe atender como promotor y coordinador de este proyecto.

Agradecemos en respuesta a nuestra solicitud, informándole que durante el presente mes estará en sus manos la memoria del seminario o reunión citada en la cual encontrará con minuciosidad los detalles que comprenden nuestras ideas sobre lo que podrá ser la gestión y materialización del proyecto.

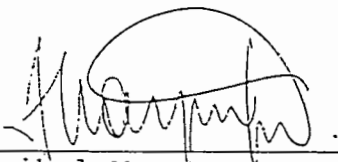
Atentamente,



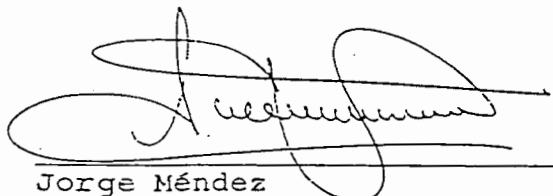
Doria Hutchinson
Promotora del Comercio
Exterior de Costa Rica
(PROCOMER)
Costa Rica



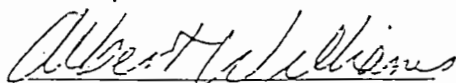
Julie Pons
Corporación de Exportadores
de El Salvador
(COEXPORT)
El Salvador



Anibal Mayorga
Asociación Nicaraguense
de Productores y Exportadores
de Productos no Tradicionales
(APENN)
Nicaragua



Jorge Méndez
Asociación Gremial de
Exportadores de Productos
no Tradicionales
(AGEXPRONT)
Guatemala



