

Plan estratégico para la Asociación Musáceas del Valle
“ASOMUSACEAS” del municipio de Caicedonia Valle del Cauca
2018 - 2023

Silvia Cecilia Hernández Gaona & William Javier Henao Hernández
Enero 2018.

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Administración de Empresas

Tabla de Contenido

Introducción.....	5
1. Descripción del Problema.....	6
1.1 Formulación del problema.	8
1.2 Sistematización del problema.	8
1.3 Justificación	8
2. Marco referencial	11
2.1. Marco Teórico.....	11
2.1.1 Modelo básico de administración estratégica.....	11
2.1.2 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	12
2.2 Marco conceptual	13
2.3. Antecedentes	15
2.4 Marco Legal	21
2.5 Marco contextual.....	23
2.5.1 Ubicación espacial	23
2.5.2 Reseña Histórica	23
3. Diseño Metodológico	25
3.1 Tipo de estudio.....	25
3.1.1 Descriptivo	25
3.2 Método de investigación	25
3.2.1 Inductivo - deductivo	25
3.3 Fuentes de Información.....	26
3.3.1 Fuentes primarias.	26
3.3.3 Población.....	27
3.3.4 Muestra.....	28
4. Desarrollo de la Investigación	29
4.1 Análisis ambiental de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”	29
4.1.1 Ambiente social.....	29
4.1.2 Resumen del análisis de los factores externos	38
4.1.3 Ambiente Industrial.....	41
4.1.4 Análisis Industrial	47
4.1.5 Análisis interno.	49
4.1.6 Resumen del análisis de los factores internos.	71
4.2 Formulación de la Estrategia, de acuerdo a los resultados obtenidos a nivel de campo	74
4.3 Plan estratégico propuesto.....	76
4.3.1 Revisión de la misión y los objetivos de ASOMUSACEA	76
4.3.2 Mapa estratégico	82
4.3.3 Implementación de la estrategia	84
4.3.4 Control y Evaluación.....	86
5. Conclusiones	89
6. Recomendaciones	90
Bibliografía.....	91
Anexo	93

Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción del problema.....	7
Tabla 2. Referentes teóricos conceptuales.....	11
Tabla 3. Marco conceptual.	13
Tabla 4. Antecedentes de la Investigación.	16
Tabla 5. Normatividad colombiana para organizaciones enfocadas a la agricultura.....	21
Tabla 6. Población interna administrativa.	27
Tabla 7. Población interna socios/proveedores.	27
Tabla 8. Tiempo de traslado, tipo de transporte, distancia en kilómetros desde el municipio hacia otros municipios.Fuente. Gobernación del Valle (2016).....	30
Tabla 9. Nivel de desempleo municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	31
Tabla 10. Cultivos Permanentes en el Municipio 2016.....	31
Tabla 11. Distribución de personas víctimas de desplazamiento por edad quinquenal, sexo femenino, año 2015 municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	32
Tabla 12. Número de establecimientos educativos en la zona urbana y rural del municipio.	33
Tabla 13. Estudiantes matriculados por sector y nivel en el municipio año 2016 - 2017.	33
Tabla 14. Especializaciones UNIVALLE año 2016-2017	34
Tabla 15. Suscripción a internet por operador año 2015 – 2016.....	35
Tabla 16. Resumen de los factores externos EFAS.....	39
Tabla 17. Factores externos organizados de acuerdo a su impacto en la organización.	40
Tabla 18. Matriz Industrial ASOMUSACEAS - Comercializadora la 14 año 2018.	48
Tabla 19. Resultado entrevista gerente ASOMUSACEAS.	52
Tabla 20. Tendencias en las respuestas de los empleados.....	66
Tabla 21. Caracterización asociados ASOMUSACEAS.....	67
Tabla 22. Información sobre el producto que comercializan los asociados en ASOMUSACEAS.	68
Tabla 23. Percepción de los asociados frente a la Asociación.	69
Tabla 24. Percepción de los asociados frente a los servicios que les brinda la Asociación.	70
Tabla 25. Tendencias en las respuestas de los socios.....	71
Tabla 26. Resumen del Análisis de los factores internos IFAS.....	72
Tabla 27. Factores internos organizados de acuerdo a su impacto en la organización.....	73
Tabla 28. Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos SFAS.	74
Tabla 29. Matriz DOFA, cruce de variables para la formulación de estrategias.....	75
Tabla 30. Implementación de las estrategias	84
Tabla 31. Evaluación y control basado en indicadores propuestos de medición.....	87

