

PROGRAMA DE EDUCACION A DISTANCIA  
**ADMINISTRACIÓN**  
DE EMPRESAS COOPERATIVAS I

---

**UNIDAD DIDÁCTICA V**

---

**LA PLANIFICACIÓN EN LA  
GESTION DE LA  
EMPRESA COOPERATIVA**

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Círculo de estudio \_\_\_\_\_

Sede \_\_\_\_\_

**Espacio para el tutor**

Fecha de devolución: \_\_\_\_\_

Observación general \_\_\_\_\_

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

Copyright c. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa 1997.

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

---

ISBN

Tercera Edición 2005

Autor:

Dr. Luis Garita Bonilla

Revisada por:

Prof. Alvaro Chaves Villalobos

---

## CONTENIDO

Presentación	4
1. Introducción	6
2. Objetivos	7
3. Los Fundamentos de la Planificación	7
3.1 Estudie a partir de su experiencia	11
4. Concepto, características y función de la planificación	15
4.1 ¿Cómo se define la planificación?	16
4.2 El plan	17
4.3 La Programación y los proyectos	17
4.4 Las características de la planificación	18
4.5 Continuidad y flexibilidad	18
4.6 La planificación como función	20
5. Los responsables de la planificación	23
6. El proceso de preparación de proyectos	24
6.1 Estudio de prefactibilidad	24
6.2 Estudio de factibilidad	26
6.2.1 Análisis de situación y mercado	27
6.2.2 Estudio de Ingeniería	28
6.2.3 Estudio Administrativo	29
6.2.4 Estudio Financiero	30
6.2.5 Evaluación Económica	30
6.3 Diseño e inversión	31
6.4 Ejecución	31
7. Ejemplo de guía para la elaboración de estudios de factibilidad	31

## **PRESENTACIÓN**

---

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa ( CENECOOP, R.L. ), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, ofrece un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

El programa se inicia en el año 1991, como parte del Proyecto de Apoyo a la Formación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo – OIT y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa ( ALCECOOP ), y a partir del año 1992, pasa a ser parte integral de los programas del CENECOOP R.L.

El Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, constituye uno de los componentes de este programa, y la Unidad Didáctica que usted tiene en sus manos, forma parte esencial de este curso.

La metodología de “Educación a Distancia” ha alcanzado gran importancia y desarrollo, en muchos países del mundo. Es una modalidad de Educación y Capacitación, la cual permite llegar hasta donde está cada cooperativa, superando así, el problema de largos desplazamientos y ausencias del trabajo y de su hogar, por parte del participante.

Además, el proceso de aprendizaje que conlleva esta modalidad ha demostrado reiteradamente, que contribuye en alto grado a la comprensión, por parte de los participantes, de conceptos técnicos de difícil asimilación, aplicando otras metodologías.

Lo anterior, y el hecho de que el sistema de Educación a Distancia permite la capacitación de un mayor número de personas, hacen del Curso de “Administración de Empresas Cooperativas I”, un instrumento de gran utilidad tendiente a la gestión empresarial de las cooperativas.

Para llevar a cabo este trabajo, se han aprovechado las experiencias y los materiales didácticos de otros proyectos de Educación a Distancia, especialmente, los materiales impresos del Curso Básico sobre Gerencia de Empresas que la Fundación para el Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Social (FUNDESCOOP) produjo y experimentó en España, en esta modalidad de educación.

Así mismo, ha sido de gran valor la experiencia desarrollada con esta metodología en Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia ( UNED ), el

Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica ( ICER ) y particularmente, Radio Nederland Training Center ( RNTC ), con el conocimiento y la tecnología que posee en el diseño gráfico y en la producción de los materiales didácticos. El equipo que elaboró esta entidad estuvo conformado por el especialista en Educación a Distancia, Fernando Castro Ramírez, MED.,MSc., quien tuvo a su cargo la Dirección Técnica y el diseño didáctico; y el especialista en Economía y Administración, José Ángel Vargas Pacheco, MA, encargado de los contenidos. Varios funcionarios de Radio Nederland Training Center tuvieron a cargo el levantado de textos, el diseño gráfico y la revisión global de la obra, así como la producción del material radiofónico de apoyo.

El trabajo creativo de equipo que elaboró esta unidad y los aportes materiales y de orden didáctico de las instituciones anteriormente mencionadas, han permitido diseñar este **CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS I.**

El curso no pretende formar especialistas, sino ofrecer conceptos y herramientas de trabajo, con el fin de que el cooperativista desarrolle una mejor gestión empresarial, como director de la cooperativa y en su propia actividad económica.

Stéfano Arias Ocampo  
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos  
Coordinador  
Programa Educación a Distancia

## **1. INTRODUCCIÓN**

---

Con que facilidad se puede soñar. Tener deseos, querer cosas o metas por alcanzar. También, cuando se desea un objeto, o un placer, si no se cuenta con las posibilidades reales de alcanzarlo, con que facilidad las personas que lo desean pueden ser engañadas. Por eso es muy ilustrativo el cuento en que Carmen Lyra nos relata como Tío Conejo engaña al Lobo al convencerlo para que lo deje ir, a cambio de darle un gran queso. Le enseña la Luna, como si fuera un queso en el fondo de una laguna.

El Lobo lleno de ambición se lanza a tomar el agua, sin medida, al punto de quedar lleno de agua, y nunca alcanzar el objetivo, en este caso el tan ansiado queso. Queda burlado y ofuscado. Nunca se hizo las preguntas adecuadas, cuál es el objetivo, cómo lo voy a alcanzar, y con qué medios concretos cuento para hacerlo.