Albert Williams
Belize Marketing Board
Belize

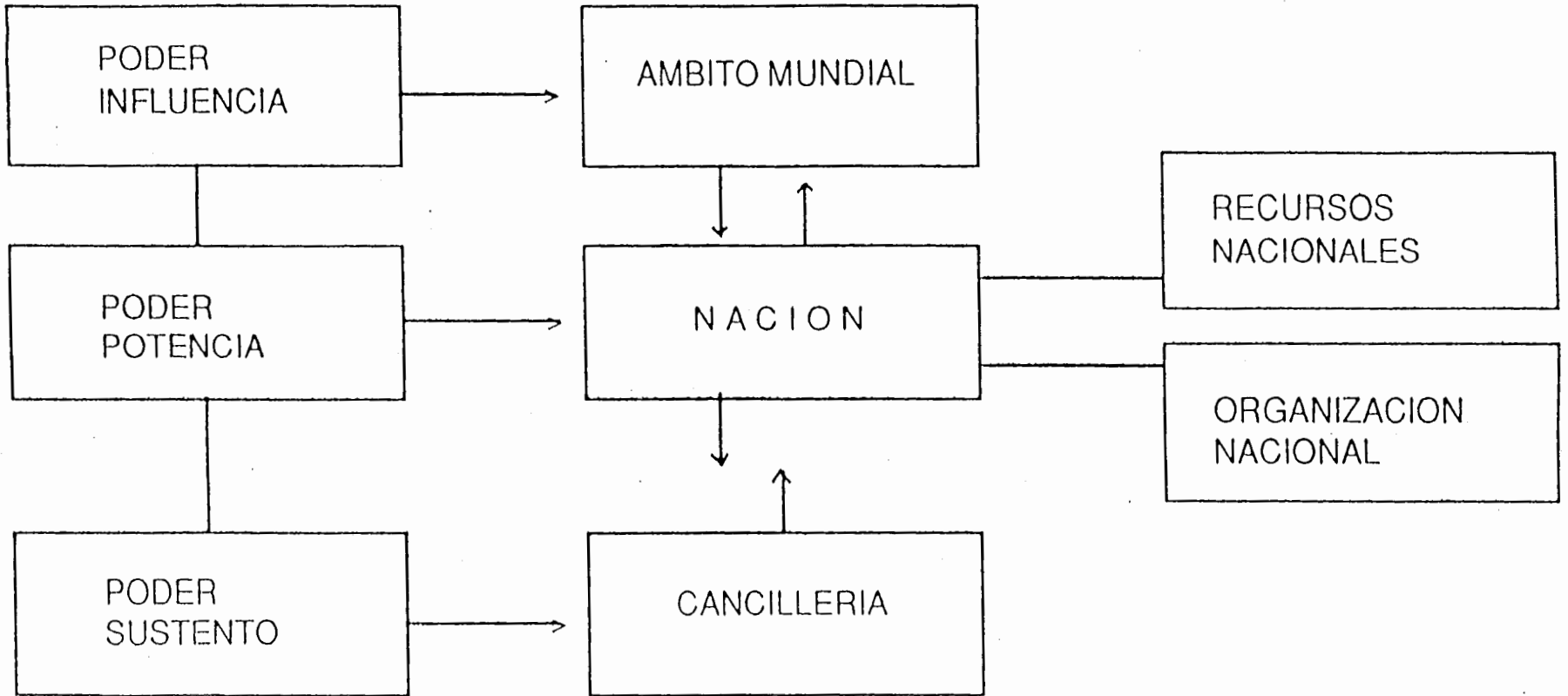


Pedro Castillo
Instituto de Mercadeo
Agropecuario