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Caicedonia Valle del Cauca	23
Figura 2. Estudiantes graduados UNIVALLE.....	34
Figura 3. Listado de marcas presentes en el municipio y listado de almacenes agropecuarios.....	36
Figura 4. Página Agronet.....	37
Figura 5. Mensajes de texto “Celuagronet”.....	37
Figura 6. Producción y rendimiento del cultivo de plátano en el Valle del Cauca.....	41
Figura 7. Área sembrada, área cosechada, rendimiento y producción del cultivo de plátano en el Valle del Cauca, principales municipios.....	42
Figura 8. Tabla de clasificación del plátano según calidad.	43
Figura 9. Clasificación del plátano de acuerdo con el peso y la variedad.	44
Figura 10. Organigrama Asociación Musáceas del Valle "ASOMUSACEAS"	50
Figura 11. ¿Cuál es su nivel de estudio?	56
Figura 12. ¿Cómo se dio cuenta usted que en la asociación habían puestos de trabajo disponibles?	57
Figura 13. ¿Qué tipo de contratación tiene usted?.....	57
Figura 14. ¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada?	58
Figura 15. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo?	58
Figura 16. ¿Cuál es la remuneración que recibe por el desarrollo de sus funciones?	59
Figura 17. ¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones?	59
Figura 18. ¿Con qué frecuencia la asociación le otorga un día de descanso?	60
Figura 19. ¿Conoce usted el manual de funciones de acuerdo al cargo?	60
Figura 20. ¿Conoce que es una misión y visión?	61
Figura 21. Si su respuesta es Sí ¿en que se enfoca?	62
Figura 22. Seleccione ¿cuál de los siguientes aspectos de liderazgo de la asociación usted conoce?	62
Figura 23. ¿Qué cree usted que le hace falta a la asociación?.....	63
Figura 24. ¿Cuáles son las fortalezas de la asociación?	64
Figura 25. De los siguientes puntos ¿cuáles cree son debilidades de la asociación?	64
Figura 26. ¿Usted cree que la asociación presta un servicio adecuado a los clientes cuando les compra el plátano?.....	65
Figura 27. Seleccione ¿cuáles de los siguientes aspectos conoce que aplica el gerente de la asociación?.....	65
Figura 28. Estructura organizacional propuesta.	81
Figura 29. Mapa estratégico ASOMUSACEAS.....	83

Introducción

Para que una empresa crezca y se fortalezca, no solo es necesario establecer una forma jurídica, los productos o servicios a fabricar u ofrecer, sino que también es fundamental saber cómo y cuándo se hará y con qué objetivos. Además, el mercado cada vez más variable, exige a las empresas la planificación de estrategias que le permitan crecer y mantenerse.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta a continuación el Plan Estratégico para la Asociación Musácea de Valle “ASOMUSACEAS”, el cual busca implementar las herramientas administrativas necesarias para la formulación de una ruta estratégica que le permita a la organización contar con una guía para la adecuada ejecución de su actividad económica.

Inicialmente se realiza un diagnóstico ambiental donde se analiza el ambiente externo de la organización, comprendiendo el ambiente social y el industrial, para de este modo clarificar las oportunidades y las amenazas. Seguidamente, se analiza el entorno interno de la empresa, obteniendo como resultado la presentación de las fortalezas y debilidades.

