

Monografía.

Autor: Mcs. Carmen Rosa Valdés Sáenz.

Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca.

Facultad Forestal Agronomía. Pinar del Río. Cuba.

ETAPAS DEL PROCESO DE RECONVERSION PRODUCTIVA.

La Reversión Productiva es un proceso de cambios que se lleva a cabo en la empresa para adaptarse con éxito a las nuevas condiciones y exigencias del entorno.

Tiene como características más importantes:

- . Considerar modificaciones profundas e integrales.
- . Es un proceso que nace de la realidad de la empresa.
- . Requiere de la participación de toda la organización.
- . Parte de un cambio en la actitud y la forma de ver las cosas por parte de las personas.

La intención de un proceso de reversión en una empresa cooperativa es apoyarse en sus principios y valores para lograr una organización más consolidada y competitiva mediante la convicción de que muchas cosas pueden mejorarse.

Existen una serie de procesos y actividades que tienen el propósito de mejorar la capacidad de las empresas para adaptarse al medio, enfrentar la competencia y satisfacer las necesidades de los clientes.

En la medida en que la cooperativa responda a estas necesidades con inversiones, capacitación de personal y desarrollo tecnológico, podrá alcanzar los niveles de productividad y eficiencia requeridos para fortalecer su presencia en el mercado.

El proyecto de Reversión Productiva constituye una secuencia ordenada de logros, en la cual los resultados de una etapa sirven de insumo a las etapas siguientes

ESQUEMA DEL PROCESO DE RECONVERSION PRODUCTIVA.

Fases		Etapas	Actividades
I	Diagnóstico para la reconversión.	1- Factibilidad de la reconversión	- Determinar el grado de necesidad. - Analizar las condiciones preliminares.
		2- Organización para la reconversión	- Organizar el equipo de reconversión. - Capacitar al equipo. - Confeccionar el cronograma de ejecución de la reconversión.
		3- Análisis del entorno de la cooperativa.	- Analizar el macroentorno cooperativo. - Analizar el microentorno cooperativo.
		4- Análisis del perfil productivo.	-Analizar los objetivos.. -Analizar el desempeño de la cooperativa. -Analizar la cadena de valor.
II	Diseño metodológico para la reconversión	1- Elección de alternativas de Reconversión Productiva.	
		2- Identificación de los medios de ejecución.	- Analizar los recursos para la reconversión.
		3- Elaboración del plan de reconversión	
III	Ejecución de la reconversión	1- Implementación del plan de reconversión.	- Elaborar un plan de seguimiento - Retroalimentar el proceso.
IV	Evaluación de la reconversión	1- Evaluación del cambio productivo y su efecto.	- Analizar el cambio productivo a partir de los indicadores de desempeño. - Elaborar recomendaciones

. Diagnóstico para la reconversión.

La fase I del proceso de reconversión consiste en efectuar un diagnóstico de la situación en que se encuentra la cooperativa para la reconversión. El diagnóstico deberá considerar: la factibilidad del proceso (etapa1), la organización para la reconversión

(etapa 2), análisis del entorno cooperativo (etapa 3) y análisis del perfil productivo de la cooperativa (etapa 4).

El diagnóstico debe estar precedido por un conocimiento general de la organización, por lo tanto, para la buena conducción del proceso son relevantes las siguientes informaciones:

- Antecedentes históricos y personas que estuvieron desde el inicio en el desarrollo de la empresa cooperativa.
- Objetivos de la organización.
- Actividad principal actual y actividades que se desarrollaron en el pasado, incluyendo el peso relativo y la importancia que se le da a las diversas actividades de la cooperativa.
- Opiniones sobre los procesos productivos que realiza la empresa y sobre la decisión de participar en un proceso de Reconversión Productiva.
- Composición, origen y grado de utilización de los activos en la cooperativa.
- Principales canales de distribución y aprovisionamiento.
- Opiniones sobre la cultura y los valores cooperativos de la empresa.
- Relación de la cooperativa con la comunidad y con las demás cooperativas de la zona.
- Formación académica y experiencia del cuerpo directivo de la cooperativa.

Con el conocimiento de todos estos aspectos, el equipo de reconversión contará con una visión global de la situación a la que se enfrentará. Además, como el equipo trabajará con uno o dos asesores externos, éstos tendrán un conocimiento básico de la cooperativa.

Para adquirir toda esta información el equipo de reconversión debe apoyarse en reuniones informales con la asamblea de cooperativistas así como en el estudio de documentos, reglamentos, informes, etc.

Pueden existir dos situaciones posibles: Que la empresa cooperativa requiera un proceso de reconversión o que no lo requiera. Si el resultado de la evaluación indica que no lo requiere, no será necesario avanzar más allá de la primera etapa. Si la cooperativa lo

requiere, se debe evaluar entonces si ésta reúne las condiciones previas para la ejecución del proceso, lo que determinará, en caso de que existan éstas, avanzar en el esfuerzo de la organización del trabajo para la reconversión.

FASE I.

ETAPA I. FACTIBILIDAD DE LA RECONVERSION.

Iniciar un proceso de Reconversión Productiva demanda tiempo, esfuerzos y recursos de toda la organización, de ahí el significado de asegurarse de que la reconversión es necesaria así como verificar si existen las condiciones que permitan diseñar, ejecutar y concluir el proceso de reconversión.

— Perfil del grado de necesidad.

La necesidad de un proceso de Reconversión Productiva se puede determinar mediante una serie de criterios, algunos de éstos utilizan escala de medidas (números, porcentajes, tiempo), otros se basan en la percepción de la realidad por parte de los responsables de la cooperativa; lo que permite compartir las preocupaciones sobre el estado económico de la misma.

- Análisis de las condiciones preliminares.

Una vez detectada la necesidad de reconversión, se debe determinar si existen en la cooperativa las condiciones internas para que el proceso se dé un ambiente propicio.

Por ello se proponen analizar las siguientes condiciones:

a) Condiciones de tipo técnico.

Primer grupo de condiciones que la cooperativa debe reunir, al considerar la madurez de la empresa y la existencia de un mínimo de organización y viabilidad para su éxito.

Se podrán efectuar conversatorios informales, reuniones, etc. con los miembros de la junta directiva de la cooperativa para obtener la información correspondiente, que permita identificar:

1. Años de operación. La cooperativa debe estar establecida y no en vías de constituirse.
2. Volumen de operaciones. La cooperativa debe tener un mínimo de organización, división del trabajo, desarrollo administrativo, sistema de contabilidad y relaciones con el mercado.
3. Ambiente competitivo. El proceso de Reversión Productiva busca desarrollar en la cooperativa una ventaja competitiva.
4. Oportunidades en el mercado. La existencia de un nivel mínimo de demanda por el producto que ofrece la cooperativa.
5. Sistema de contabilidad actualizado. De manera que se puedan extraer datos válidos sobre los estados financieros que se requieran y las operaciones de la cooperativa.
6. Situación financiera mínima. Que no sea crítica y que no impida disponer de los recursos considerados necesarios para llevar a cabo el proyecto de reversión.