Panamá

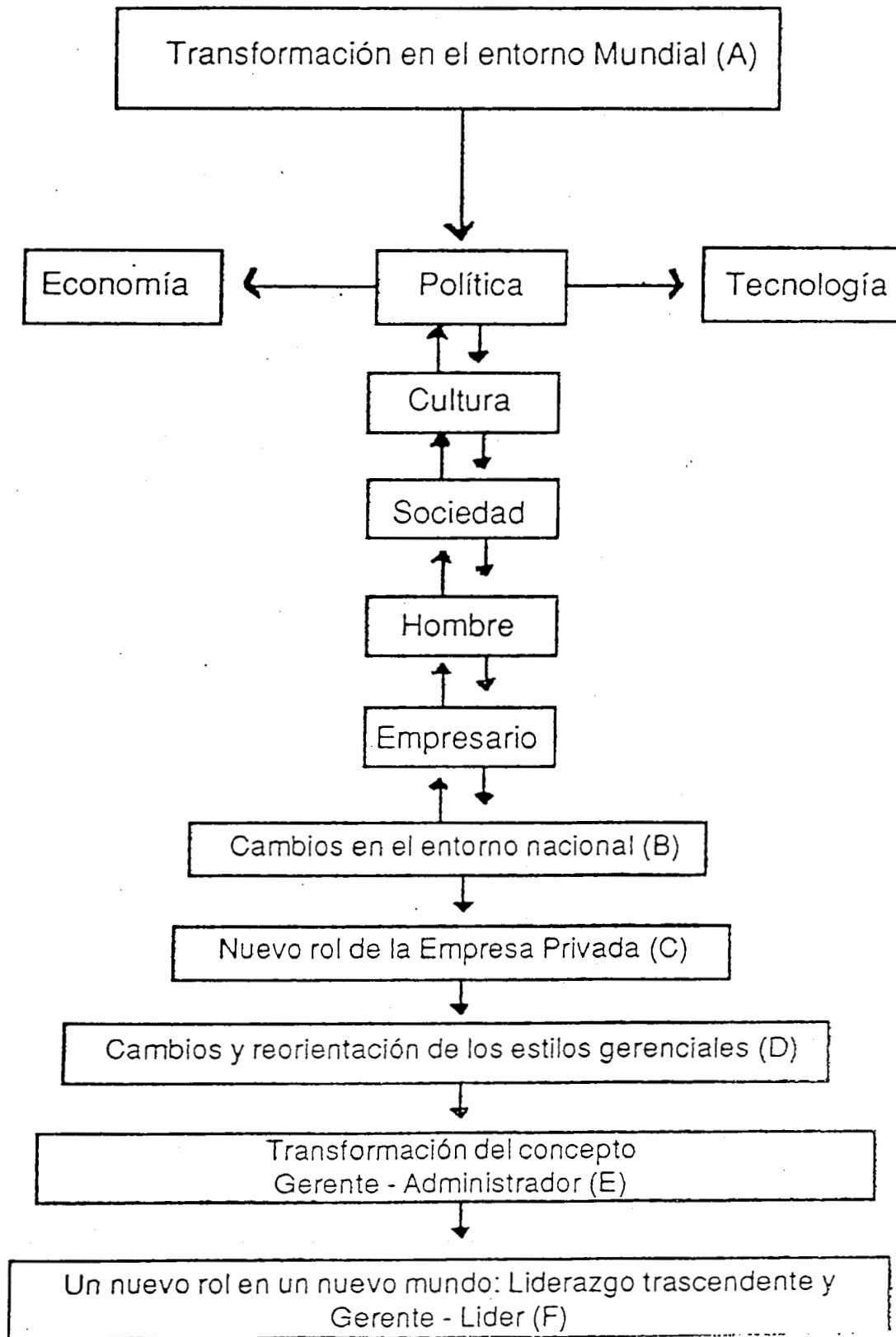
MEMORIA SEMINARIO

MATERIAL DE APOYO

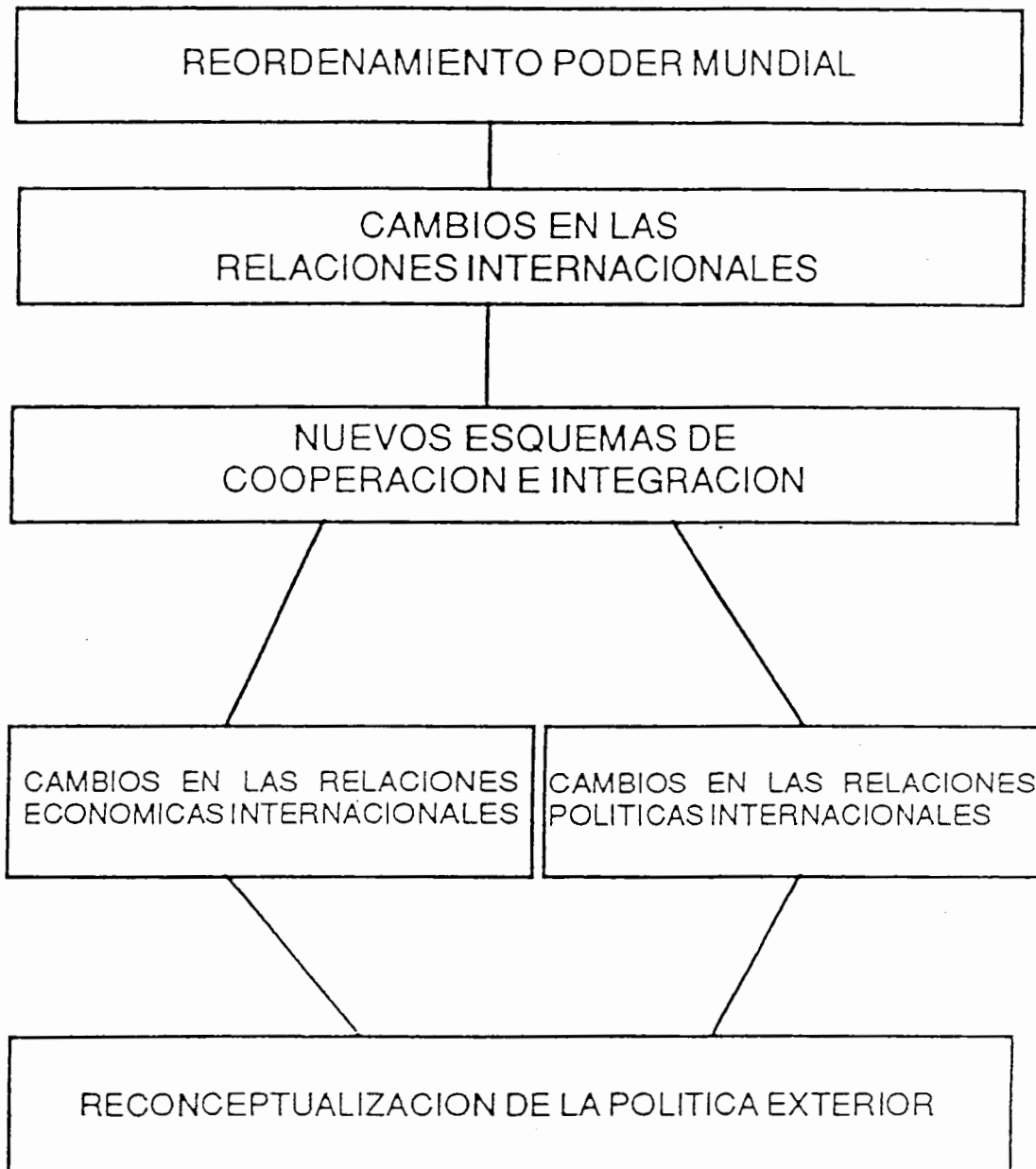