Igual, algún día podemos soñar que nuestra empresa cooperativa sea la más fuerte o poderosa en nuestro sector, que controle los procesos de apertura comercial y que más bien domine el mercado financiero, por ejemplo.

El problema en esas dos situaciones es cómo lograrlo, qué rumbo y qué ruta tenemos que seguir para hacer realidad esos objetivos que pensamos, que queremos. Recuerdan, el Lobo se tomó toda la laguna hasta reventar, para darse cuenta que no era un queso sino la luna reflejada en el agua. Por eso antes de actuar hay que reflexionar, hay que prever cuál es el camino para alcanzar uno o varios objetivos.

Las cooperativas, los gerentes y los miembros de los consejos de administración tienen que estudiar y analizar la situación, prever, planificar la ruta de acción, constituir y adecuar una efectiva organización, para luego actuar, controlar y evaluar los objetivos alcanzados.

## **2. OBJETIVOS**

---

En esta unidad didáctica los objetivos del participante serán los siguientes:

1. Comprender la importancia de la planificación administrativa en la gestión de las empresas cooperativas, como camino para el logro de sus objetivos.
2. Contribuir a que los cooperativistas conozcan y apliquen de manera rigurosa la investigación, la previsión, la planificación, tanto para comprender su entorno como para enfrentar los retos del futuro.
3. Desarrollar la capacidad para identificar los problemas, establecer objetivos y evaluar los recursos con los que se cuenta para que la organización responda a sus requerimientos.
4. Analizar los procesos necesarios para establecer la relación entre preparación de programas, proyectos y presupuesto anual.
5. Comprender la importancia para que todo proceso de planificación tenga sus propios mecanismos de control y evaluación, lo que permite sentar las bases para avanzar en el estudio de la planificación estratégica.

## **3. LOS FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACION**

---

A partir del momento en que la administración, por su desarrollo científico se convierte en una de las Ciencias Económicas, tanto los estudiosos como los teóricos, pero en especial los administradores, basados en la experiencia cotidiana de administrar, de organizar la producción de bienes y servicios, se dan cuenta que es necesario hacer un esfuerzo de previsión, de planear las acciones tanto para organizar la estructura de la empresa como en cuanto a las acciones de operación, de producción, de colocación en el mercado.

Así, cuando se va a construir un edificio, o una carretera, en primer lugar, se establecen las ideas y los planos. Se fijan los objetivos a alcanzar, y luego se evalúan los recursos que se necesitan para el propósito que se busca. Por supuesto, es necesario luego analizar los recursos con los que se cuenta, y el tiempo que se necesita para utilizarlos.

Se hace un esfuerzo de previsión sobre las acciones que permitirán, en la realidad, levantar el edificio, o asegurar el buen funcionamiento de esa carretera.

En los inicios del siglo XX dos de los grandes teóricos de la administración, Henry Fayol y Frederick Taylor, marcaron el inicio de un esfuerzo sistemático de gestión, pensaron que era necesario hacer ciencia para administrar bien, y lograron impulsar lo que luego se ha llegado a llamar administración o *management*.

Fayol planteó en su importante libro "*Administración industrial y general*" una visión de la administración muy pragmática. Su capítulo primero empieza señalando que "todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los seis grupos siguientes:

1. Operaciones técnicas
2. Operaciones comerciales
3. Operaciones financieras
4. Operaciones de seguridad
5. Operaciones de contabilidad
6. Operaciones administrativas"

Además dijo:.. "*Ya sea empresa simple o compleja, pequeña o grande esos grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre*" (2). Él decía que Gobernar una empresa es conducirla hacia sus objetivos, tratando de hacer el mejor uso de los recursos disponibles. Es de hecho asegurar el funcionamiento armónico de seis funciones esenciales.

Este enfoque fayoliano ha quedado claro en el siguiente cuadro, que elaboró el mexicano José Galván (3)

Dibujo de esapac. Sobre FAYOL. PAG.11. GALVAN (3)

**Gobierno:**

Gobernar una empresa es conducirla hacia sus objetivos, tratando de hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles. Es, de hecho, asegurar el funcionamiento armonico de seis funciones esenciales, a saber:

**Técnicas:**

Producción,  
Manufactura,  
Etc.

**Comerciales:**

Compras, Ventas,  
Cambios, etc.

**Financieras:**

Encontrar y controlar el capital. Hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles y evitar pasivos peligrosos.

**De Seguridad:**

Proteger bienes y personas de contingencias de todo tipo incluyendo huelgas.

**Contables:**

Inventarios, balances, cuentas, costos, estadísticas, etc.

**Administrativas****Prevoyance:****Previsión:**

Dirigir es prever

**Plan:**

Prever el futuro y prepararse para el

**Organización:**

Cumplir con los deberes administrativos.

**Coordinación:**

Dar a las cosas y a las acciones su distribución apropiada y adaptar los medios a los fines.

**Dirección:**

Una vez establecida una organización, debe hacerse funcionar y esta es la tarea de la dirección.

**Control:**

Ver que todo se haga de acuerdo con el plan adoptado, las ordenes dadas y los principios establecidos.

Fayol sostiene que en cuanto a las operaciones, las cinco primeras ya son conocidas, pues están ligadas al proceso productivo industrial, y en buena medida son resultado de la revolución técnica que se produjo dentro del capitalismo. Pero él resalta y estudia con detenimiento la importancia de la sexta, la administración, pues dice : "ninguna de las cinco funciones precedentes está encargadas de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social , de coordinar los esfuerzos, armonizar los actos." ( 4) pg.168.

Nos encontramos entonces que desde las primeras sistematizaciones serias del siglo XX, la idea de prever, de tratar de adelantarse a los acontecimientos, se considera consustancial a la gestión de las empresas.