Para el análisis de la situación financiera de la organización se realiza la propuesta de utilizar el método de las razones simples; el cual se encuentra muy generalizado debido a su sencillez y efectividad. El mismo utiliza como fuentes de información básicas el balance general y el estado de resultados del período o períodos que se consideren.

b) Condiciones de tipo gerencial.

Se refieren a la cultura de grupo y a la disposición del cuerpo directivo frente al proyecto de Reversión Productiva.

La cooperativa debe mostrar una buena relación entre la asamblea, la junta directa y sus subordinados, así como la capacidad o disposición necesarias para el trabajo en equipo. Además, debe estar dispuesta a invertir en el proceso de reversión todos los esfuerzos que se requieran para su éxito.

Se recomienda discutir con los responsables de la gestión de la cooperativa estos aspectos o de lo contrario aplicar algún instrumento para la identificación de los mismos.

c) Condiciones socio-culturales.

El proceso de reconversión, al inscribirse en una situación dada de la cooperativa, estará sometido a la influencia de hechos pasados y a las expectativas futuras de los actores que participan, con sus costumbres, estilos, tradiciones, etc.; que marcan su pensamiento y comportamiento. En este campo, también la cooperativa debe ofrecer un perfil inicial aceptable, desde el punto de vista de la reconversión.

Las costumbres, estilos y tradiciones que integran el desarrollo organizacional deberán ser proclives al cambio, esto adquiere una gran dimensión en la producción cooperativa tabacalera en las que las tradiciones inciden enormemente en los niveles de producción y calidad.

Por lo tanto, la organización cooperativa deberá estar a favor de aceptar los cambios que correspondan a cualquiera de sus procesos.

Para analizar este tipo de condiciones se propone aplicar una encuesta que permita evaluar el nivel de motivación y estimulación que tienen los miembros de la cooperativa así como los valores predominantes en estos.

Si como resultado de la etapa 1, se concluye que es necesario realizar un proceso integral que mejore la situación económica de la cooperativa y que además, existen indicios de que ésta es capaz de avanzar en el proceso, entonces es posible continuar. Si el problema de la empresa no es considerado grave, o si algún elemento interno no refleja condiciones mínimas, se debe considerar la decisión de no iniciar el proceso de reconversión o posponerlo. En este último caso, el esfuerzo debe enfocarse a crear las condiciones necesarias para continuar el proceso.

El avanzar en el proceso de reconversión implicará la suscripción de un convenio o un acuerdo de actuación entre las partes involucradas, incluida la asesoría cuando se requiera.

FASE I

ETAPA 2. ORGANIZACIÓN PARA LA RECONVERSIÓN.

En esta etapa se organizará el equipo de reconversión que se encargará de realizar todo el proceso, desde el inicio hasta el final, así como el cronograma de ejecución del mismo.

- **Organización del equipo interno de reconversión**

Entre las premisas del proceso de Reconversión Productiva se enfatiza en la necesidad de que la organización del equipo de reconversión se realice con un enfoque participativo. Aunque el proceso puede ser apoyado por un asesor o equipo de asesores, la dinámica de la reconversión debe originarse en el interior de la organización.

Para llevar un proceso de reconversión al éxito, se necesita contar con capacidades particulares tanto en la planificación del proyecto de reconversión en sí mismo, como en la administración del proceso y este tipo de competencias, pocas veces están disponibles a lo interno de la empresa.

Además, el carácter global del proceso de reconversión obliga a recurrir a servicios de personas especializadas en áreas funcionales particulares (ingeniería; finanzas) o ramas industriales. También es importante contar con soporte externo para servir como capacitadores o facilitadores.

El diagnóstico lo podrán hacer los asesores, los cuales le entregaran los resultados a la Junta Directiva y estos decidirán qué alternativas van a aplicar en la cooperativa. A partir de entonces, se recibirá la asesoría de las personas ajenas a la cooperativa.

Por ello es necesario recurrir a asesores externos que colaboren en todo el proceso.

En experiencias llevadas a cabo por la Alianza Cooperativa Internacional en Centroamérica para el desarrollo del proceso de Reconversión Productiva, la amplitud del trabajo requerido condujo a la necesidad de formar un equipo de dos asesores: Al trabajar con cooperativas de producción agrícolas, uno de los asesores era Ingeniero

Agrónomo y el segundo era Especialista en Gestión de Empresas, lo que mostró ser un factor de éxito importante.

No obstante, la necesidad de recurrir a recursos profesionales especializados no debe hacer que se olvide el rol clave del equipo interno de reconversión en el éxito del proceso. Allí donde se requiera un agente externo, éste deberá tener un papel complementario, siendo la responsabilidad primera de los propios cooperativistas.

La conformación del equipo interno debe realizarse bajo un ambiente participativo que respete la cultura y valores de la organización. Es necesario identificar a personas sensibles y capaces de modificar la manera en que se ha venido operando.

Algunas de las funciones de los integrantes del equipo interno de reconversión son:

- Participar en un proceso de capacitación e inducción que les permita dominar los elementos centrales de las bases metodológicas para la reconversión así como las características más sobresalientes de su organización.
- Realizar el análisis del entorno de la organización.
- Analizar los objetivos de la empresa y en caso de necesidad, proponer su actualización.
- Seleccionar las alternativas de reconversión y los recursos necesarios para ello.
- Otras.

Las personas que conformen el equipo no tienen que ser siempre las mismas, sino que a medida que avanza el proceso de reconversión se podrán ir cambiando. Sin embargo para la continuidad del proceso, el grueso del equipo deberá ser permanente. Se debe procurar que el equipo no sea muy grande; se recomienda entre seis y ocho integrantes.

Las personas que conformen el grupo interno de reconversión en la cooperativa tabacalera deben ser elegidas según el liderazgo y la capacidad demostradas para desempeñar sus tareas en cada área (producción, contabilidad, tecnología, etc.). Deben reunir al menos las siguientes condiciones:

- Conocer los procesos productivos y de gestión que existen en la cooperativa.

- Poder suficiente y necesario para que las decisiones que se adopten, se ejecuten.
- Interés por dominar un nuevo conocimiento y ponerlo en práctica por el bien de la cooperativa.

Se debe garantizar que la junta directiva integre el equipo de reconversión.