Además se genera la formulación de estrategias desarrollando planes a largo plazo y teniendo en cuenta la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas. Proponiendo la implementación de las estrategias por medio de las actividades necesarias para la consecución de las mismas. Por último se establece un sistema de evaluación y control para el adecuado seguimiento al cumplimiento de las estrategias.

1. Descripción del Problema

La asociación musáceas del valle “asomusaceas” es una organización sin ánimo de lucro, creada en el año 2007, cuya finalidad es la producción y comercialización de plátano y banano, para lo cual se encuentra conformada actualmente por doscientos cincuenta (250) socios, todos ellos agricultores productores de plátano y banano, generando empleo para diez (10) mujeres cabeza de familia.

En el momento la organización se encuentra en el proceso de desarrollar valor agregado para sus productos, mediante la transformación del plátano y el banano en distintas presentaciones empacados al vacío. Teniendo como proyecto a mediano plazo obtener la certificación de las normas INVIMA, y la renovación de las BPA (buenas prácticas de almacenamiento), entre otras.

El crecimiento de la entidad, y los requerimientos exigidos para seguir vigente en el mercado y avanzar en sus procesos productivos, evidencia que en el momento se encuentran limitantes que constituyen una barrera a futuro para el mejoramiento de la asociación y la consecución de la certificación requerida, puesto que las actividades administrativas se realizan de manera empírica, lo que ha generado desorganización interna en cuanto al manejo de la documentación, mecánica de funcionamiento, mercadeo de productos, inestabilidad en los ingresos, carencia en la aplicabilidad de normas de riesgos laborales, distribución inadecuada en producción, entre otras.

En la tabla 1, que se presenta a continuación, hay una serie de aspectos que reflejan la situación actual de la empresa, evidenciando en la segunda columna sus causas y sus pronósticos en la tercera columna, en la cuarta columna se genera un control al pronóstico, el cual es una posible solución.

Tabla 1. Descripción del problema.

Aspectos	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
No se cuenta con un plan estratégico	Poco sentido de pertenencia entre los asociados. Desinformación acerca del tema	Inexistencia de metas y objetivos claros.	Formular un Plan Estratégico que contenga una serie de estrategias que conlleven a la empresa a la solución de sus problemáticas.
No hay información básica contable	Confusión en los costos y gastos promedios. Escala salarial inconstante. Contratación de Mano de Obra variable.	Alta rotación de personal. Desmotivación laboral. Estado de pérdidas y ganancias con valores negativos.	
No hay procesos definidos en planta	Inadecuada distribución del área de producción. Espacios mal señalizados	Incomodidad para el operario y el cliente. Ambiente desagradable para el cliente Baja productividad	
Incumplimiento de requisitos para la certificación INVIMA	Desconocimiento en la importancia de la certificación INVIMA	Imposibilidad de certificación, perdiendo oportunidad de vender sus productos.	
Se carece de un plan de riesgos laborales	Desinterés en la aplicación de las normas de salud ocupacional.	Accidentes laborales Enfermedades laborales	

Fuente. Elaboración propia basada en investigación realizada en ASOMUSACEAS (Univalle 2017)

1.1 Formulación del problema.

¿Cómo elaborar un plan estratégico para la asociación musáceas del valle “asomusaceas” que responda a las exigencias del mercado nacional para la vigencia 2018-2023?

1.2 Sistematización del problema.

- ¿Cómo realizar el análisis ambiental para definir la situación actual de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS” ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?
- ¿Qué estrategias son necesarias para la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”, ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?
- ¿De qué manera formular la implementación de las estrategias diseñadas para la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”, ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?
- ¿Cómo establecer un sistema de evaluación y control para la implementación de las estrategias de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”, ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

1.3 Justificación

La producción total del grupo de tubérculos y plátano en Colombia para el año 2017 fue de 4’908.427 toneladas; los cultivos que más participaron en el total fueron papa con 61,8 % (3’034.031 toneladas), plátano con 18,6 % (911.670 toneladas) y yuca con 17,7 %. (Portafolio, 2017)