Un buen administrador debe prever, y una organización debe tener su sistema de previsión, de planificación. Si bien los teóricos de Estados Unidos de América, y de Europa, y más tarde en el tiempo incluso los japoneses, han hecho grandes y nuevos aportes sobre la gestión, el management, el aporte sobre el rol de la dirección de las organizaciones, esos primeros planteamientos de Fayol continúan siendo un aporte sencillo de comprender y por lo tanto de aplicar para la buena gestión organizacional.

Es además fundamento de otras investigaciones y estudios sobre administración. Su comprensión es tan importante que se convierte en verdadero pilar o base para la buena gestión de las empresas, pero como luego veremos en especial de las cooperativas, que por su modelo democrático requiere de instrumentos técnicos de gestión.

Una empresa para producir bienes o servicios, tiene de manera cotidiana que afrontar y resolver muchos problemas. Como se ha dicho, los chinos desde hace muchos años, plantearon la inteligente idea, de que un problema es una oportunidad. Incluso en su escritura china, la palabra tiene esas dos acepciones o significados: problema y oportunidad

Tanto un buen gerente como los miembros capaces de los Consejos de Administración o de las juntas directivas privadas, tienen la tendencia general a actuar de manera racional y sistemática. Ante un hecho dado, que les plantea un problema a resolver, primero buscan analizar, luego planificar, mediante una adecuada organización, todo lo cual facilita la ejecución coherente de acciones para el logro de los objetivos. Este proceso debe incluir la evaluación que es producto de procesos sistemáticos de control.

Es por lo tanto bastante clara, la importancia de la planificación, como parte del quehacer gerencial de toda organización, que quiere ser eficiente en el uso de sus recursos, y eficaz también con la comunidad a la que sirve, como es el caso de las cooperativas, pues al tener además una relevante función social tienen una responsabilidad mayor en cuanto al impacto en la sociedad.

Esta es una unidad especialmente importante, porque también tiene una enseñanza para la vida de las personas individuales, y para las familias, puesto que toda persona tiene la necesidad de tomar previsiones para su vida, para alimentar a su familia, para organizar su vejez. Es por lo tanto imprescindible hacer constantemente un esfuerzo de previsión, de planificar la acción, de hacer reflexiones sobre el futuro.

Por esas razones esta unidad trata de cómo se debe organizar la previsión

### **3.1. Estudie a partir de su experiencia**

En concordancia con la metodología de este curso, siempre es importante hacer un esfuerzo para conocer cuánto conoce usted sobre el tema, y en ese sentido responder a las siguientes preguntas es de suma importancia.

#### **1. La planificación es uno de los factores importantes en la administración. ¿Esta usted de acuerdo?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Razone su respuesta, indique por qué. Puede ofrecer ejemplos de vivencias en su propia casa para ilustrar su respuesta.

---



---



---



---



---



---



---

**2. Por que los asiáticos sostienen que un problema o dificultad bien puede ser una oportunidad.**

---

---

---

---

---

---

**3. La planificación sirve para resolver problemas o para prevenir problemas. Qué opina?**

---

---

---

---

**4. Será mucho pretender decir que cuando hay buena planificación los empleados de una empresa cooperativa trabajan mejor.**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Analiza por qué? .....

---

---

---

---

---

---

**5. ¿A quién cree que le corresponde hacer el plan de una empresa cooperativa.? Algunos piensan que basta con que el Gerente lo haga y lo analice con sus directores de departamento**

---

---

---

---

---

---

---

¿Qué piensa usted. Por qué?.....

---

---

---

---

---

---

---

**6. Si el Consejo de Administración lo estudia y quiere participar y tomar decisiones sobre el plan, considera usted que está interfiriendo con las funciones del gerente.**

SI———

NO———

¿Qué haría usted siendo miembro del consejo de administración.?

---

---

---

---

---

---

---

**7. Se escuchaba con frecuencia, en el pasado, decir que la planificación arregla los problemas, que mas aun puede arreglar todos los problemas de una empresa cooperativa.**

**¿Qué opina usted?.....**

---

---

---

---

---

---

**8. Es frecuente escuchar a cooperativistas que sostienen que " la gerencia debe tener las manos libres para actuar y que definirle de previo los objetivos es mas bien una dificultad para la buena marcha de la empresa.**

**¿Qué le parece a usted ?.....**

---

---

---

---

---

---

## 4. CONCEPTO, CARACTERISTICAS Y FUNCION DE LA PLANIFICACION

---

Tal y como lo vimos en la introducción, desde que se definió el concepto teórico de administración, la noción de previsión, de planificación o planeamiento aparecieron estrechamente ligadas a que todo buen administrador, para realizar una buena gestión, tiene el deber, como parte de sus tareas el lograr un buen proceso de planificación.

Decía Fayol que " prever es escrutar el futuro y articular el programa de Acción " ( 5 ) pag. 139 Fayol..

Dos perspectivas se le dieron al concepto teórico, el primero con una visión macro o general para el Gobierno, para la sociedad , para los países. El segundo con una perspectiva micro, ligada al quehacer gerencial de toda empresa, el cual ha tenido grandes avances teóricos.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la velocidad del cambio ha ido en aumento, y por supuesto que en los años recientes, ya en pleno siglo XXI, las dificultades para adaptarse, prever y actuar en la sociedad es cada vez más difícil. (6) Garita Luis.postmodernidad.)

Si la gestión administrativa es un proceso constante, se puede argumentar que para que ese proceso de organizar, ejecutar y controlar se efectúe adecuadamente y de manera continua, el buen gestor, tiene a la planeación como base y fundamento de la acción administrativa.