En una primera reunión de trabajo del equipo de reconversión se deberán definir los siguientes aspectos:

- a) Las metas a lograr.
- b) Las exigencias del trabajo en equipo (respeto mutuo, solidaridad, participación, hacer valer los principios cooperativos).
- c) Las reglas de trabajo (disponibilidad de los integrantes, toma de decisiones en equipo, seguimiento de las decisiones, etc.).
- d) El rol de cada participante (dirección, coordinación, recolección de datos, anotaciones, etc.).

- **Capacitación del equipo interno de reconversión.**

Dado el papel que desempeñará el equipo de reconversión en la transformación productiva de la cooperativa es que el mismo deberá recibir una capacitación en los elementos relativos con la eficiencia y eficacia de la producción y en el diagnóstico para la reconversión, para que puedan realizar su trabajo adecuadamente.

Entre las acciones que deben considerarse en la capacitación están:

- Profundizar en la finalidad de la reconversión y las metas a lograr en el proceso.
- Familiarizarse con las bases metodológicas para la Reconversión Productiva, tanto en su aplicación como en su terminología y productos a obtener por cada una de las etapas claves del proceso.
- Establecer, claramente, la necesidad de fortalecer la unión del grupo y que cada miembro de este, haya entendido la función que debe desempeñar y asuma su compromiso con el éxito del proceso.

- Establecer una filosofía y dinámica de trabajo que permitan alcanzar las metas fijadas (conjunto de valores para la reconversión).
- Previo a cada reunión del equipo de reconversión, brindar apoyo en aquellas áreas donde los integrantes estén más débiles.
- Otras.

- **Cronograma del proceso de reconversión.**

La planificación del proyecto de reconversión conduce a la preparación de un cronograma, inmediatamente después de establecido el equipo de reconversión, donde se deberá delimitar el tiempo necesario para la ejecución de las diferentes etapas del proceso así como la frecuencia con que deben reunirse los integrantes del equipo de reconversión.

La realización de esta etapa, conduce a la formación de un equipo de reconversión capacitado y listo para llevar a cabo todo el proceso.

FASE I

ETAPA 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA COOPERATIVA.

En esta etapa se debe analizar tanto el macro como el micro entorno de la cooperativa.

– **ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.**

El macroentorno de una organización está formado por el conjunto de fuerzas, creencias, valores y regulaciones que influyen sobre el medio en que la misma se desenvuelve. Estas fuerzas constituyen el marco en el cual las organizaciones desarrollan sus actividades y como tal, representan tendencias que pueden reflejar tanto oportunidades como amenazas, que la empresa debe conocer con el objetivo de ajustar su comportamiento.

La empresa cooperativa, como organización, tiene vocación económica, sin embargo, toda la empresa forma parte de un entorno más amplio definido por variables tecnológicas, políticas, socio - culturales, demográficas, medio ambientales etc. Todas

estas variables tienen un gran impacto sobre el desempeño de la organización a pesar de que ésta tenga poco control sobre ellas. Especial atención deberá dedicarse a las relaciones Estado - Cooperativas, la cual adquiere una gran relevancia en nuestras condiciones.

La Reconversión Productiva, entre otras cosas, busca reaccionar oportunamente ante las tendencias negativas, preparando a la organización para enfrentarlas o, al contrario, crear las condiciones para aprovechar aquellas que favorezcan su actividad.

Lo fundamental, al final del análisis del macroentorno de la cooperativa, es que el equipo interno de reconversión tenga claro cuáles son las variables que más impacto tienen en ella y cuál es la naturaleza de ese impacto (amenaza u oportunidad).

El equipo de reconversión debe determinar qué variables va a estudiar en la cooperativa objeto de estudio y posteriormente, realizará una jornada de trabajo en grupo, con los miembros de la misma, para poder identificar los factores a analizar en cada una de esas variables, los cuales se sintetizarán en una Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).

Se recomiendan no dejar de considerar las variables económicas, medio ambientales, tecnológicas, socioculturales y demográficas.

– **ANALISIS DEL MICROENTORNO.**

El microentorno de una organización está compuesto por los actores del entorno inmediato que afectan a la capacidad de servir a sus mercados, constituyendo de esta forma, elementos del medio relevantes para el logro de los objetivos de la empresa. Entre estos: clientes, proveedores, competidores, intermediarios o distribuidores, sustitutos, etc. O sea, que el microentorno influye de forma particular en la empresa y puede limitar o favorecer su capacidad de producción. En nuestras condiciones los elementos de mayor importancia son los proveedores y los compradores.

El equipo de reconversión deberá analizar en qué medida los proveedores pueden ejercer determinadas presiones en los precios y en las cantidades ofertadas de materias primas y materiales a la cooperativa, que pueda alterar la posición competitiva de la empresa cliente, ya que ello va a incidir directamente en su propia oferta tanto en cantidad, calidad y precio.

De igual forma se deberán analizar los compradores y clientes, desde el punto de vista de su significado en la razón de ser de la organización así como por constituir las principales fuentes de información que la misma recopila y analiza con independencia del tamaño y tipo de actividad a la que se dedique.

Todas las empresas participan en determinado sector económico, algunos fácilmente identificables, como es el caso de la producción del tabaco en rama.

La caracterización del sector permitirá avanzar en el conocimiento de:

- La forma como actuarán los demás agentes económicos
- El margen de desarrollo que tienen las cooperativas tabacaleras.
- La estrategia empresarial de las empresas que participan en el sector.

Existen tres elementos centrales que hacen muy importante la caracterización del sector:

a) El análisis de los agregados económicos.

Una cooperativa tabacalera se identifica con el sector económico tabacalero y es aquí precisamente, donde podrá encontrar los agregados económicos que necesita para la toma de decisiones, identificando al sector desde una óptica económica.

b) El sistema de valor del sector.

Conocer el sector económico de la cooperativa facilitará la identificación del sistema de valor al que pertenece la misma y en qué punto de éste, se encuentra ubicada.

El sistema de valor se define como la integración del conjunto de organizaciones que hacen posible que determinado producto o servicio llegue a manos del consumidor final. Por lo tanto cada organización del sector tabacalero, tendrá una posición en el sistema, con su propia cadena de valor realizando varias actividades según sus

estrategias. Por ejemplo, la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco, ocupa un lugar en la cadena de valor del sector tabacalero, la cual utiliza como materia prima, el tabaco en rama producido en la cooperativa. En esta empresa se realiza todo el proceso productivo de beneficio que se requiere para lograr la comercialización de la hoja, en cada clase, garantizando, en la actualidad, que los procesos de tratamiento que se le dan al tabaco en rama, cumplan con los parámetros necesarios que garanticen que el mismo satisfaga las necesidades de la industria y los consumidores.