En cuanto al Valle del Cauca, para el mismo año, se obtuvo una producción anual de 600.000 toneladas en frutas y 76.000 toneladas de hortalizas, el Valle del Cauca se convierte en el segundo productor de frutas y hortalizas en el país. Los cultivos más

productivos hasta ahora son piña, mora, limón, aguacate y plátano.(López Barragán, 2017)

En Caicedonia Valle la producción de plátano para el año 2017 fue de 25.922 toneladas, con un área cosechada de 2.672 hectáreas. (Gobierno Digital Colombia, 2017), siendo el segundo producto más producido en la región, después de los cítricos con cerca de 50.000 toneladas.

La Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS” es una organización sin ánimo de lucro, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle, enfocada a la producción y comercialización principalmente de plátano y complementariamente banano, a nivel nacional con proyección internacional.

La presente investigación se elabora teniendo en cuenta lo que se debe realizar a la hora de presentar algunas mejoras en la organización, primordialmente en lo relacionado con la planeación estratégica, con el fin de buscar la efectividad dentro de la Asociación musáceas del valle “ASOMUSACEAS”, mejorando la prestación del servicio.

Por tanto, mediante la aplicación de teorías, modelos de planeación estratégica y conceptos básicos como lo son: procesos administrativos, estrategias, indicadores, estructura organizacional, se permite encontrar soluciones enfocando todos los conocimientos administrativos en la realidad de la empresa.

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y el desarrollo de los mismos, los resultados posibilitaron proponer soluciones mediante métodos administrativos a los problemas que afectan el entorno de la empresa, beneficiando tanto a los socios como a los empleados y también a los clientes actuales y potenciales, logrando así posicionamiento y reconocimiento en el mercado, buscando liderazgo apoyado en una ventaja competitiva que sea sustentable y por ende la expansión de la asociación “ASOMUSACEAS”. Todo lo anterior, con el fin de mejorar el nivel socioeconómico de los asociados.

1.4 Objetivo general

Proponer un plan estratégico para la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS” que responda a las exigencias del mercado nacional para la vigencia 2018-2023.

1.5 Objetivos específicos

- Realizar el análisis ambiental para definir la situación actual de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS” ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Diseñar las estrategias necesarias para la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”, ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Formular la implementación de las estrategias diseñadas para la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”, ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Establecer un sistema de evaluación y control para la implementación de las estrategias de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”, ubicada en el Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

2. Marco referencial

2.1. Marco Teórico

A continuación se presentan una serie de temas o conceptos que enmarcan y proporcionan el sustento teórico a este proyecto, en la tabla 2, en la primera columna se nombran los temas a tratar, en la segunda columna el autor o autores que abordan dicho tema y en la tercera columna el libro donde se puede encontrar dicho sustento teórico.

Tabla 2. Referentes teóricos conceptuales.

Tema/Concepto	Autor	Título del Libro
Modelo básico de administración estratégica	Thomas L. Wheellen J. David Hunger	Administración Estratégica y política de negocios: Conceptos y casos
Las 5 Fuerzas de Michael Porter		

Fuente. Elaboración propia.

2.1.1 Modelo básico de administración estratégica

En este proyecto se toma como base lo planteado por Wheellen & Hunger (2007), en cuanto al modelo básico de la administración estratégica, la cual según el autor, consta de cuatro elementos básicos, los cuales se nombran y exploran a continuación:

- *Análisis ambiental:* este implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA.
Dentro del ambiente externo se tienen cuenta las fuerzas del macroentorno y la industria en medio de la cual se desempeña la organización.
- *Formulación de la estrategia:* es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales tomando como base las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición

de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

- *La implementación de la estrategia:* es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
- *La evaluación y control:* es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

2.1.2 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

De acuerdo con Porter (2009), las cinco (5) fuerzas, son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea la actividad de la empresa, puesto que si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también da acceso a un puesto importante y a acercarse a lograr los objetivos de la organización. A continuación se realiza un breve análisis de cada fuerza propuesta por el autor:

- *Amenaza de la entrada de nuevos competidores:* Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- *Poder de negociación de los proveedores:* proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- *Poder de negociación de los compradores:* En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien

organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

- *Amenaza por productos sustitutos*: En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.
- *Rivalidad entre competidores*: En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

2.2 Marco conceptual

Tabla 3. Marco conceptual.