RELACION PODER/ESTADO



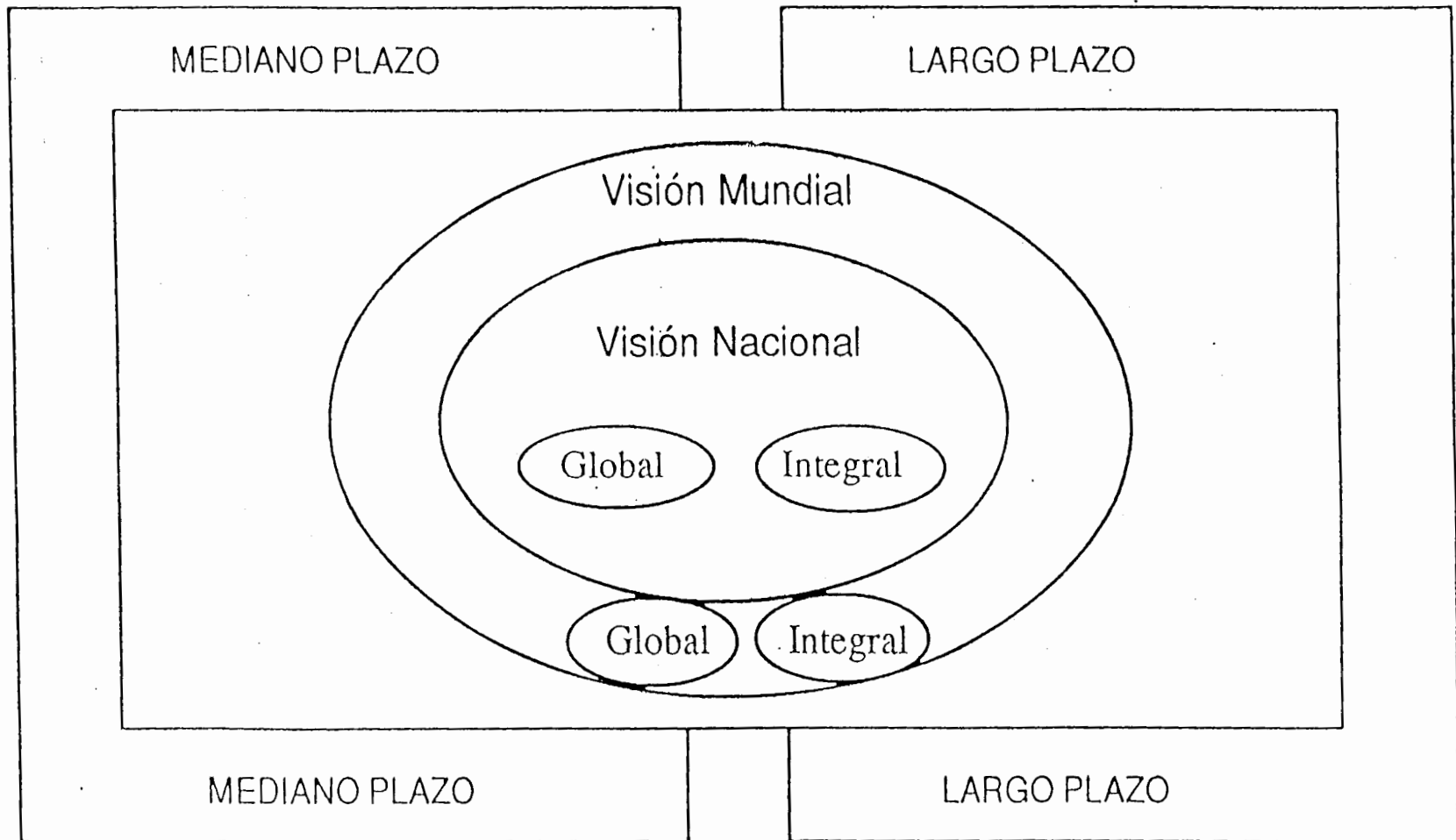
CAMBIOS EN LA SITUACION MUNDIAL Y EL ROL DEL NUEVO EMPRESARIO EN UN NUEVO MUNDO