Comprender la cadena de valor de una empresa así como el lugar que ésta ocupa en el sistema de valor general, le dará la posibilidad a la organización de realizar actividades previas a las que actualmente realiza (integración hacia atrás), o realizar actividades que están después (integración hacia adelante), lo cual sería un aspecto a considerar en la Reconversión Productiva de la misma, si tenemos en cuenta las características de la hoja de tabaco y la incidencia que sobre ella tiene la excesiva manipulación por diferentes personas y las mermas que esto , actualmente, ocasiona.

c) La identificación de competidores.

La caracterización del sector de la cooperativa permitirá identificar, claramente, quiénes son los competidores o el universo de empresa que participan en el mismo (cooperativas de créditos y servicios, cooperativas de producción agropecuaria, unidades básicas de producción cooperativas, etc.), que por sus características producen un producto similar.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, el equipo de reconversión desarrollará los siguientes pasos para la caracterización del sector económico de la cooperativa:

1. Analizar los procesos necesarios que se desarrollan en la cooperativa para obtener sus producciones.

Listar los productos que obtiene la cooperativa, llegando a la conclusión de cuál es la actividad económica que la caracteriza.

2. Definición del sector. Analizar el tipo de necesidad que la cooperativa está satisfaciendo con su producto y definir ésta, como la actividad a la que se dedica la cooperativa.

3. Identificación de las demás organizaciones que se encuentran en la zona donde se localiza la cooperativa y que son del mismo sector.

Con los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se deberán identificar los competidores, procurando considerar toda la población de empresas que participan en dicho sector. Con los datos económicos de éstas, se podrá saber cuál es la participación de la cooperativa, objeto de estudio, en el sector y en la zona.

4. Identificación del sistema de valor del sector.

Considerando el producto que recibe el consumidor final, se deberán identificar todos los pasos que se siguen para lograrlo, desde la producción de la materia prima hasta la venta. En cada caso en que se localice una organización que participa en el sector, éste será un elemento del sistema, con su propia cadena de valor. Una vez identificado el sistema, se ubicará la actividad o actividades que realiza la empresa en dicho sistema.

FASE I

ETAPA 4. ANÁLISIS DEL PERFIL PRODUCTIVO DE LA COOPERATIVA.

En esta etapa se hace un estudio de los objetivos de la cooperativa así como un análisis de su desempeño y la cadena de valor.

– OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA.

El proceso de Reversión Productiva debe incluir la definición clara de los objetivos de la organización.

Con frecuencia las empresas cooperativas no tienen sus objetivos formulados, con claridad e incluso, no son compartidos por sus miembros, o peor aún, estos no han sido expresado formalmente. También es posible que sus objetivos formulados hace algún tiempo, estén desactualizados y deban reformularse. Por lo tanto, se propone discutir acerca de cuáles son los objetivos de la cooperativa tanto desde el punto de vista económico como social.

Los objetivos constituyen la expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar, donde el aporte de sus directivos y asociados es fundamental, al ser ellos los que conocen con exactitud sus intenciones de a dónde quieren llevar a la misma y únicamente ellos son capaces de auto comprometerse con el proceso de cambio que toda organización requiere al desarrollar un proceso de Reconversión Productiva.

En la práctica los negocios buscan alcanzar más de un objetivo, aunque no hay una cantidad preestablecida de éstos. Su número debe ser racional de manera que puedan ser manejables a los efectos de implementación y control, así como deben estar jerarquizados según su importancia.

Son varios los requisitos que se deben tener en cuenta en la formulación de los objetivos y que el equipo de reconversión deberá considerar. Estos son: que sean verificables, controlables, consistentes, comprensibles, motivantes, retadores y alcanzables, integrados y coordinados, dinámicos, adaptables y flexibles. De todas estas exigencias se pueden inferir que el proceso de determinación de los objetivos no es tan sencillo, como a primera vista parece, por lo que debe procederse con mucha precaución ya que a partir de ellos se diseñarán las estrategias, de aquí que se plantee: “el valor de una estrategia depende de la calidad de sus objetivos, pero la calidad de sus objetivos depende de la calidad de la información que posee la organización sobre sí misma, sus recursos y su medio ambiente”.

Una vez revisado los objetivos de la cooperativa se determinará, por parte del equipo de reconversión, si es necesario que los mismos sean reformulados, sometiéndolos, con posterioridad, a la asamblea de cooperativas para su discusión y aprobación.

Para medir la eficacia del desempeño de la cooperativa será necesario comparar los objetivos con los resultados, apreciar las diferencias entre lo que se realizó y lo que

estaba previsto. Esta medición es posible hacerla si fueron formulados, correctamente sus objetivos.

– **DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA.**

Para analizar el mismo, el equipo de reconversión deberá seleccionar los indicadores que utilizará, desde el punto de vista de la eficiencia y eficacia económica y productiva.

El enfoque más generalizado se inclina a definir la eficacia como el grado en que se alcanzan los objetivos en el proceso de producción e incluye la satisfacción de las necesidades sociales, lo cual presupone su medición a partir de comparar los objetivos con los resultados.

Por su parte, la eficiencia es considerada desde dos perspectivas: si la cantidad de productos está predeterminada, se persigue minimizar el costo total que se requiere para generarlos; si el gasto total está predeterminado, se busca optimizar la combinación de insumos para maximizar el producto. Por ende, la eficiencia consiste en comprobar los resultados con los medios empleados (medios financieros, materiales y recursos humanos).

La eficacia debe estar vinculada siempre a la eficiencia, son categorías que se presuponen, pues se trata de cubrir las necesidades de la población teniendo en cuenta el ahorro de los elementos de la producción y la elaboración de mayor cantidad de valores de uso, con una disminución de los gastos.

La organización y desarrollo de la producción agropecuaria y en particular de la producción tabacalera, se subordina a un conjunto de particularidades que hacen que sus procesos económicos y naturales se vinculen estrechamente, influyendo de manera notable, en las necesidades de recursos y en los resultados de la producción, por tanto, la eficiencia de la producción tabacalera dependerá no sólo del proceso de trabajo, sino también, de los procesos naturales que en ella tienen lugar.

El cultivo del tabaco en Cuba a pesar de ser una rica y segura fuente de ingresos en divisas, tropieza con contradicciones que entorpecen y frenan su normal desarrollo, a la vez que dificultan su eficiencia. Entre éstas;

- Establecimiento del cultivo del tabaco en suelos inapropiados.
- Empleo indiscriminado de productos fitosanitarios.
- Lentitud y resistencia a la introducción y generalización de algunos resultados científicos.
- En ocasiones, se prolongan demasiado las fechas de plantación.
- Pérdida de la tradición tabacalera, es decir, de las buenas prácticas agrícolas, incidiendo en la aplicación incorrecta de la tecnología y en el deterioro del medio ambiente.
- Escasez de fuerza de trabajo especializada, lo cual va en detrimento de la calidad y los rendimientos.
- Situación económica que impera en Cuba, la que establece grandes restricciones de orden material (insumos y combustibles), para el desarrollo del cultivo.