Palabra	Autor	Concepto
Estrategia	1.Tabatorny y Jarniu 2. George Morrisey	1.) plantea que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. 2.) la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.
Planeación Estratégica	1. Henry Mintzberg 2. Philip Kotler	1.) Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. 2.) es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que puede alinear las metas y los recursos de la organización.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3. (Continuación)

Palabra	Autor	Concepto
Matriz DOFA	Michael Porter	Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua.
Resumen del análisis de los factores externos (EFAS)	Wheellen & Hunger	El uso de una tabla EFAS (por sus siglas en inglés, External Factors Analysis Summary, Resumen del análisis de factores externos) es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella.
Resumen del análisis de los factores internos (IFAS)		Esta tabla IFAS (por sus siglas en inglés, Internal Factor Analysis Summary, Resumen del análisis de factores internos) es una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella.
Matriz Industrial		Mide y compara los factores de éxito clave dentro de una industria. Los cuales la administración de una empresa debe entender para lograr el éxito. Estos factores son variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en una industria específica y varían de una industria a otra siendo decisivos para determinar la capacidad de una empresa para tener éxito en esa industria
Cuadro de Mando Integral CMI (The Balanced Scorecard)	Kaplan & Norton	Proporciona a los directivos las herramientas necesarias para dirigir la organización hacia un éxito competitivo, éste traduce la estrategia y la misión de la empresa, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero incluyendo los inductores de actuación de dichos objetivos. Busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y formación y crecimiento.

Fuente. Elaboración propia.

2.3. Antecedentes

El presente proyecto tiene como finalidad la formulación de un plan estratégico para la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS” del municipio de Caicedonia Valle, es por ello que se hace necesario conocer por medio de antecedentes y estado del arte el tema que se aborda y lo que pretende desarrollarse, es por ello que se presentan a continuación cinco proyectos desarrollados en empresas agrícolas tanto nacionales como internacionales.

De los cinco antecedentes que se muestran a continuación, cuatro de ellos se enfocan en la formulación y desarrollo de planes estratégicos para diferentes tipos de empresas agrícolas tanto a nivel nacional como internacional, cada uno de ellos es un aporte importante en el momento de establecer los lineamientos necesarios para el cumplimiento del objetivo del presente proyecto, además de ser un insumo sólido de conocimiento para entender el proceso estratégico. Por otro lado, se encuentra un antecedente enmarcado en la producción y comercialización de derivados del plátano, el cual se tiene en cuenta debido a la finalidad económica de la empresa objeto de estudio y que aporta un referente importante al momento de establecer las estrategias necesarias para que ASOMUSACEAS pueda alcanzar aquel objetivo a mediana/largo plazo de proporcionar valor agregado a su producto.

Tabla 4. Antecedentes de la Investigación.

