

# [PLAN ESTRATEGICO CONACADO]

**2012**



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO COORPORATIVO

*El desarrollo de la capacidad de visión global para concebir la totalidad de los retos que enfrenta el Grupo CONACADO.*

Este proceso se caracteriza por ser global, fundamental, y con implicaciones a largo plazo.

Comprende:

- **UN ANALISIS ESTRATEGICO:** para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- **MISION:** explica para que existimos y en que somos exitosos ahora.
- **VISION:** Nos orienta donde queremos estar en el largo.
- **VALORES:** lo que soporta nuestra cultura organizacional para enfrentar las dificultades.
- **EJES ESTRATEGICOS:** Son las áreas clave de desempeño en los que la organización ha puesto su mayor interés de cara al futuro porque son determinantes para lograr alcanzar su Visión.
- **OBJETIVOS INMEDIATOS:** Son, en rasgo general, los logros que se han determinado deberán alcanzarse en los años inmediatos a la implementación del plan estratégico.
- **INDICADORES DE RESULTADOS:** las variables tangibles que servirán como base para medir el logro de los objetivos planteado.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO COROPORATIVO

### MISION

Mejorar los ingresos y la calidad de vida del productor cacaotero y su familia, mediante el apoyo en el manejo sostenible de sus fincas, la mejora de la calidad de sus productos, la comercialización eficiente de sus cosechas, el fortalecimiento gremial y empresarial de sus organizaciones, y el desarrollo de sus comunidades.

### VISION

Lograr un sector cacaotero técnicamente desarrollado; con productos de alta calidad, reconocidos y posicionados internacionalmente; producidos por hombres y mujeres que han alcanzado un adecuado nivel de vida.

### VALORES

- **Honradez:** En el manejo de los recursos confiados
- **Solidaridad:** Brindando un servicio equitativo de cooperación entre socios y trabajando en equipo.
- **Perseverancia:** En el cumplimiento de los objetivos
- **Respeto:** A la opinión de los socios y a sus funciones.
- **Compromiso:** con el mejoramiento continuo
- **Trabajo en equipo:** en todas las sucursales junto a la sede principal
- **Responsabilidad social:** basada en la ayuda a comunidades productoras de cacao dominicano con métodos que generen mayor producción, técnicas post cosecha, de negociación y proporcionar fuentes de trabajo.
- **Transparencia:** en todas las transacciones que realizamos, los actos de nuestros colaboradores y los directivos están comprometidos con los más altos valores éticos de la comunidad en que opera.

## RESUMEN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

Como base para la planeación estratégica hemos arribado a las siguientes conclusiones. Estas se derivaron después de utilizar diversas herramientas de análisis. Los hallazgos fueron presentados y discutidos previamente ante el comité

