



INDICE

Agradecimiento	vii
Desarrollo Internacional Desjardins	x
Alianza Cooperativa Internacional	xi
Prólogo	xiii
Perspectiva de genero	xv
Introducción	1

PRIMERA PARTE

EL ENFOQUE TEORICO Y METODOLOGICO 9

CAPITULO 1 – EL ENTORNO EXIGE LA RECONVERSION .. 11

1.1 Cambios en el entorno: Necesidad de reconversión	11
1.2 Las empresas cooperativas también deben reconvertirse ..	16
1.3 ¿Cuándo debe reconvertirse una empresa?	26

CAPITULO 2 – EL CONCEPTO DE RECONVERSION PRODUCTIVA	29
Un enfoque hacia la competitividad	31
CAPITULO 3 – EL PROCESO DE RECONVERSION	41
Las premisas de la reconversión	45
FASE I Inicio de la reconversión	47
Etapa 1 Factibilidad de la reconversión	48
<i>Perfil del grado de necesidad</i>	49
<i>Análisis de las condiciones preliminares</i>	50
Etapa 2 Organización para la reconversión	54
<i>Organización del equipo interno de reconversión</i>	55
<i>Capacitación del equipo interno de reconversión</i>	58
<i>La calendarización del proceso de reconversión</i>	58
FASE II Diagnóstico de la situación	60
Etapa 3 Análisis del entorno	62
<i>El entorno macroeconómico</i>	62
<i>El entorno cooperativo</i>	64
Etapa 4 Análisis del perfil competitivo de la empresa ...	65
<i>Desempeño de la empresa</i>	65
<i>Análisis de la cadena de valor</i>	72
<i>Misión de la empresa</i>	78
Etapa 5 Análisis del sector productivo	81
<i>Caracterización del sector</i>	81
<i>Fuerzas competitivas del sector</i>	83
Etapa 6 Análisis de la competencia	86
FASE III Diseño de la estrategia	88
Etapa 7 Elección de la estrategia competitiva	88
<i>Elección de la estrategia</i>	92
<i>El disparador</i>	93
Etapa 8 Identificación de los medios de ejecución	95
<i>Acciones de reconversión</i>	95
<i>Recursos</i>	98

Etapa 9	Identificación de los indicadores de cambio competitivo	99
Etapa 10	Redacción del plan de reconversión	100
FASE IV	Ejecución de la reconversión	103
Etapa 11	Ejecución del plan de reconversión	103
	<i>Seguimiento del plan de reconversión</i>	<i>103</i>
	<i>Retroalimentación</i>	<i>105</i>
FASE V	Evaluación de la reconversión	106
Etapa 12 -	Evaluación del cambio competitivo	106
	<i>Análisis del cambio competitivo</i>	<i>106</i>
Conclusión:	El momento del cambio ha llegado	110

SEGUNDA PARTE FICHAS TECNICAS

Introducción	117	
FASE I – Inicio del proceso de reconversión	119	
Etapa 1	Factibilidad de la reconversión	119
	<i>Ficha 1 ¿Requiere la empresa un proceso de reconversión productiva? ..</i>	<i>119</i>
	<i>Ficha 2 Condiciones preliminares</i>	<i>123</i>
Etapa 2	Organización para la reconversión	125
	<i>Ficha 3 Organización del equipo interno de reconversión</i>	<i>125</i>
FASE II Diagnóstico de la situación	128	
Etapa 3	Análisis del entorno	128
	<i>Ficha 4 Conociendo la empresa</i>	<i>128</i>
	<i>Ficha 5 Análisis del entorno macroeconómico</i>	<i>130</i>
	<i>Ficha 6 Análisis del entorno cooperativo</i>	<i>134</i>
Etapa 4	Análisis del perfil competitivo de la empresa ...	136

<i>Ficha 7</i>	Análisis del desempeño de la empresa	136
<i>Ficha 8</i>	Análisis de la cadena de valor	141
<i>Ficha 9</i>	Perfil competitivo de la logística interna	145
<i>Ficha 10</i>	Perfil competitivo de las operaciones	146
<i>Ficha 11</i>	Perfil competitivo de la logística externa	148
<i>Ficha 12</i>	Perfil competitivo del mercadeo	149
<i>Ficha 13</i>	Perfil competitivo de la infraestructura y abastecimiento	151
<i>Ficha 14</i>	Perfil competitivo de la administración y control	153
<i>Ficha 15</i>	Perfil competitivo de la gestión financiera	154
<i>Ficha 16</i>	Perfil competitivo de la gestión de la tecnología	155
<i>Ficha 17</i>	Perfil competitivo de la gestión de la calidad	157
<i>Ficha 18</i>	Perfil competitivo de la gestión del recurso humano	158
<i>Ficha 19</i>	Perfil competitivo de la gestión organizacional y gerencia general	159
<i>Ficha 20</i>	Negocios complementarios y de diversificación	160
<i>Ficha 21</i>	Síntesis de la competitividad de la empresa	162
<i>Ficha 22</i>	Cultura y valor de la empresa cooperativa	166
<i>Ficha 23</i>	La misión de la empresa cooperativa ..	171
Etapas	Análisis del sector productivo	173
<i>Ficha 24</i>	Análisis del sector productivo	173
<i>Ficha 25</i>	Amenaza de ingreso al sector	175
<i>Ficha 26</i>	Intensidad de la rivalidad entre los competidores	177
<i>Ficha 27</i>	Presión de productos sustitutos	180
<i>Ficha 28</i>	Poder de negociación de los compradores	182
<i>Ficha 29</i>	Poder de negociación de los proveedores	184
<i>Ficha 30</i>	Perfil de la competitividad sectorial ...	186

Etapa 6	Análisis de la competencia	188
	<i>Ficha 31</i> Análisis de la competencia	188
FASE III	Diseño de la estrategia	191
Etapa 7	Elección de la estrategia competitiva	191
	<i>Ficha 32</i> Elección de la estrategia competitiva ..	191
	<i>Ficha 33</i> Disparador del proyecto de reconversión	196
Etapa 8	Identificación de los medios de ejecución	197
	<i>Ficha 34</i> Formulación de las acciones de reconversión	197
	<i>Ficha 35</i> Requerimientos del plan de reconversión	200
Etapa 9	Identificación de los indicadores de cambio competitivo	202
	<i>Ficha 36</i> Formulación de los indicadores de cambio competitivo	202
FASE IV	Ejecución de la reconversión	206
Etapa 11	La ejecución del plan de reconversión	206
	<i>Ficha 37</i> El diseño del seguimiento del plan de reconversión	206
FASE V	EVALUACION DE LA RECONVERSION	209
Etapa 12	La evaluación del cambio competitivo	209
	<i>Ficha 38</i> El plan de evaluación	209
Anexo 1	Contexto y problemática de las empresas cooperativas de América Latina	211
Anexo 2	CIU - Clasificación Industrial Internacional Unificada	221
Glosario		223
Bibliografía		233