Únicamente con la planificación se puede tener un camino adecuado para obtener o lograr los objetivos. Más específicamente, para cada objetivo que la empresa cooperativa se propone lograr hay que establecer los marcos y parámetros para la acción.

La administración de las empresas es muy compleja pues está ligada a situaciones cambiantes que a la vez marcan pautas o referencias fundamentales para comprender la relación entre la organización y su entorno, entre las organización y sus productos o servicios y los mecanismos de producción.

Algunos autores van más allá, y señalan que la *"administración de una gran organización consiste, fundamentalmente, en la capacidad de manejar sistemas complejos. La organización en sí constituye un sistema que, a su vez se rige por un sistema de planes."*( pag. 1-James Emery-)..

Si se continua esa línea de pensamiento administrativo, en el "*sentido más amplio, planear es "decidir por anticipado lo que se debe hacer"* (Emery pag 127 y cita de Newman, 1951.)" en ese sentido el planeamiento precede necesariamente a toda acción aunque solo sea en la mente de quien la ejecutará.

Sostenemos que la planificación se basa en hechos, y no en lo que se desea, en sentimientos o en sueños. En la planeación se marcan los caminos para el logro de los objetivos concretos.

En ese sentido, se busca conocer y analizar la ventajas y riesgos que se tienen, con las que se cuentan para lograr los objetivos que se buscan.

Así el planeamiento parte de hechos pero con la capacidad intelectual de gestionar, se puede prever las acciones necesarias para el logro de los objetivos. Se trata de prever acciones futuras, es decir, que tiene que hacer la organización para lograr objetivos fundamentales.

#### **4.1. ¿Cómo se define la planificación?**

Un distinguido autor, definió la planeación como "la selección y la relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados." (TERRY, PAG. 191.)

Por mi parte, a partir de los elementos analizados, defino la planificación como "un esfuerzo sistemático para conocer y tomar en cuenta los hechos del entorno interno y externo de la organización, con base en ellos tener una visión prospectiva para conocer y aplicar los recursos con los que se cuentan para hacer realidad, transformar en acción, los programas que deben cumplirse para el logro de los objetivos establecidos" (L.Garita)

Son muchos los elementos que implican esos conceptos antes citados, entre otros, destaca la necesidad de tener una definición muy clara de objetivos, el diseño de la estructura de la organización que se va a emplear en el logro de los mismo, las políticas generales y específicas que se van a seguir, los recursos humanos, financieros y en general con los que se cuenta, los procedimientos que hay que seguir. A partir de esos elementos es posible, como se recordará hacer los presupuestos, organizar los sistemas que permitan que la organización opere eficientemente, constituyendo una "verdadera red de planeamiento"

La planeación es un proceso esencial de la administración, intelectual y por lo tanto capaz de conceptuar lo que se quiere realizar o lograr, de manera anticipada. Con la planificación se prevé la ruta que se va a seguir para alcanzar un objetivo, o varios objetivos, evaluando la capacidad de los recursos con los que se cuenta para ese propósito.

En síntesis, con la planificación se trazan los caminos que se van a recorrer para alcanzar los objetivos. Y en el plan, se deberán incluir todos los factores que son necesarios para el logro concreto, pragmático de esos objetivos.

#### **4.2. El plan**

Como resultado de toda la acción de previsión, de la que hablaba Fayol, el proceso de planeamiento se concreta EN EL PLAN DE ACCION.

El propósito de un plan estriba en promover una conducta que lleve hacia las consecuencias deseadas. (Emery sistemas de planeamiento y control en la empresa. Pag.128). Todo plan debe describir acciones y resultados, y en segundo lugar, servir como vehículo formal de coordinación.

El plan entonces es la herramienta con la que se puede concretar la planeación, con la que se puede lograr, puntos fundamentales en la administración de hoy, como es la comunicación con los empleados y colaboradores, con los asociados en el caso de las empresas cooperativas.

El plan debe ser sencillo, fácil de comprender, motivador para los que lo ponen en práctica, habrá selectividad o prioridades establecidas, riguroso, y debe ser flexible.

#### **4.3. La programación y los proyectos**

Generalmente un conjunto de planes, ligados a objetivos constituyen un proceso de programación. Se forma una verdadera red de planes y programas para el buen funcionamiento de la organización.

Los proyectos son instrumentos técnicos que desglosan los planes, y los programas, para establecer la ya citada relación entre recursos y cada objetivo, y las metas que lo constituyen para el buen funcionamiento de la organización.

#### **4.4. Las características de la planificación**

La planificación es un proceso, cuyas características son las siguientes:

- a) Debe de ser integral.
- b) Previsora
- c) sistémica.
- d) continua
- e) racional.
- f) flexible.
- g) que facilite la evaluación y el control.

Es integral, porque al estudiar los problemas y los objetivos, busca que la organización como un todo, teniendo claro lo que pretende, aglutine esfuerzos y recursos, de manera racional .

#### **4.5. Continuidad y flexibilidad**

Todo proceso de planeación requiere de la continuidad y de la oportunidad, de la sencillez y claridad en los planes. Necesariamente tiene que haber una fuerte relación entre : los objetivos, los recursos, los responsables y el tiempo.

Tanto la planificación como los planes deben ser revisados, evaluados continuamente, para a partir de la evaluación del entorno, y de las acciones que se van realizando hacer correcciones del rumbo. Es como un avión en vuelo, que tiene que estar evaluando su ruta, midiendo si se cumplen sus coordenadas, y la dirección tiene que tener la capacidad de flexibilidad, de adaptación para poder rectificar y mejorar el rumbo,

Existen otras unidades académicas en este curso de administración cooperativa, en los que se estudiarán en detalle instrumentos que permiten agrupar en matrices de análisis, para la toma de decisiones, esos elementos fundamentales en la planeación.