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de organización que ve al productor como Socio del negocio.</li> <li>2. Cumplimiento de las certificaciones y normas internacionales de las que CONACADO es signatario.</li> <li>3. Involucramiento directo de los gerentes de sucursales en la búsqueda de soluciones al productor asociado.</li> <li>4. Existencia de proyectos comunitarios concebidos y dirigidos por la organización.</li> <li>5. Recursos tecnológicos en desarrollo.</li> <li>6. Infraestructura adecuada para el desarrollo de las operaciones en la mayoría de las sucursales.</li> <li>7. Habilidad y experiencia técnica comprobada.</li> <li>8. Integración de productores en Asociaciones de tercer nivel con una base sólida de organización.</li> <li>9. Alto porcentaje de credibilidad de los productores hacia la institución.</li> <li>10. Otorgamiento de financiamiento a productores a un costo blando.</li> <li>11. Sistema de distribución de beneficios a productores, único en su sector.</li> <li>12. Acción directa en las comunidades del área de influencia. Inversión en</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centralización en la toma de decisiones .</li> <li>2. Débil esquema de Administración, con escasa documentación y registros de operaciones.</li> <li>3. Falta de transparencia en el sistema de distribución de los premios de comercialización generados por el sistema de comercio justo.</li> <li>4. Grupos de poder que interfieren en la toma de decisiones oportunas.</li> <li>5. Existencia de negocios particulares y paralelos, creando conflicto de intereses con la naturaleza de operación de CONACADO.</li> <li>6. Ausencia de un código de ética y de comportamiento que rijan la actuación de los interactuantes en los procesos de la organización.</li> <li>7. Ausencia de código de actuación de los organismos de dirección.</li> <li>8. Ausencia de una unidad de auditoria administrativa y desarrollo institucional.</li> <li>9. Estructura de gobierno pesada, poco fluida y con indefinición en su línea de mando de los ejecutivos y la relación con las sucursales.</li> <li>10. Falta de personal calificado/idóneo con</li> <li>11. conocimientos frescos para desarrollo de una gestión eficiente y eficaz.</li> <li>12. Clima laboral desfavorable. Falta de motivación y compromiso con la organización de parte del personal.</li> <li>13. Falta de esquemas de control y seguimiento a las operaciones</li> <li>14. Ausencia de indicadores de gestión de desempeño</li> <li>15. Ausencia de cultura corporativa para estandarizada en los procesos administrativos en todas las sucursales.</li> <li>16. Dependencia financiera de las sucursales de CONACADO</li> </ol>

<p>obras sociales (Caminos vecinales, Escuelas, Reconstrucción de casas de productores, Tendido eléctrico, etc.)</p> <p>13. Las mayoría de las fincas de producción están certificadas o en proceso de certificación ISO.</p> <p>14. Producto de calidad orgánica certificada y reconocido a nivel internacional.</p> <p>15. Posicionamiento internacional en el mercado de CONACADO como organización con orientación y base social.</p> <p>16. Ubicación geográfica de las fincas de producción en lugares de alto valor estratégico.</p> <p>17. Habilidades de cultivo de los productores.</p>	<p>para el desarrollo de sus funciones operativas.</p> <p>17. Inconsistencia en el mantenimiento de las instalaciones entre las sucursales.</p> <p>18. Gestión de Recursos Humanos en formación, con limitaciones de competencias necesarias para alcanzar el desarrollo que requiere la organización. (Desarrollo de perfiles de puestos, Plan de formación y desarrollo del personal, Sistema de Reclutamiento y Selección, Gestión de la actuación del personal, Gestión de la compensación salarial, manejo de la movilidad del personal etc...)</p> <p>19. Ausencia de mecanismo que permita medir los logros del plan estratégico y que defina los resultados esperados al final de cada periodo.</p> <p>20. Debilidad en el sistema de comunicación interna efectiva que permitan conocer y empoderar de la misión, visión, filosofía institucional, orientada a fomentar una perspectiva integral del trabajo</p> <p>21. Ausencia de un sistema de reuniones periódicas de medición y evolución del esfuerzo del desempeño del mes anterior y la programación de acciones concretas para alcanzar los objetivos propuestos. Así como explorar las mejores prácticas de la industria y nutrirse de ellas.</p> <p>22. Ausencia de un sistema de gestión presupuestaria, con su sistema de medición de ejecución</p> <p>23. Falta de manuales de políticas y procesos que contribuyan al establecimiento, desarrollo e implementación de controles internos, propiciando la integración de las sucursales con una visión corporativa.</p> <p>24. Ausencia de gestión para posicionar la imagen de grupo con responsabilidad social ante su área de influencia.</p> <p>25. Falta de plan de relevo generacional entre productores para garantizar la inclusión de futuras generaciones.</p> <p>26. Ausencia de un plan de formación y desarrollo institucional para fortalecer las asociaciones que son la base social del grupo.</p> <p>27. Precios no competitivos al momento de vender su cosecha.</p>
---	---