Ante estas contradicciones se han desarrollado, en la actualidad, estrategias que han posibilitado contrarrestar, en alguna medida, sus efectos, como por ejemplo la distribución de tierras para la producción de tabaco de forma familiar, facilitando la atención directa del cosechero a la planta, sin negar las posibilidades que brindan las formas superiores de producción donde debe materializarse la correcta vinculación del hombre al área y también, las negociaciones con empresas y empresarios extranjeros a fin de obtener el financiamiento para el cultivo.

El Comandante en Jefe Fidel Castro ha subrayado, que en las nuevas condiciones, es imprescindible conocer toda la tecnología que existe en el mundo en las diferentes ramas, y ha planteado al respecto: “Yo pienso que nosotros debemos dedicarnos no solo a investigar. Creo que un importante trabajo en el área científica es recoger información, recoger experiencias de lo que se hace en el mundo y me parece que en eso hemos estado atrasados”.

Es evidente que la selección de los indicadores de desempeño de la cooperativa, por parte del equipo de reconversión, debe hacerse sobre la base de las condiciones particulares de la misma, de manera que al analizar por ejemplo, su situación económica, el resultado esté dado por un mayor o menor esfuerzo o por condiciones favorables o desfavorables de la misma. También se debe considerar la conjugación de los indicadores en su forma natural y en valor, para hacer más real su análisis y valoración así como poseer determinada estabilidad y, a la vez, ser éstos dinámicos en correspondencia con los cambios técnicos y organizativos que se puedan presentar en la cooperativa y a nivel de la economía nacional.

Los indicadores para el análisis del desempeño económico de las entidades agrícolas han transitado por diferentes momentos. Los surgidos a partir de la implantación del Sistema de Dirección de la Economía, muy influenciados por deficiencias en su aplicación debido a dificultades en los controles y registros de las empresas, así como por insuficiencias de los propios indicadores, al valorar solo el cumplimiento de los planes de producción sin un uso eficiente de los recursos disponibles. En los últimos años la necesidad de producir más y con calidad, ha obligado a las empresas a detenerse no sólo en el cumplimiento en valores sino también en físico y con la calidad requerida, sobre todo en la producción tabacalera, pues de la calidad de la hoja depende su precio y su venta. Con posterioridad, sobre la base de las deformaciones que presentaron los indicadores para valorar la eficiencia económica de las cooperativas, se propuso un sistema de indicadores que incluyó, además del perfeccionamiento de la distribución de utilidades de las cooperativas, un conjunto de indicadores de carácter volumétrico y físico que fundamentó la necesidad de utilizar el indicador costo de producción, como uno de los más idóneos para medir la eficiencia de las cooperativas, el cual debía complementarse, en forma de sistema, con la productividad del trabajo, el rendimiento agrícola, la utilización de la tierra, el cumplimiento de los contratos, la producción terminada (en físico) y la rentabilidad.

Este sistema de indicadores, a pesar de superar las insuficiencias de los utilizados con anterioridad, tampoco se instrumentó adecuadamente en las cooperativas aunque

constituyó el punto de partida para el perfeccionamiento de los mecanismos de control, medición y estimulación de la producción.

Para analizar el desempeño de la cooperativa, desde el punto de vista productivo, es necesario que el equipo de reconversión tenga en cuenta los siguientes indicadores:

- **Tipo de suelo.**

El cultivo del tabaco requiere establecerse en suelos apropiados que garanticen resultados productivos satisfactorios. Esto ha constituido una de las limitantes fundamentales de la producción tabacalera debido al alto grado de erosión y a la pérdida de la actividad biológica del suelo, al desaparecer los organismos y la microflora beneficiosa para el cultivo. No es difícil comprender entonces la manera en que se han ido deteriorando los suelos dedicados a este cultivo, máxime si tenemos en cuenta que la mayoría de ellos son arenosos y por ende, fácilmente erosionables por el agua y el viento.

- **Variedades de tabaco.**

Conocer la o las variedades de tabaco que cultiva la cooperativa permitirá saber la tecnología que corresponde en su proceso productivo; las características en cuanto a rendimiento; susceptibilidad y resistencia a las diferentes plagas y enfermedades, destino de la producción, si es vega de primera o de segunda; calidad organoléptica; ciclo vegetativo, etc.

- **Tecnología de producción.**

La tecnología de producción que desarrolla la cooperativa estará en dependencia de la o las variedades de tabaco que cultive la misma. No será la misma tecnología de producción para una variedad de tabaco tapado que para su variedad de tabaco al sol ensartado ó de tabaco al sol en palo.

El estudio y análisis de la tecnología que desarrolla la cooperativa, por parte del equipo de reconversión, permitirá conocer cómo se emplea la misma tanto para la producción de posturas como para la producción de tabaco en rama.

Se recomienda, al equipo de reconversión, utilizar el Instructivo Técnico para el cultivo del tabaco, vigente actualmente en nuestro país.

– **Fuerza de trabajo.**

La producción tabacalera demanda una fuerza de trabajo especializada la cual contribuirá a garantizar la calidad en la realización de todas sus operaciones, desde la fase agrícola hasta la fase industrial del torcido. El indicador que mide su eficiencia es la productividad del trabajo la cual deberá ser estudiada y analizada.

– **Calidad de la hoja de tabaco.**

La calidad de la hoja de tabaco es un índice fundamental para el destino que se le vaya a dar (capa, capote, tripa, etc.). De igual forma será un aspecto a considerar a la hora de establecer el precio para su venta.

- **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.**

El análisis de la cadena de valor es importante para caracterizar la situación económica de cualquier empresa, al ofrecer una visión estratégica de toda su actividad - desde el abastecimiento en materias primas hasta el consumo del producto - además de permitir agrupar sus actividades productivas así como comprender cómo la afectan las actividades complementarias y de diversificación que se puedan realizar.

La cadena de valor se va a componer de tres tipos de actividades:

a) **Actividades primarias:** relacionadas directamente con la producción del producto, su venta y transferencia al consumidor (ciclo productivo de la empresa).

Las actividades primarias se dividen en cuatro categorías:

- **Logística Interna:** Actividades asociadas con la compra, almacenamiento y diseminación de insumos del producto (materia prima y materiales auxiliares), hasta el inicio de la producción.
- **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la producción final del producto (productos terminados).
- **Logística externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución de la producción terminada a los compradores.
- **Mercadeo:** Actividades asociadas con los medios por los cuales los compradores pueden comprar el producto o inducirlos a hacerlo.

b) **Actividades de apoyo a la producción:** Son las que apoyan la realización de las actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa.