### **4.5.1 Ejercicios**

**1.- ¿Considera usted que los Gobiernos de la República deben tener procesos de planificación?**

---

---

---

---

---

**2.- ¿Por qué la planificación se basa en hechos y no en deseos?**

---

---

---

---

---

**3.-¿ Por qué se dice que la planificación debe ser integral ?**

---

---

---

---

---

## **4.6. La planificación como función**

Dijimos desde la introducción que la planificación es un proceso concebido como una función de la correcta gestión de la administración. Tanto la Gerencia, que con sus colaboradores tiene que elaborar los fundamentos de la planeación empresarial, como los Consejos Directivos que tienen que tomar las decisiones políticas de la aprobación de objetivos, políticas y planes generales de acción, en especial el PAO, o plan operativo anual, en el que se incluyen presupuestos y previsiones para el año siguiente, tienen a su cargo esta importante función.

### **4.6.1 Ejercicios**

**1.- ¿Cuál es su interés en la cooperativa y por que es asociado?**

---



---



---



---



---



---

**2.- ¿Que le gustaría que la cooperativa logre o alcance?**

---



---



---



---



---



---

**3.- Los chinos consideran que los problemas que se afrontan bien son más bien verdaderas oportunidades.**

**¿ Que opina usted.?**

---



---



---



---

**4.- En América Latina los problemas se ven como dificultades.**

**¿ Qué opina usted, y cuál es la diferencia con el enfoque asiático?  
Considera que esa diferencia de enfoque tiene consecuencias en el  
funcionamiento de las Organizaciones.**

---

---

---

---

---

---

---

**5- ¿ Cuales son los principales problemas que tiene su cooperativa?**

**Señale por lo menos tres...**

---

---

---

---

---

---

---

**6.- En la cooperativa a la que usted pertenece, ¿han utilizado algún  
proceso lógico para definir el problema central o principal?  
Defínalo y explíquelo.**

---

---

---

---

---

---

---

**7.- ¿Considera usted que la planificación solo sirve para empresas o cooperativas que producen bienes, como es el caso de Dos Pinos, o también es posible que sirva para aquellas que ofrecen servicios. ¿Qué opina, y explique su respuesta?**

---

---

---

---

---

---

---

**8.- ¿Qué proyectos tiene la cooperativa a la que usted pertenece ?**

---

---

---

---

---

---

---

**9.- Considera usted que esos proyectos realmente responden al principal problema que tiene la cooperativa.**

---

---

---

---

---

---

---

## **5. LOS RESPONSABLES DE LA PLANIFICACION**

---

Como es sabido en toda organización, y por lo tanto en todas las cooperativas también, los diferentes responsables de cada función y de cada tarea tiene que hacer y cumplir responsabilidades diferentes. Así mientras un campesino en una cooperativa agrícola cultiva directamente la tierra, el jefe financiero de la misma cooperativa tiene funciones propias del manejo y control de los recursos.

En las organizaciones existe un grupo que es responsable de establecer los objetivos, de fijar las políticas, de establecer procedimientos para la acción.

Debido a la importancia del Gerente, las personas que conocen poco de administración, o del funcionamiento de las cooperativas piensan que es la gerencia la que establece y decide esos aspectos fundamentales.

En realidad se trata de los Consejos de Administración los que tienen que establecer los objetivos generales, formular las políticas, que son marcos para orientar la actuación de quienes trabajan en la administración, dicta directrices y tiene la responsabilidad de una labor esencial, que consiste en aprobar los planes, programas y los presupuestos anuales. La planificación acertada es la que establece claros objetivos, define prioridades según las necesidades y los recursos reales, impulsando la planificación y eliminando la improvisación.

La planificación establece una base sólida para el conjunto de la acción directiva o de dirección, y en ese sentido permite, facilita, que tanto los directivos como los gerentes tengan claro los objetivos que impulsan.

Cuando no existe planificación se propician las acciones y actuaciones subjetivas, y se crean problemas en la organización. Solo con una buena planificación se tiene un buen proceso de ejecución, que además facilita aplicar los parámetros de control y evaluación. Por eso como dijimos antes, este proceso debe ser riguroso y formal, y no simples listados de buenos deseos. En la planificación se debe tener presente, tanto los recursos como el tiempo en el que se cumplen las diferentes etapas para el logro de los objetivos.

Los procesos de planificación, han ido evolucionando en forma paulatina, hacia una visión estratégica que responde la pregunta ¿hacia donde llegara, a partir de una situación actual dada? En cambio la planificación más táctica o de acción responde a la pregunta, ¿cómo y con que medios llegar a la meta fijada?

Es importante que aprendamos de manera concreta como usar algunos instrumentos de la planificación moderna para organizar la acción en la cooperativa, por ejemplo cómo elaborar proyectos, cómo hacer estudios de factibilidad, para con base en estos instrumentos trabajar los planes y la planificación. Se trata de instrumentos prácticos para organizar la acción y hacer obras concretas , proyectos de producción o de impulso de los nuevos servicios.

## **6. EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE PROYECTOS**

---

### **6.1 Estudio de prefactibilidad**

Entendemos por elaboración de proyectos un conjunto de actividades dirigidas a obtener datos, con el propósito de planear un uso racional de los recursos en la búsqueda de solución a diferentes problemas. Todo ello implica un proceso, el cual cuenta con los siguientes pasos: estudio de prefactibilidad, estudio de factibilidad, diseño e inversión; ejecución; que son parte de las actividades funcionales de la empresa cooperativa ya estudiadas.