28. Ausencia de actividades de integración de los productores y su familia que los acerquen a la institución.
29. Falta de registros para determinar indicadores de calidad y productividad en las sucursales.
30. Débil conciencia ecológica para producir un grano de calidad, y preservar el medio ambiente.
31. Dificultad en la implementación de las normas y certificaciones cuyo cumplimiento incide en la calidad del grano del cacao.
32. Falta de conciencia por parte de los productores en la importancia de la renovación de sus plantaciones.
33. Inadecuado proceso de fermentación y secado del grano. Sistema de recolección de cacao. (manual?)
34. Ausencia de la tecnología en la fase de recolección y almacenaje.
35. Ausencia de plan estratégico de marketing para identificar nuevos nichos de mercados a nivel internacional .
36. Ausencia de la unidad Mercadeo para centralizar y desarrollar en ella todas las funciones de planificación y proyección inherentes a esta área con una visión corporativa.
37. Falta de creatividad para aprovechar los atributos de la organización en la creación de otros productos derivados del cacao.
38. No utilizar la herramienta de "benchmarking" con otros mercados en los que opera el grupo, para implementar nuevas estrategias competitivas apropiadas al entorno de CONACADO.
39. Falta de una estrategia de comunicación a nivel global para reivindicar la imagen del cacao dominicano y su valor agregado como producto orgánico.
40. Falta de un verdadero programa de mejora que conlleve a elevar la productividad de las fincas.
41. No existe una base de datos cuantitativos que permita medir el rendimiento de las fincas por productor.
42. Ausencia de la tecnología en la fase de producción.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima favorable para producción del cacao.</li> <li>2. Desarrollo de productos derivados del cacao para ofrecer al mercado interno.</li> <li>3. Aprovechar los recursos que pudieran facilitar organismos internacionales para el desarrollo y mejoramiento de la producción del cacao.</li> <li>4. Ampliar la labor social de CONACADO, involucrando a mujeres y jóvenes en la producción de cacao o actividades vinculadas a éste.</li> <li>5. Desarrollo de Tecnologías para Customer Relationship Management (CRM)</li> <li>6. Focalización en nichos de nuevos mercados internacionales.</li> <li>7. Fortalecer las experiencias turísticas ecológicas aprovechando el turismo receptivo nacional y el potencial de las fincas de cacao orgánico como destino de interés mundial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contaminación ambiental específicamente en el Bloque De Bonao</li> <li>2. Crecimiento de grupos de resistencia al cambio que impidan el proceso de transformación en la que está inmersa la institución.</li> <li>3. Interés por otros países/organizaciones por la certificación de productos orgánicos.</li> <li>4. Destrucción de la base social del grupo por la desaparición física de sus socios, agrupándose las unidades en pequeños bloques de empresas.</li> <li>5. Inestabilidad económica, política y social</li> <li>6. Devaluación de la moneda.(Fluctuación de la moneda)</li> </ol>
---	---

## FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA EMPRESA

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS INMEDIATOS
<p><b>I. ESTRUCTURA DE GOBIERNO</b></p> <p>Indica el grado de compromiso que tiene la organización con una gestión eficiente, que dé prioridad a la sistematización de las actividades, que conciba una estructura de gobierno robusta y fluida, sustentada en el cumplimiento de lo consignado en sistemas de trabajos definidos para garantizar la consecución de los objetivos corporativos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y poner en práctica, manuales de políticas y procesos que contribuyan al establecimiento, desarrollo e implementación de controles internos, propiciando la integración de las áreas (bloques y sede central) con una visión corporativa.</li> <li>2. Poner en práctica el código de actuación para los directivos en los distintos niveles.</li> <li>3. Elaborar e implementar el código de Ética.</li> <li>4. Crear un organigrama que refleje una cadena de mando eficaz para mejorar el flujo de información. Indicando las posiciones claves, las responsabilidades sectoriales y los líderes del grupo.</li> <li>5. Estandarizar las políticas y procesos (Administrativos, Contables, tecnológicos, de gestión humana etc.)de trabajo en las sucursales</li> <li>6. Continuar desarrollando los perfiles de los puestos enfocados hacia una gestión basada en competencias de los líderes. En particular, crear los perfiles de puestos en la ONG)</li> <li>7. Implementar los lineamientos de la guía que establece los sistemas de recolección del cacao (proceso de beneficiado del cacao)</li> <li>8. Establecer Comité permanente de Administración Estratégica.</li> <li>9. Crear un mecanismo formal de utilización de recursos entre las compañías del grupo.</li> </ol>
<p><b>II. EFICIENCIA OPERACIONAL:</b> Se refiere al compromiso de la organización por obtener beneficios según las expectativas de la Asamblea General, alcanzando para ello niveles de competitividad para que pueda enfrentar con éxito los retos planteados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Establecer un nivel de rendimiento específico como retorno mínimo del capital invertido.</li> <li>11. Mantener la solidez financiera en un nivel óptimo, a fin de operar con la liquidez requerida para enfrentar los compromisos con el menor costo financiero posible.</li> <li>12. Fortalecer el sistema de Gestión Presupuestaria, explotando las facilidades tecnológicas que posee el grupo y los controles relacionados.</li> <li>13. Explotar fuentes de capitalización y financiación externas (Mercados de valores, Banco Interamericano de Desarrollo...)</li> <li>14. Elaboración Manuales y políticas corporativas de todos los subsistemas de la gestión.</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Diseñar un adecuado plan de carrera y sucesión, que facilite la transferencia de conocimiento a generaciones futuras.</li> <li>16. Diseño e implementación de un programa de formación y desarrollo del personal que permee a la organización completa, con impacto hasta los productores.</li> <li>17. Implantar, fortalecer y utilizar la infraestructura tecnológica y los sistemas de información requeridos por las diferentes unidades funcionales de CONACADO.</li> <li>18. Continuar desarrollando los sistemas de información automatizada para la medición de desempeño de las unidades remotas (Sucursales)</li> <li>19. Desarrollar Help Desk para servicios informáticos y adquirir los equipos necesarios; a fin de mejorar el soporte a usuarios, especialmente a unidades remotas y medición de desempeño.</li> <li>20. Implantar sistema de teleconferencia entre sede central y las sucursales</li> <li>21. Elevar el nivel de conciencia de los usuarios sobre manejo óptimo de equipos a fin de disminuir costos de telecomunicación.</li> <li>22. Mantener una línea continua de investigación sobre nuevas tecnologías beneficiosas para el usuario, que facilite el fluido proceso de las operaciones de la organización.</li> <li>23. Fortalecer los sistemas de recolección del cacao.</li> <li>24. Crear una unidad de auditoria interna en el grupo.</li> </ol>
<p><b>III. GESTION DE MARKETING Y CRECIMIENTO:</b></p> <p>Se refiere a los esfuerzos de la organización para la comercialización en forma proactiva del cacao, gestionando captar y mantener nuevos nichos de mercado a los cuales podamos agregar valor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>25. Crear la unidad de Mercadeo, para centralizar y desarrollar en ella, todas las funciones de planificación y proyección inherentes a esta área.</li> <li>26. Mantener e incrementar la cartera de clientes locales e internacionales.</li> <li>27. Lograr niveles de crecimiento en la participación de mercado, en correspondencia con la demanda y potencial del mercado local e internacional.</li> <li>28. Identificar nuevos nichos de mercados.</li> <li>29. Desarrollar experiencias turísticas modelos que aprovechen la fortaleza del país como destino turístico y la relación con las fincas de producción de cacao orgánico.</li> <li>30. Identificar algún factor de diferenciación agregando valor al</li> </ol>