CAMBIOS MUNDIALES Y RECONCEPTUALIZACION



VISION GLOBAL E INTEGRAL



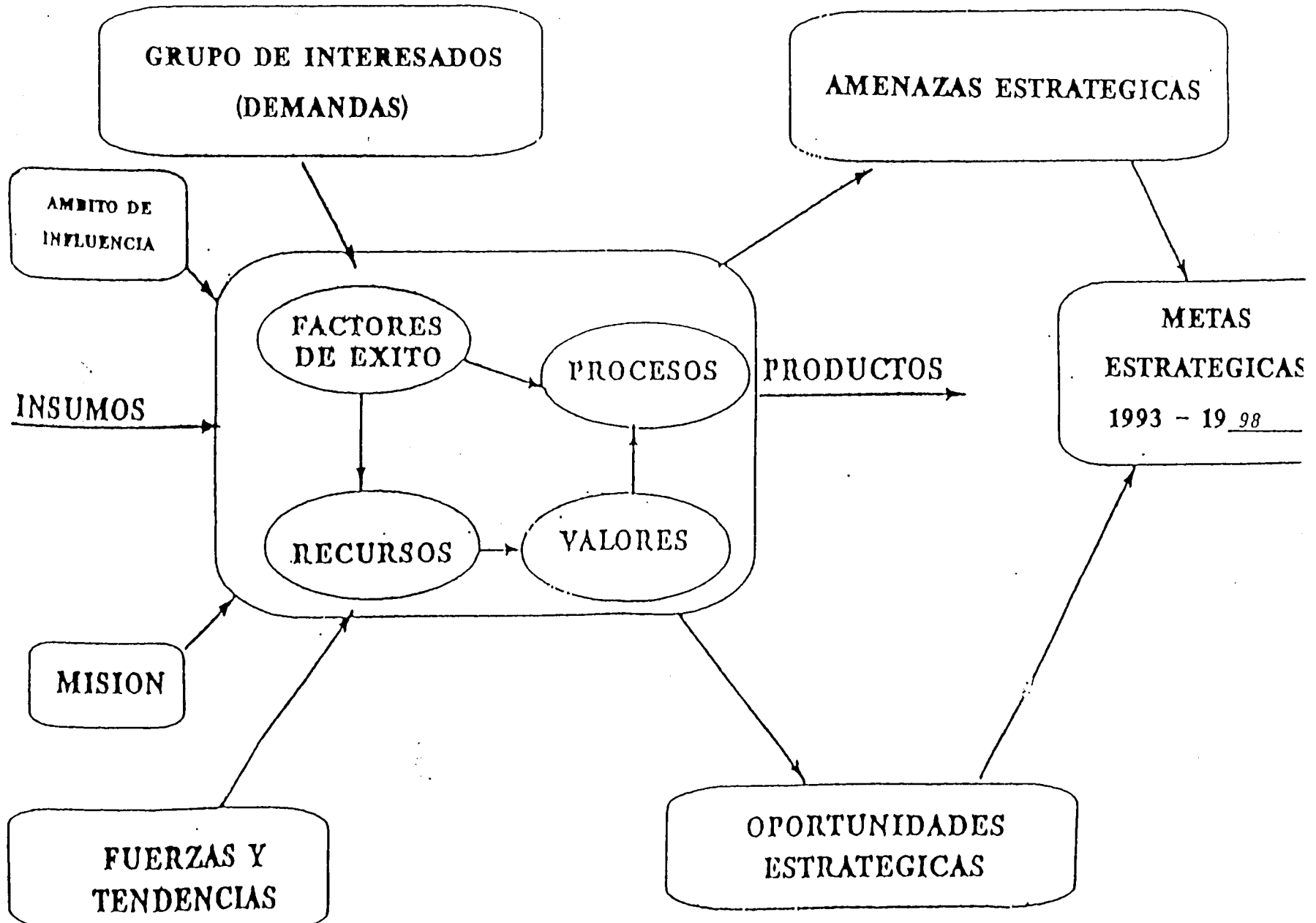
CAPACIDAD GERENCIAL