La necesidad de actuar racionalmente sugiere que el monto de dinero invertido en la formulación de un proyecto debe ser también resultado de un análisis lógico en el uso de recursos escasos. De esa forma, el estudio de prefactibilidad se convierte en una etapa preliminar para analizar la conveniencia o no de asignar recursos adicionales a estudios mas profundos. Consiste en un estudio de problemas y alternativas.

Para caracterizar la problemática global y el problema central se hacen estudios básicos de tercer orden, que consisten en ubicar con claridad el contexto en que esta inmerso un proyecto potencial. Para tal efecto, se puede proceder en la siguiente forma:

- a) Analizar la problemática global de la organización o empresa. Esta etapa busca identificar y priorizar los problemas.
- b) Plantear con exactitud el problema. En algunos casos, identificación del problema central resulta evidente. Pero los otros casos esta resulta la parte mas difícil de todo proceso.

Debe entenderse que el punto de partida consiste en precisar el problema. Por ejemplo, supongamos que un beneficio de café se encuentra muy costosa la fase de secado en razón de que usa

combustible importado. Precisar el problema significa señalar, en este caso, que el secado de café resulta muy caro.

La importancia de un estudio básico de tercer orden radica en que detecta los problemas, los cuales deben organizarse según un orden de prioridad. Esto, a su vez, permite señalar el problema central.

- c) Ubicar el contexto del problema central. El problema y su solución, aunque sea a nivel mínimo, significa un aporte a la solución de una problemática mayor, sea esta de carácter global o sectorial, y esto debe ponerse en evidencia en términos de algún tipo de aporte.

En este momento se estudian los factores o elementos que originan el problema, las posibles relaciones con otros factores cercanos, los recursos disponibles y su uso actual y potencial, las tendencias y todos aquellos aspectos (sociales, económicos, políticos, institucionales, antropológicos, etc.) que sean significativos con respecto al problema en cuestión.

- d) Plantear alternativas de solución al problema central. Al principio resultan poco claras las diversas soluciones viables, e incluso no existe solución, o bien surge una sola solución la cual se llega a catalogar como muy original y como la única salvación. Sin embargo, cuando se hace un gran esfuerzo mental y de investigación surgen muchas alternativas, razón por la cual el problema es la complejidad en el análisis. A esa altura de la investigación, los informantes clave son los beneficiarios, por cuanto al enfrentar el problema con los recursos disponibles ellos son capaces de detectar posibles alternativas de acción.

Para seleccionar la mejor alternativa se hacen los estudios básicos de segundo orden, pues resulta necesario proceder a su evaluación para seleccionar la opción más conveniente.

La valoración de alternativas pretende mejorar la toma de decisiones, al reducir las probabilidades de invertir en proyectos con rendimientos insatisfactorios. Esta actividad consiste en medir las consecuencias posibles de cada alternativa. Cuando no es posible medir, se está frente a condiciones cualitativas tales como conveniencia, prestigio, ornato, amor a la patria, etc, las cuales son juicios de valor. Cuando si es posible medir (los pro y contra de las consecuencias) se está frente a los conceptos mensurables.

## 6.2. Estudio de factibilidad

En ambos casos, lo que se busca es tomar una decisión, ya sea en el sentido de no realizar acción alguna hasta que se obtenga mayor información o bien en el sentido de seleccionar la alternativa que subjetivamente se considere mas conveniente. Por supuesto que la primera posición es la correcta, ya que la segunda es una lotería y ello no forma parte de la planificación.

Al respecto conviene señalar que existen numerosas técnicas conducentes a la selección de la alternativa mas relevante o al rechazo de todas. En cualquier caso, las diversas técnicas requieren información diferenciada, la cual normalmente es de carácter financiero. Esto, por cuanto en el fondo las alternativas implican una decisión de invertir o no invertir dinero. La información básica necesaria se restringe a dos tipos de datos para cada alternativa. Estos son: (1) Información técnica en cuanto al equipo, al funcionamiento y a la producción; (2) Información financiera sobre cada una de esas tres ultimas dimensiones.

Los diversos informes técnicos están asociados a costos e ingresos, razón por la cual, de ellos se deduce la respectiva información financiera. La información técnica busca determinar la viabilidad en esta área (por ejemplo, comprobar si los suelos permiten producir o no uvas), para luego proceder a informarse sobre lo financiero y así también analizar su viabilidad en esta otra área.

La decisión de invertir en una u otra alternativa es la decisión mas trascendente de todas. Esto por cuanto las inversiones son para el largo plazo y, sin embarco, requieren mucho dinero en el corto. Por lo tanto, los errores no pueden rectificarse fácilmente.

Una vez tomada la decisión de profundizar el estudio de prefactibilidad, se acepta una alternativa como la mejor. Esta será estudiada en forma precisa en cuanto a aspectos técnicos (combinación optimizadora de recursos), comerciales (compra de insumos y venta de los bienes o servicios producidos), administrativos (organización, seguridad para la protección de propiedad y personas, información contable, control, etc.) y financieros (búsqueda y uso de capital).

### **6.2.1 Análisis de situación y Mercado**

La información necesaria (que se conoce como estudios básicos de primer orden) corresponde a la que requiere este estudio. Sin embargo, los organismos nacionales e internacionales tienen diferentes esquemas o guiones para preparar estudios de factibilidad, por lo cual, no existe una receta única. Un ejemplo se presenta en el apartado 6. Sin embargo, en forma genérica se puede señalar un proceso, cuyas fases requieren información específica.