	<p>producto terminado.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>31. Fortalecer las relaciones del Grupo con las entidades que se relaciona, las asociaciones afines a nivel internacional y las asociaciones de base.</li> <li>32. Realizar benchmarking de otros mercados en los que el grupo compite, para implementar nuevas estrategias competitivas apropiadas al entorno de CONACADO.</li> <li>33. Reforzar y explotar como parte de la propuesta de valor el posicionamiento global del grupo en materia de Responsabilidad Social corporativa.</li> </ol>
<p><b>IV. FIDELIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS:</b></p> <p>Se refiere al esfuerzo que debe realizar la organización para atraer nuevos productores y mantener los actuales productores de cacao unidos a un mismo marco de propósitos, logrando que estos se sientan parte y defiendan la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>34. Fortalecer las asociaciones (base social) con programas de formación y desarrollo institucional.</li> <li>35. Crear programas de satisfacción y fidelización de clientes y productores.</li> <li>36. Incrementar la cantidad de productores organizados.</li> <li>37. Realizar constantemente esfuerzos de comunicación del proceso y de sus beneficios a todos los involucrados en el grupo, incluyendo a los productores.</li> <li>38. Desarrollar actividades de influencia en las comunidades donde están ubicadas las operaciones del grupo.</li> <li>39. Posicionar imagen de grupo con responsabilidad social ante su área de influencia.</li> <li>40. Desarrollar el banco comunitario entre las asociaciones como mecanismo de cohesión y financiamiento.</li> </ol>
<p><b>V. PRODUCTIVIDAD DE LAS FINCAS:</b></p> <p>Se refiere al grado de importancia que le otorga la organización a la necesidad de incrementar el volumen de quintales producidos por tarea cultivada para poner el país a la altura de otras naciones, aprovechando el potencial del suelo cultivado y elevar los beneficios de los productores; lo cual es el único medio de hacer sustentable la producción de cacao en RD.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>41. Implementar un sistema de información con detalles de la realidad actual de las unidades producción de los productores afiliados a CONACADO.</li> <li>42. Formular y ejecutar un programa de reemplazo de las plantaciones de bajo nivel de producción por otras variedades de rendimiento comprobado.</li> <li>43. Crear un programa de empoderamiento de nuevas prácticas agrícolas.</li> <li>44. Gestionar recursos financieros frescos y blandos para invertir en la elevación de la productividad de las fincas.</li> </ol>

<p><b>VII. CALIDAD DEL PRODUCTO:</b></p> <p>Se refiere al reconocimiento de que la homogeneidad de las variables organolépticas del producto debe estar garantizada para satisfacer las expectativas de un mercado cada vez más exigente y con nuevos jugadores compitiendo por adueñarse</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>45. Fortalecer los registros para determinar indicadores de calidad y productividad en cada uno de las sucursales.</li> <li>46. Continuar el proceso de certificación de las fincas y todos los procesos de operación.</li> <li>47. Dotar cada sucursal y/o centro de acopio de los equipos de medición necesarios para monitorear la calidad del producto recibido.</li> <li>48. Implementar la guía del beneficiado del cacao.</li> <li>49. Crear los laboratorios de medición adecuados.</li> </ol>
<p><b>VIII. DESARROLLO Y COOPERACIÓN:</b></p> <p>Se refiere al énfasis que la organización ha determinado como necesario para desarrollar planes de acción para beneficio de los productores, potenciando su base social ante los organismos de ayuda y financiamiento mundial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>50. Mejorar el nivel de liquidez o capitalización de la empresa con fondos provenientes de los organismos de cooperación.</li> <li>51. Crear unidad responsable por la planeación y definición de objetivos de los proyectos de inversión y de desarrollo.</li> <li>52. Desarrollar políticas para garantizar el buen manejo en el otorgamiento de financiamiento a productores.</li> <li>53. Crear un plan general de captación de recursos de inversión de organismos internacionales para soporte del grupo en sus diversos planes de desarrollo social.</li> </ol>

**INDICADORES DE LOGROS.**

Página

**12**