Las actividades de apoyo se dividen en seis categorías:

- **Infraestructura y abastecimiento:** Actividades asociadas con la dotación de equipos e insumos indirectos necesarios para la operación de la empresa y su mantenimiento.
- **Sistema de administración y control:** Actividades asociadas con la administración general.
- **Gestión financiera:** Actividades asociadas con la eficiencia en el manejo de los recursos que genera la empresa.

- **Gestión de recursos humanos:** Actividades asociadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.
 - **Gestión de la tecnología:** Actividades asociadas al conjunto de conocimientos necesarios para la operación y la tecnología incorporada en los equipos de proceso.
 - **Gestión de calidad:** Actividades asociadas con la búsqueda de calidad en el producto.
- c) **Actividades estratégicas:** Actividades asociadas con la manera en que la empresa realizará los cambios y se adaptará a las condiciones del entorno, o sea, se refiere a las actividades relacionadas con la gestión de la organización y el liderazgo en la dirección general.

El análisis de la cadena de valor tiene como objetivo que el equipo de reconversión identifique claramente, para cada uno de sus eslabones (áreas), aquellas actividades que por su naturaleza e impacto resultan determinantes para asegurar la eficiencia y eficacia de la cooperativa.

A continuación se sugiere el procedimiento a seguir para realizar este análisis así como los conceptos de cuantificación para evaluar la eficiencia y eficacia de cada área, que conforma la cadena de valor de las cooperativas tabacaleras.

Aspectos a considerar:

- I. Llegar a un acuerdo sobre las metas de esta etapa del proceso, o sea:
 - El conocimiento de la situación económica de cada área de la cadena de valor y cómo impacta dicha situación al resto de las áreas.
 - El establecimiento de la situación económica de la cooperativa.
 - La identificación de las ventajas que dan fundamento a la situación económica de la cooperativa.

- La identificación de las principales carencias o desventajas económicas de la cooperativa para ser eficiente y eficaz.
- II. Para conocer la situación económica de cada una de las áreas de la cadena de valor de la cooperativa, será necesario que el equipo de reconversión realice las siguientes acciones:

Paso 1. Identificar las principales actividades que caracterizan el área de la cadena de valor en estudio y que influyen en la situación económica del área.

Paso 2. Preparar un listado de las actividades identificadas en el paso anterior, en función del impacto que pudieran tener en la eficiencia y eficacia de la cooperativa, ordenándolas de más a menos importantes. Se recomienda utilizar técnicas de dinámica de grupo que propicien la discusión entre los participantes y el logro de consenso en la decisión final.

Paso 3. Establecer cuáles son las actividades de mayor impacto de acuerdo al listado elaborado en el paso anterior. Proceder a la descripción detallada de cada una de ellas y ordenarlas según el flujo del proceso.

Paso 4. Evaluar la situación económica actual de las principales actividades identificadas, con valores de 0 a 10, entendido este valor como el nivel de gestión con que la actividad se está llevando a cabo desde el punto de vista eficiente y eficaz en la cooperativa.

Paso 5: Establecer el valor promedio de la situación económica actual del área de estudio, haciendo uso de los valores particulares obtenidos para cada actividad (paso4). Se recomienda expresarlo en porcentaje.

Paso 6: Evaluar el grado de impacto de cada una de las principales actividades identificadas, con valores de 0 a 10, entendido éste valor como el nivel crítico o de relevancia que representa para el buen desempeño económico del área en estudio. Este

valor es independiente de la efectividad con que se estén llevando a cabo en la actualidad.

Paso 7: Establecer la relación de valor que existe entre el área en estudio y las demás áreas de la cooperativa, además de identificar el eslabón que más influye en el área de estudio y aquel que es más influido por ésta.

Paso 8: Proceder a establecer las principales ventajas y desventajas económicas que intervienen en la gestión del área en estudio. Esta acción permite identificar aspectos de gran importancia para la posterior definición de alternativas de reconversión.

Previo a cada análisis, los encargados de la reconversión deberán llegar a un acuerdo sobre las áreas de la cadena de valor que se aplican a la cooperativa objeto de estudio así como la descripción de las áreas que se estudiarán.

El análisis se deberá hacer de forma individual en el equipo y con posterioridad, será necesario integrar los criterios en una sola posición de éste.

. Diseño metodológico para la reconversión.

El análisis profundo de los factores que inciden en la eficiencia y eficacia económica y productiva de la cooperativa objeto de estudio, proporcionará los insumos necesarios para iniciar la segunda fase del proceso de reconversión, la cual implicará, entre otros aspectos, la decisión acerca de las oportunidades de negocios de la cooperativa y en correspondencia con ello, la identificación de las áreas que deben reconvertirse en la misma.

En esta fase, el equipo de reconversión formulará las alternativas de reconversión que le permitan a la cooperativa, elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

La fase II incluirá: la elección de las alternativas de Reconversión Productiva (etapa 1), la identificación de los medios de ejecución (etapa 2) y la elaboración del plan de reconversión (etapa 3).

FASE II

ETAPA 1. ELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA.

Las alternativas de reconversión constituirán el núcleo básico del proceso de reconversión, representando una guía para que el equipo de reconversión las ejecute en la empresa cooperativa. Estas alternativas se relacionarán con el resultado del diagnóstico realizado en la fase I del proceso, es decir, con los elementos siguientes:

- ◆ La factibilidad de la reconversión.
- ◆ Las condiciones del entorno macroeconómico.
- ◆ Las ventajas y desventajas económicas, identificadas en la cadena de valor.
- ◆ Los objetivos formulados.

Las alternativas de reconversión también deberán considerar el impacto esperado sobre el perfil productivo de la cooperativa. Por lo tanto, será necesario indicar las prioridades para cada alternativa, de acuerdo al grado de urgencia que requiere la acción para contrarrestar, un deterioro avanzado o el carácter determinante de una desventaja o carencia identificada y el impacto relativo que tiene la alternativa, sobre la estrategia con la cual se relaciona así como sobre el perfil productivo de la cooperativa.

El plan de alternativas debe ser simple, preciso, práctico y flexible. No debe contener alternativas tan generales o ambiguas que no puedan ser llevadas a cabo en forma rápida y concreta.

A continuación se recomiendan un conjunto de pasos que deben tenerse en cuenta, para la formulación de las alternativas de reconversión:

Paso 1. Realizar una jornada de reflexión sobre lo logrado hasta este momento y sobre la viabilidad de la ejecución del proyecto de reconversión. Será importante considerar los resultados del diagnóstico efectuado para la formulación de alternativas:

- ◆ Las condiciones preliminares.
- ◆ El desempeño económico y productivo de la cooperativa.