En la vida práctica de los negocios, al menos en el Tercer Mundo, el estudio de prefactibilidad consiste en un análisis elemental de rentabilidad. El inversionista calcula, por ejemplo, si el proyecto puede vender a 20 la unidad, en tanto, que la competencia lo hace a 35. Así el problema se reduce a establecer el número de unidades a vender. En realidad, pocas veces existe planificación de prefactibilidad; todo el trabajo queda acumulado para la fase del estudio de factibilidad.

Conocedores de esa situación, los bancos tienden a exigir una exhaustiva investigación para la planificación financiera y una mejor evaluación de las finanzas proyectadas. Normalmente, el desarrollo de una alternativa seleccionada se hace por medio de un equipo de especialistas en diferentes tareas. Esto significa que las materias a tratar son muy técnicas y con un vocabulario especializado. Nosotros como directores, no podemos dominar todo esto; pero si debemos conocer sus elementos básicos para poder examinar la calidad del trabajo pagado a hacer.

Bajo esta idea, continuaremos nuestro estudio. En esta etapa se realizan estimaciones completas y detalladas de los recursos requeridos, tecnología, producción, organización, finanzas, etc. En términos generales, se sugiere que un proyecto se organice en los siguientes apartados.

Los estudios básicos de primer orden se refieren al diagnóstico para identificar el contexto económico, social, político, institucional y antropológico (si fuere del caso), en que se ubica el proyecto y su tendencia. Además, analiza el uso potencial de los recursos disponibles y las necesidades que se podrían satisfacer mediante una racionalización en su aplicación. Igualmente, identifica las calidades y precios de la demanda del bien o servicio a producir (estudio de mercado).

### **6.2.2. Estudio de ingeniería**

Los estudios básicos de primer orden Para recursos varían según la naturaleza del proyecto. Estos serán de mayor dimensión y mas especializados para aquellos que usan recursos naturales (tierra, mar, agua, minerales, etc.) y menores para los que producen servicios.

El estudio de mercado es básico, como parte del diagnostico, por cuanto analiza la dirección en que deben dirigirse los esfuerzos de mercadeo, ya sea para la expansión de la capacidad -instalada, innovación de productos existentes o desarrollo de nuevos bienes, modificación de los canales, etc. Su objetivo básico es proporcionar información para montar el proyecto de ventas a largo plazo (planificación estratégica).

Este diagnostico ocurre en tres fases sucesivas:

- a) pronóstico de la economía
- b) pronóstico de ventas de la industria
- c) pronóstico de ventas de la empresa

Con base en los datos obtenidos se realiza un pronostico para identificar problemas. Con ellos, a su vez, se decide un curso de acción que corrija tendencias y, en consecuencia, racionalice el uso de los recursos.

Los ingenieros establecen una serie de supuestos y estimaciones e identifican las condiciones y limitaciones específicas del proyecto.

Todo ello se transforma en explicaciones sobre:

- a) proceso técnico a usar
- b) tecnología e insumos a emplear
- c) personal. requerido y productividad
- d) cantidad y calidad del producto.

Ello implica que el ingeniero estudia aspectos tales como localización, tamaño, obra civil y proceso para seleccionar o recomendar una alternativa. Resuelto esto, que se conoce como alternativas de primer orden, pasa a resolver alternativas de segundo orden, para determinar la cantidad y calidades específicas de maquinas, equipos e insumos, y hacer previsiones sobre desperdicio, productividad de la mano de obra, tasa de utilización del equipo, etc.

Al respecto, una función importante del planificador es cuestionarse la razonabilidad de los supuestos principales del análisis técnico a saber:

- a) escalas
- b) locación.

La primera se refiere a la capacidad productiva por periodo de tiempo en función de la demanda. El estudio de los problemas de escala se basa en análisis de las curvas de demanda y de las curvas de costo unitario, como funciones del tamaño para maximizar el beneficio neto. El tamaño óptimo se puede indicar como la igualdad entre, costo e ingreso marginal, o como la máxima diferencia entre costo y el ingreso total.

### **6.2.3. Estudio Administrativo**

Los factores tierra y capital son productivos en la medida en que el factor trabajo los racionalice. Por lo tanto, debe crearse una estructura orgánica, funcional al proyecto en cuestión. Esta se define para dos etapas: una para el periodo de inversión y otra para el de operación normal. Con relación a la última conviene profundizar un proceso más.

Esta parte del proyecto describe:

- a) como se organizara el personal, con señalamiento de autoridad' y responsabilidad, numero, calidades, salarios y cargas sociales.
- b) normas administrativas generales.
- c) normas y procedimientos contables con que se controlara la ejecución del proyecto.
- d) administración y control de proyecto, que consiste en coordinar operaciones, recursos y restricciones, mediante un plan maestro o modelo de control del trabajo de carácter dinámico, que procura llevar acabo el proyecto en el mejor tiempo posible, al menor costo y con el mínimo grado de riesgo.

Además, el plan organizativo tiene que establecer previsiones sobre:

- 1) inversiones administrativas: maquinas y equipos de oficinas
- 2) gastos operativos de la administración para la etapa de operación normal, personal, papelería, comunicaciones, seguridad, control y otros.

#### **6.2.4. Estudio financiero**

Los planes anteriores y la diagnosis de mercado contienen una serie de datos a los cuales se debe atribuir valores financieros. El plan financiero toma esos datos, les da nombres contables, les asigna valores monetarios, y los ordena según los procedimientos de contabilidad. Pero esto no es un fin, sino un medio para elaborar los estados financieros proyectados y, a partir de ellos, analizar el potencial del flujo monetario y principalmente la conveniencia financiera de la alternativa seleccionada ahonda en el tema por cuanto este es un asunto bastante especializado.

#### **6.2.5. Evaluación económica**

Dadas las imperfecciones del mercado y los fines no lucrativos de algunos proyectos, las estimaciones de costos y beneficios privados no reflejan aquellos que corresponden a la sociedad.