Es el conjunto de:

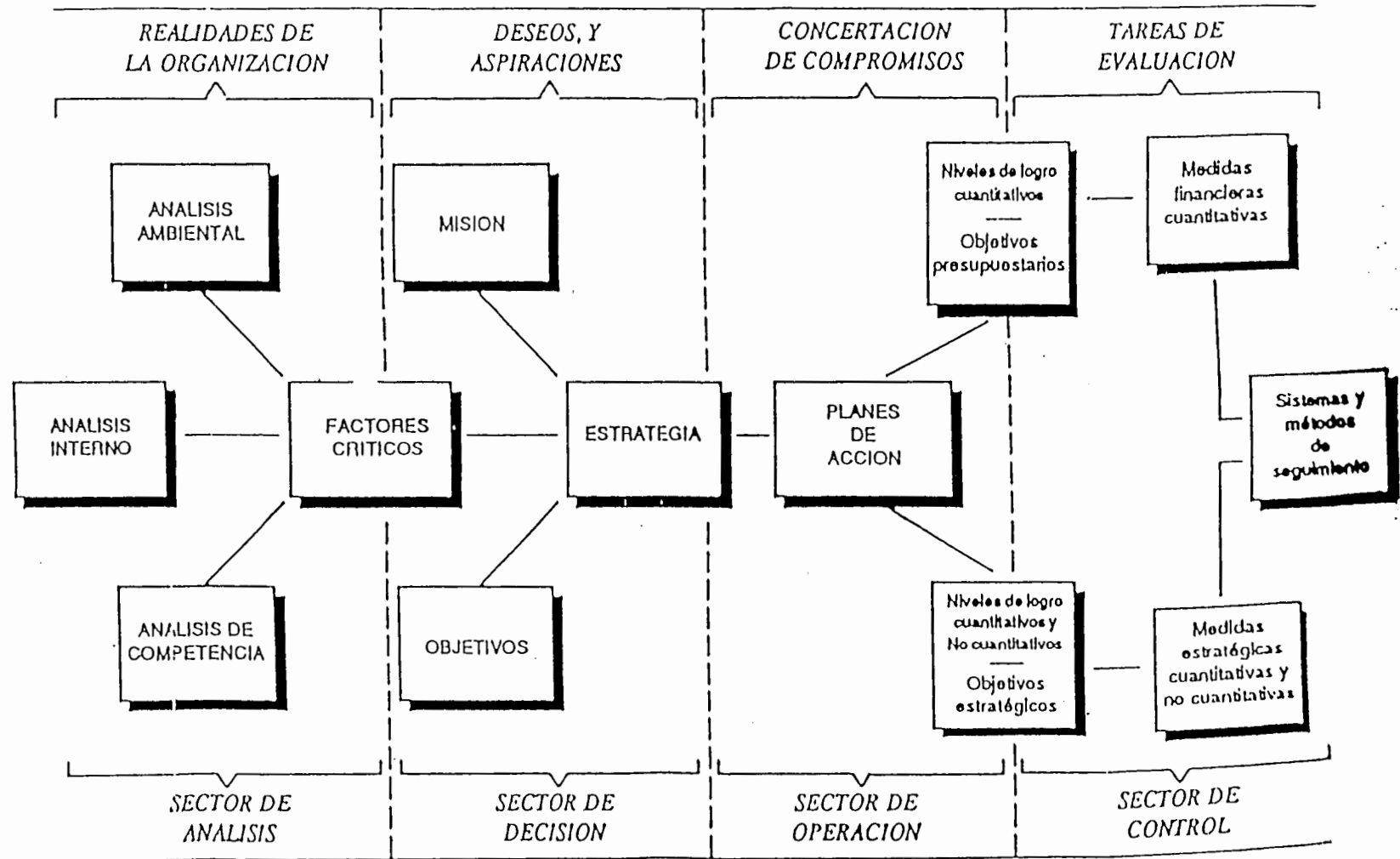
- Conocimientos
- Experiencias
- Habilidades
- Actitudes
- Aptitudes (inteligencia)