- ◆ Los objetivos de la cooperativa.
- ◆ La lista de actividades por área de la cadena de valor.
- ◆ Las carencias o desventajas económicas identificadas.
- ◆ Las actividades de menor valor y mayor impacto identificadas en las áreas de la cadena de valor.
- ◆ Las debilidades de la cooperativa identificadas en el estudio de su macroentorno.
- ◆ Otras.

El equipo de reconversión debe identificar cuáles son los cambios necesarios en cada una de las áreas de la cadena de valor,

Paso 2. Identificar las oportunidades de negocios a realizar en la cooperativa objeto de estudio.

Sobre la base del paso anterior, el equipo de reconversión podrá identificar cuáles serán las oportunidades de negocios de la cooperativa, tanto en el corto como en el largo plazo, dirigidas a elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

Paso 3. Identificar las áreas que deben reconvertirse.

En correspondencia con las oportunidades de negocios de la cooperativa se identificarán las áreas, que concretamente deben reconvertirse.

Paso 4. Analizar cada una de las alternativas que se han considerado y lograr una discusión sobre su grado de complementariedad, conflicto, competencia o encadenamiento con las demás.

Este análisis permitirá eliminar o fusionar algunas de las alternativas propuestas.

Se recomienda decidir la prioridad que requieren cada uno de los cambios identificados, lo cual debe ser un acuerdo entre el equipo de reconversión y la asamblea de cooperativistas.

Se deberán relacionar las alternativas de reconversión con las prioridades definidas y con la naturaleza del cambio productivo que producirán en la cooperativa.

El esfuerzo por lograr esta organización de las actividades de reconversión, responde a la necesidad de obtener indicadores para cada cambio productivo deseado, según las alternativas establecidas y el área de la cadena de valor con las que está relacionado. Es decir, cada alternativa deberá contribuir a la realización de, al menos, un cambio productivo.

FASE II

ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE EJECUCIÓN.

Una vez que hayan sido elegidas las alternativas de reconversión, se deberán identificar los recursos necesarios para su ejecución. Los mismos se clasificarán en recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Los recursos humanos limitan las fronteras de crecimiento de la organización más que cualquier otro factor. Aún disponiendo del resto de los recursos en cantidad, calidad, tiempo y precios adecuados, la organización sólo puede ser eficiente y competitiva "cuando cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno para convertir los insumos en productos de alta calidad".

De los planteamientos anteriores se puede deducir la importancia que debe dársele a la proyección de las necesidades de recursos humanos para la ejecución de las alternativas de reconversión.

Teniendo en cuenta que las necesidades de recursos materiales relacionados con materias primas, servicios, materiales auxiliares, etc., tanto en cantidad como en calidad están fuertemente influenciadas por las tecnologías, equipos y maquinarias, es que trataremos juntos, ambos tipos de requerimientos.

En el análisis de los recursos materiales se debe prestar atención a la definición del tipo o clasificación de cada uno así como a su cantidad y calidad. A la hora de seleccionar el material deben tenerse presentes las posibilidades de ser sustituidos por otros, cuando se entre a considerar el costo y la disponibilidad de los mismos.

Las fuentes de obtención de los recursos materiales pueden ser internas o externas al país, cada una con sus aspectos distintivos a considerar.

Relacionada con la determinación de las necesidades de recursos materiales, están las definiciones y decisiones sobre las tecnologías a utilizar. Actualmente la selección de tecnologías representa la principal decisión estratégica.

Cuando la organización no disponga internamente de las tecnologías necesarias, deberá definir la forma de obtener las mismas, valorando las ventajas y desventajas de cada una.

Las necesidades de recursos financieros representan la expresión monetaria de las necesidades de los demás recursos para el cumplimiento de las medidas previstas en cada alternativa. Por consiguiente, las consideraciones sobre el posible financiamiento estarán presentes al decidir sobre la magnitud y naturaleza del total de recursos a emplear.

Al igual que el plan estratégico, los programas pueden ser financiados, tanto por fuentes internas como por fuentes externas. Se plantea que la combinación adecuada de estas fuentes es aquella que posibilita disponer de flexibilidad interna para responder a los acontecimientos imprevisibles.

La flexibilidad interna se mide por la liquidez de los recursos, teniendo como indicadores la razón de endeudamiento, que representa la relación entre los recursos ajenos y los recursos propios, y la prueba del ácido. En la medida que la razón de endeudamiento sea mayor, significará que se han utilizado una mayor cantidad de recursos ajenos, lo que representa que los riesgos serán mayores, pues está comprometida a pagar intereses a largo plazo y a devolver, finalmente lo prestado, lo que redundará en un alto costo de capital. En todos los casos se debe siempre tratar de buscar un equilibrio entre los préstamos a largo plazo (fuentes externas) y el capital social o de propiedad (fuentes internas), que sea "compatible tanto con la disponibilidad de recursos como con los rendimientos económicos generales".

A continuación se sugieren los pasos a seguir en esta etapa 2:

Paso 1. Definir para cada alternativa, los recursos necesarios para su realización, clasificados en materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

Paso 2. Identificar los requerimientos de recursos específicos para cada una de las alternativas que se han establecido, los cuales deben ordenarse según el nivel de prioridad, determinado con anterioridad, en la etapa 1.

Paso 3. Identificar la fuente de los recursos requeridos para cada alternativa, sin limitarse a las fuentes internas de la cooperativa, o sea, se podrán incluir fuentes externas como la solicitud de créditos bancarios.

Paso 4. Análisis de factibilidad.

En aquellos casos en que los requerimientos se traduzcan en desembolsos de efectivos, el proceso de presupuestación se hará de forma detallada a nivel de cada alternativa, dado que este grado de precisión se utilizará para medir su costo-beneficio. Para ordenar el trabajo que se solicita se propone el cuadro que se muestra en la tabla 4.

FASE II

ETAPA 3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE RECONVERSIÓN.

El plan de reconversión abarcará el análisis y las decisiones propuestas que resultaron del trabajo del equipo. Una vez que este sea aprobado, se procederá a ejecutar el proceso de reconversión.

El plan aprobado por la asamblea de cooperativistas, será el punto de partida de la dirigencia de la cooperativa, la cual será responsable de los resultados a lograr.

El plan de reconversión deberá incluir los siguientes elementos:

- ◆ El historial de la cooperativa
- ◆ Los objetivos y los valores de la cooperativa, tal y como fueron propuestos por el

equipo de reconversión.

- ◆ El diagnóstico de la cooperativa para la reconversión.
- ◆ El perfil productivo de la cooperativa.
- ◆ Las alternativas de reconversión.
- ◆ Los recursos necesarios.
- ◆ Los indicadores de cambio.
- ◆ El seguimiento y la evaluación de la reconversión.

La redacción del plan de reconversión es responsabilidad del coordinador del equipo, el que tendrá que presentarlo, primero, al equipo para asegurarse de la validez de su contenido y luego a la asamblea de cooperativistas para su aprobación.