La evaluación económica pretende lograr una justificación del proyecto para la sociedad. La teoría económica ha desarrollado diversos métodos y técnicas al respecto. Se parte de la idea de las imperfecciones del mercado y de su efecto distorsionador sobre los valores del Mercado, para continuar con la idea de su corrección por medio de los precios sombra y, por ultimo establecer el costo de oportunidad de captar recursos escasos de la sociedad. En esa forma se busca lograr que los recursos , destinen a los proyectos que compensen el sacrificio de hoy para toda la sociedad, con el mayor bienestar en el futuro.

Los beneficios económicos no solo deben entenderse en el sentido del optimo de Pareto (el retiro de recursos escasos no debe ser a costa del sacrificio de alguna porción de la sociedad), sino también por su impacto social y político principalmente. El beneficio social se refiere a quien se apropia de ellos, es decir a la mejor distribución de los beneficios entre los grupos sociales. El beneficio político se refiere al valor unitario del proyecto con respecto a las fuerzas políticas (entendida como fuerzas sociales) que ostentan el poder.

Este aspecto de los estudios de factibilidad no es tema de interés del presente documento. Sin embargo, debe señalarse que su desarrollo solo es posible a partir de una adecuada planificación financiera.

### **6.3. Diseño e inversión**

El estudio de factibilidad, si bien determine los costos, comprende los diseños de ingeniería (estudios de tierra, edificaciones, maquinaria, etc.), los diseños administrativos (sistema contable y de control, manuales de funciones procedimientos, etc.) y las resoluciones legales (permisos, escrituras, hipotecas, reglamentos, etc.). Por lo tanto, surge nueva etapa, la cual abarca todos esos diseños y su ejecución: se la conoce como etapa de diseño e inversión.

### **6.4. Ejecución**

Una vez concluida la inversión, se inicia la fase de ejecución. Normalmente esta abarca dos periodos: uno conocido como periodo de prueba y otro de operación normal.

El primero sirve para ajustar maquinas y equipos, y adaptar a las personas al proceso normal de operación, razón por la cual algunos autores lo consideran como un costo de inversión. Su duración depende de la naturaleza del proyecto, y puede oscilar entre unos pocos días y varios años. La etapa de operación normal se refiere a la vida normal en la ejecución del proyecto.

## **7. EJEMPLO DE GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD**

---

### ***GUIA PARA UN PROYECTO AGRICOLA***

1. Resumen del proyecto
2. Referencia del solicita
  2. 1. La firma
  2. 2. Capital Social y objetivos
  2. 3. Dirección postal
3. Característica de la finca
  3. 1. Ubicación
  3. 2. Acceso
  3. 3. Clima
    - 3.3.1. Precipitación
    - 3.3.2. Luminosidad
    - 3.3.3. Temperatura
    - 3.3.4. Humedad relativa

- 3.3.5. Vientos
- 3.3.6. Altura
- 3.4. Suelos
- 3.5. Hidrológica
- 3.6. Servicios internos
  - 3.6.1. Aeropuerto
  - 3.6.2. Caminos
  - 3.6.3. Puentes
  - 3.6.4. Construcciones
  - 3.6.5. Servicios de comunicación y otros
  
- 4. Estudio topográfico
  - 4. 1. Plano catastrado
  - 4. 2. Seccionamiento
  - 4. 3. Drenajes
  - 4. 4. Planos de construcciones
    - 4.4.1. Viviendas
  - 4.4.2. Cobertizos y bodegas
  - 4. 5. Línea de cultivo
    - 4.5.1. Patrón de injerto
    - 4.5.2. Variedades
  
- 5. Presupuesto de inversión y costos de operación
  - 5. 1. Infraestructura
    - 5.1.1. Caminos y puentes
    - 5.1.2. Electricidad
    - 5.1.3. Agua
    - 5.1.4. Cercas y portones
    - 5.1.5. Equipos y vehículos
      - 5.1.5.1. Equipo de oficinas y casas
      - 5.1.5.2. Tractores
      - 5.1.5.3. Equipo agrícola
      - 5.1.5.4. Vehículos
  - 5. 2. Siembra
    - 5.2.1. Plan de siembras
    - 5.2.2. Material a plantar y vivero
    - 5.2.3. Preparación de la tierra y siembra
  - 5. 3. Practicas cítrico-culturales de pre-producción y producción
    - 5.3.1. Fertilización del suelo
    - 5.3.2. Fertilización foliar
    - 5.3.3. Control de hierbas
    - 5.3.4. Control de insectos (pestes)
    - 5.3.5. Control de enfermedades (virus y hongos)
    - 5.3.6. Mantenimiento y podas
  - 5. 4. Cosecha
  - 5. 5. Organización y administración
  - 5. 6. Cronograma de inversiones

5. 7. Atención de la deuda

6. Ingresos

- 6. 1. Productividad por ha
- 6. 2. Rendimiento esperado de la plantación
- 6. 3. Ingreso por ventas esperados
- 6. 4. Incentivos fiscales

7. Aspectos financieros

- 7. 1. Estado de resultados proyectado
- 7. 2. Flujo de caja proyectado
- 7. 3. Balance de situación proyectado
- 7. 4. Punto de equilibrio

## **EJERCICIOS.**

**1.-Usted considera que alguna de las fases en la elaboración de proyectos es más relevante o todas tienen igual importancia. Explique su posición.**

---

---

---

---

---

**2.- ¿Cuál es la importancia que tiene la fase de la ejecución, por que muchas veces en su realización es necesario hacer correcciones sobre lo previsto ?**

---

---

---

---