Que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



ASPECTOS ELEMENTALES DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTACION Y EVALUACION DE EJECUTORIA FINANCIERA Y ESTRATEGICA



DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

PASOS

1 →

EXPECTATIVAS DE CLIENTES EXTERNOS

2 →

EXPECTATIVAS DE CLIENTES INTERNOS

3 →

BASE DE DATOS

4 →

ANALISIS DEL ENTORNO
AMENAZAS
OPORTUNIDADES

5 →

ANALISIS ORGANIZACIONAL
FORTALEZAS
DEBILIDADES

1 →

MISION

2 →

VISION DE FUTURO

3 →

VALORES CORPORATIVOS

4 →

OBJETIVOS

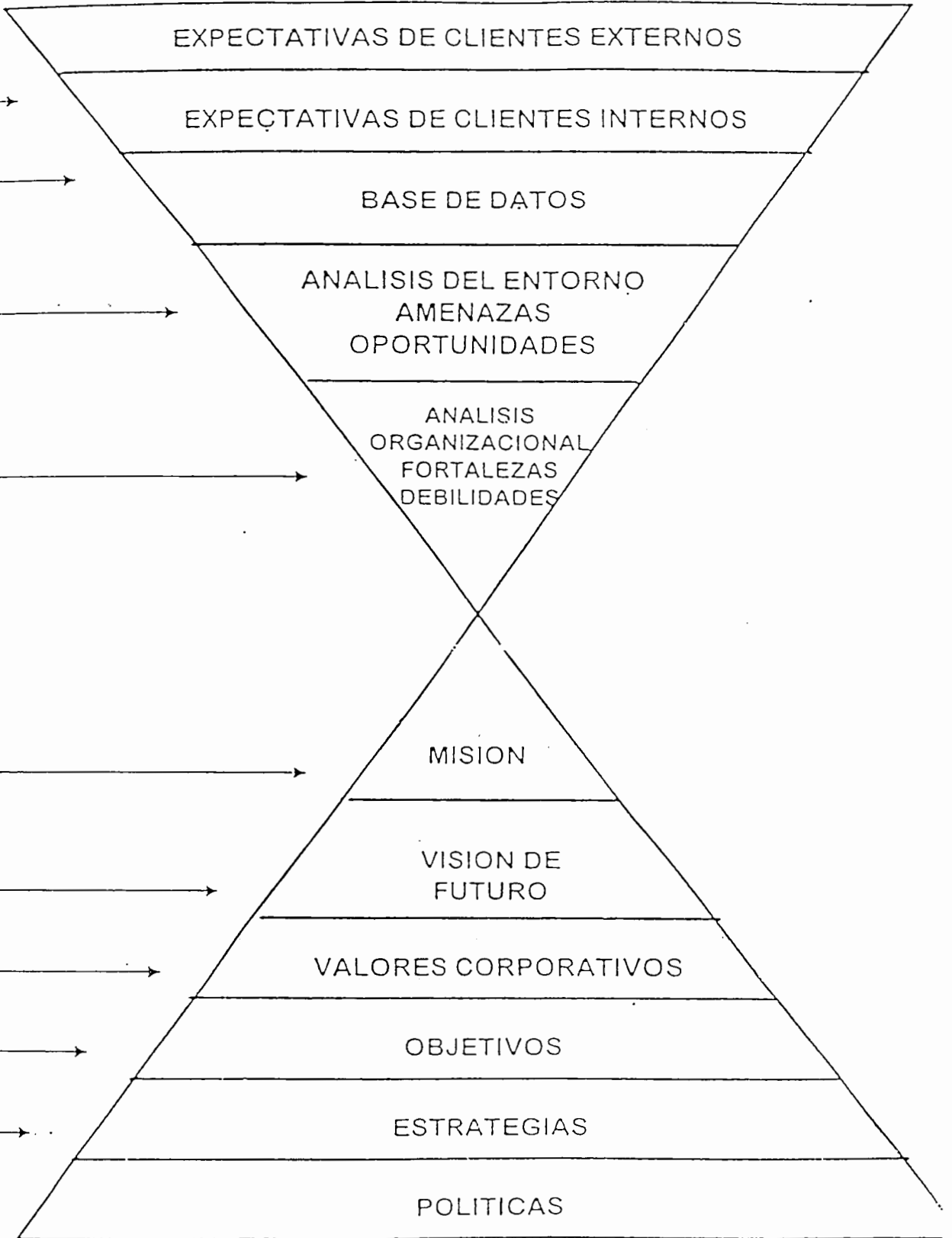
5 →

ESTRATEGIAS

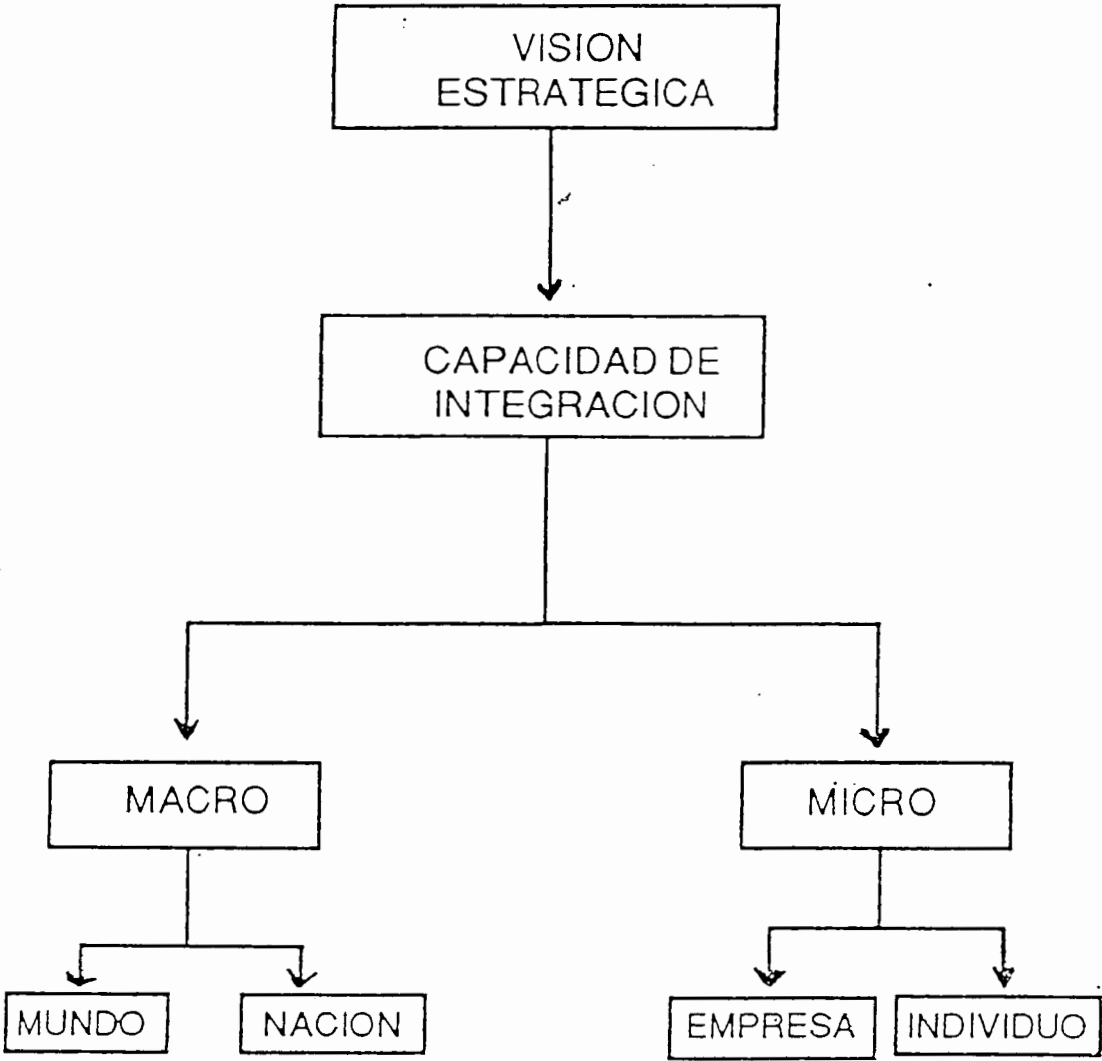
6 →

POLITICAS

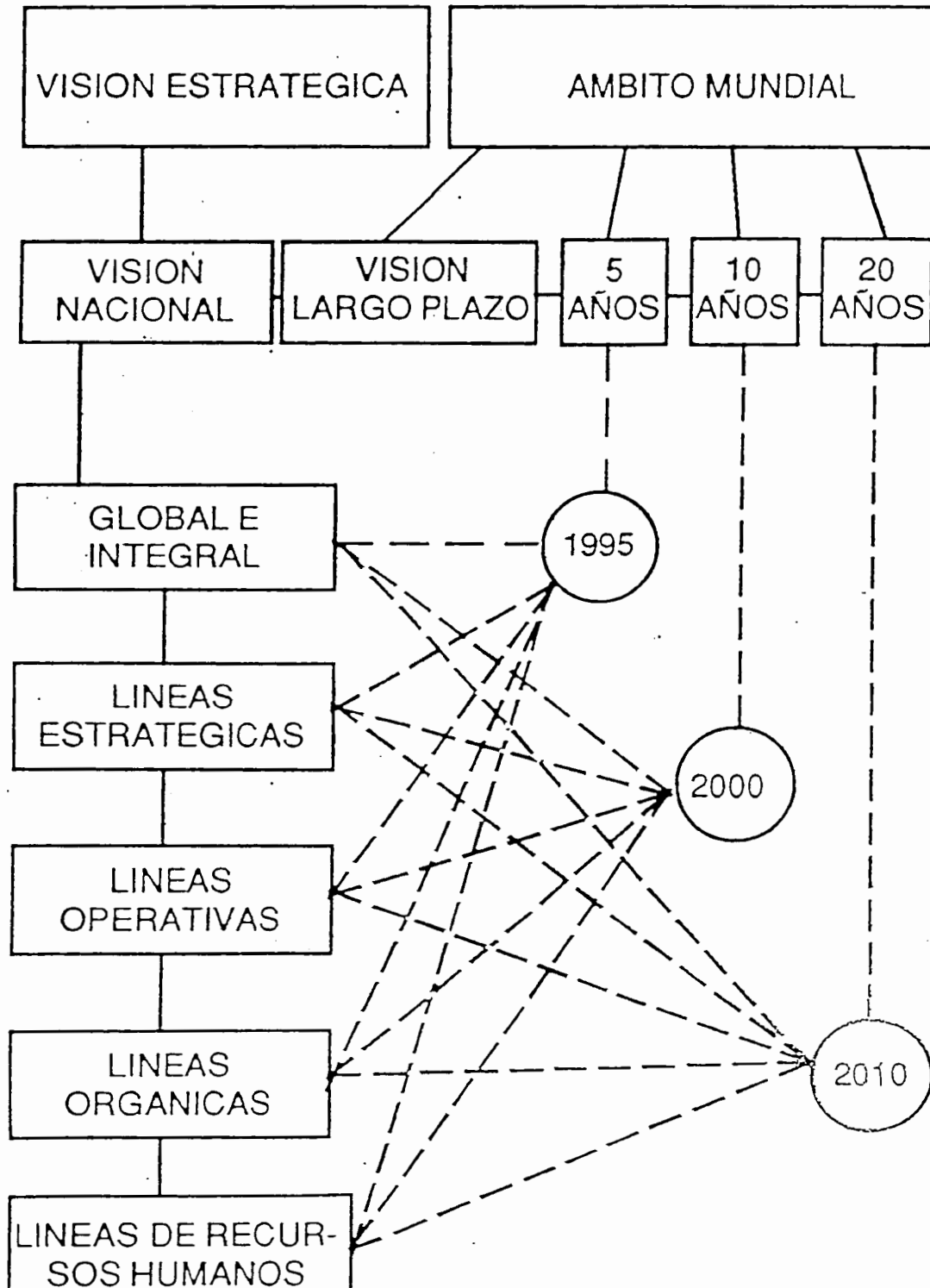
PLANIFICACION ESTRATEGICA



VISION ESTRATEGICA Y SU RELACION
A LA CAPACIDAD DE INTEGRACION NIVEL MACRO Y
MICRO



VISION ESTRATEGICA Y LARGO PLAZO



MATRIZ ESTRATEGICA

Objetivos Estratégicos	Decisiones Estratégicas			Observaciones
	Cuándo	Con Quién	Con Qué	