Aparte de las personas que han estado involucradas, hasta ahora, en el proceso de reconversión, o sea, tanto en la validación de cada una de las etapas de análisis y del diseño metodológico así como en la aprobación del plan, se verán involucradas otras personas más, a lo largo de la fase de ejecución, por lo que será importante que todas puedan tener una amplia comprensión del documento.

En la decisión de aprobar o no el plan de reconversión influirán factores como: el monto de la inversión en el proyecto, los cambios estructurales que se esperan de la reconversión y que habrá que aceptar. Quizás se necesite un nuevo enfoque de la cultura organizacional así como cambios de actitud de parte de las personas que intervendrán, directa o indirectamente, en la ejecución del plan. Resulta evidente que la realización del plan implicará grandes cambios para todos en la cooperativa, siendo por tanto importante que su aprobación se realice con un deseo sincero de asumir la cuota de esfuerzo y sacrificio que corresponde a cada cual.

Cuando se inicie la fase de ejecución, el documento constituirá la referencia principal del proyecto de reconversión.

. Ejecución de la reconversión.

Una vez concluido el diseño del plan de reconversión y su aprobación, se inicia la fase III del proceso: la ejecución del plan de reconversión. En esta fase se implementará dicho plan (etapa 1) a partir de su seguimiento y continua retroalimentación.

FASE III

ETAPA 1: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECONVERSIÓN.

Esta etapa se inicia con la elaboración de un plan de seguimiento, el cual servirá como guía operacional para garantizar una buena ejecución de las alternativas de reconversión, Es una etapa crucial, no solo porque le dará a los responsables de la reconversión una herramienta valiosa para asegurarse de la buena ejecución de las alternativas, si no también porque el plan de seguimiento ayudará a la apropiación de la reconversión por parte de todos en la organización.

La duración de esta fase dependerá de la magnitud y la complejidad de los cambios. La idea es evitar: querer hacerlo todo demasiado rápido sin dar tiempo a la organización a asumir los cambios, o plantearse plazos tan largos que la gente pierda la atención al proceso.

– Seguimiento del plan de reconversión.

El seguimiento del plan de reconversión debe comenzar con el diseño, en forma definitiva, del plan operativo de seguimiento, donde se indicarán todos los elementos que habrá que tener en cuenta para asegurarse del cumplimiento del plan.

El seguimiento del plan de reconversión se puede realizar utilizando un instrumento que se ha dado en llamar cuadro operativo de seguimiento. Este cuadro indica, para cada alternativa, siete categorías de planificación:

1. La alternativa de reconversión.
2. La persona responsabilizada con la ejecución de la alternativa.
3. La fecha de cumplimiento o límite para la realización de la alternativa.
4. Los indicadores de realización, es decir, la forma en que se va a determinar si la actividad se realiza.

5. Las fuentes de datos para la verificación (estados financieros, informes, registros de producción y de ventas).
6. Los medios de recolección de los datos para el seguimiento (análisis de documentos, entrevistas, observaciones, encuestas, discusiones en grupo).
7. La frecuencia de la recolección de datos (semanal, mensual, etc.)

La elaboración del cuadro de seguimiento debe ser la primera actividad a realizar por el equipo de reconversión, una vez que haya sido aprobado el plan de reconversión. Si bien el plan debe incluir una propuesta para el seguimiento, éste no puede ser planeado en forma definitiva antes de la aprobación del plan, pues se construirá teniendo como base las alternativas y recursos de reconversión aprobados.

La coherencia en la ejecución del plan de reconversión exige un mínimo de continuidad de los participantes. Por lo tanto, es muy recomendable que la persona responsable de la coordinación del proyecto se mantenga durante toda la fase de ejecución.

– Retroalimentación.

La ejecución del plan de reconversión va a obligar a continuos ajustes a lo largo del proceso que son normales y resultan tanto, de la misma aplicación del plan, que cambia las condiciones internas de la cooperativa, como de la evolución de las condiciones del entorno. Por lo tanto, es importante que el equipo de reconversión cuente con las herramientas para adaptarse a las condiciones en cambio continuo.

Será necesario mantener el rumbo definido en el plan de reconversión con una cierta dosis de flexibilidad. De manera más particular la retroalimentación busca vigilar la armonización de las alternativas de reconversión a medida que se estén realizando y se produzcan resultados.

Para lograr una ejecución eficaz, a la vez que se conserva el carácter participativo del proceso, la retroalimentación necesitará de un sistema de información eficaz y de reuniones sistemáticas del equipo de reconversión.

Para no perder el hilo conductor del proceso, se recomiendan reuniones semanales del equipo. Al dedicarse al proceso con regularidad y respeto a los valores de la cooperativa y al usar un cuadro operativo de seguimiento bien diseñado, el equipo reconversión tendrá lo esencial para recoger todos los datos requeridos y poder adaptarse a la situación.

2.4. Evaluación de la reconversión.

En la fase IV y final del proceso de Reconversión Productiva se trata de evaluar el cambio productivo logrado, al ejecutar las alternativas de reconversión y su efecto (etapa 1) , elaborando además recomendaciones para el futuro.

FASE IV.

ETAPA 1. EVALUACIÓN DEL CAMBIO PRODUCTIVO Y SU EFECTO.

Esta va a ser una etapa de gran significación para que la dirigencia de la cooperativa y sus asociados, conozcan los verdaderos logros de las alternativas de reconversión elegidas y hagan los ajustes necesarios para el futuro.

- Análisis del cambio productivo a partir de los indicadores de desempeño.

La evaluación de la reconversión se realizará recurriendo a los indicadores de desempeño de la cooperativa, desde el punto de vista económico y productivo, identificados en la fase I del proceso de reconversión.

El equipo de reconversión deberá construir un cuadro donde visualice la relación de los indicadores con: las áreas de la cadena de valor, las alternativas de reconversión, las áreas de cambio productivo, etc.

Se deberá proceder a relacionar las alternativas propuestas con la naturaleza del cambio que producen en la organización tabacalera.

- RECOMENDACIONES.

Es necesario considerar que la evaluación nos llevará a la preparación de un informe de evaluación el cual deberá incluir recomendaciones en cuanto a las decisiones que se deberán tomar en la cooperativa objeto de estudio.

Cualquiera que sea el proceso de evaluación que se defina, siempre implicará una toma de decisiones para el futuro, por lo tanto, la junta directiva tendrá que decidir, en función de las experiencias vividas y de las nuevas condiciones internas y externas, si debe seguir vigente la alternativa de reconversión elegida o si la cambiará. Si la junta directiva opina que la misma debe ser actualizada, su decisión deberá incluir el camino a seguir para hacerlo.