Nombre del Trabajo	Autor	Fecha	Problemática	Objetivos	Metodología	Conclusiones
Diseño de un Plan estratégico de gestión para la granja Académica y Experimental Agropecuaria “El Cairo” de la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquía Período 2013-2017	Elías Nieves Garcés	2013	Desarticulación de la empresa frente a los objetivos misionales, reflejado en la carencia de una estructura jerárquica organizacional como parte activa de la universidad ya que la continuidad y la funcionalidad de la misma se encuentra sujeta al criterio del director de turno, quien destaca su importancia de manera subjetiva sin que exista un norte definido y fundamentado en una política de gestión concreta y perdurable en el tiempo (la granja funciona como un proyecto de sede más no como una parte articulada de la misma o unidad administrativa).	General Diseñar un plan estratégico de gestión para la Granja Académica y Experimental Agropecuaria El Cairo de la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquía para el período 2013-2017. Específicos • Realizar un diagnóstico sobre la situación administrativa y de gestión actual de la Granja El Cairo de la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquía. • Determinar los lineamientos y la filosofía que guíen la Granja El Cairo para lograr alcanzar los objetivos misionales planteados en su creación y en el contexto de las políticas de la Universidad Nacional. • Describir y formular un plan de acción a nivel financiero, organizacional, de producción y mercadeo para el funcionamiento de la Granja El Cairo durante período 2013-2017. • Definir las normas y manuales de procedimientos que se han de realizar en cada una de las divisiones de la Granja El Cairo para garantizar su buen desempeño y funcionamiento. • Estructurar las estrategias a seguir para implementar el plan estratégico de gestión para la granja El Cairo • Establecer un mecanismo de evaluación y control del funcionamiento de la Granja El Cairo para el período 2013-2017.	Diseño metodológico no experimental: es el tipo de investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Este tipo de diseño es pertinente para este estudio, por cuanto, los sujetos a estudiar se analizan en su contexto natural, sin alterar sus características para observar las reacciones que puedan desencadenar, tal como lo plantea Hernández et al, (1991).	En la actualidad, el modelo de organización y dirección de la granja El Cairo no es el más adecuado desde el punto de vista de los objetivos misionales de investigación y docencia que promulga, ya que no se ha vinculado la granja formalmente a estos procesos con la Universidad mediante proyectos de investigación y programas curriculares que integren la teoría con la práctica, reflejado en la discontinuidad actual de estos procesos y la baja producción científica y de investigación durante el periodo de funcionamiento que lleva la granja.

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada (Univalle 2018)

Tabla 4. (Continuación)

Nombre del Trabajo	Autor	Fecha	Problemática	Objetivos	Metodología	Conclusiones
Planeamiento Estratégico Para El Desarrollo. Caso de la Acuicultura en Lambayeque- Perú 2014- 2018.	Lindon Vela Meléndez Katia Melisa Gálvez López Ana Isaura García Jiménez	2013	La acuicultura es la ciencia y arte del cultivo de organismos acuáticos, no es un nuevo campo de esfuerzo humano dado que las civilizaciones del lejano oriente han practicado la acuicultura cuando menos desde 500 años a.C., desafortunadamente esta ciencia no ha progresado con la misma rapidez que la agricultura. La aplicación de la ciencia e ingeniería a la acuicultura se ha retrasado por varias razones, el hombre se entiende más fácilmente con las plantas y animales terrestres, por lo tanto no habido tanto apoyo hacia la investigación para la acuicultura como el que ha existido para la agricultura, la cual ha sido capaz de brindar suficiente alimento para la población de los países más desarrollados. De ahí que los países más capaces para lograr avances en la tecnología acuacultural no han tenido necesidad de hacerlo. En los últimos años la acuicultura se ha convertido en una actividad en crecimiento en el ámbito mundial. Existen países que han aprovechado ese contexto y han desarrollado estrategias que los han llevado a situaciones de liderazgo, haciendo de la acuicultura una fuente generadora de bienestar.	General Elaborar un plan estratégico para el desarrollo del subsector acuícola con el enfoque de desarrollo sostenible y ecosistémico en el departamento de Lambayeque 2014-2018. Específico • Determinar la situación actual de la Acuicultura en el mundo, el Perú y el departamento de Lambayeque como aspecto referencial. • Evaluar el ambiente externo e interno del subsector acuícola. • Crear, evaluar y seleccionar estrategias. • Formular criterios para la implementación y control de las estrategias. • Proponer el Plan Estratégico a la Dirección Regional de Acuicultura del departamento de Lambayeque.	Método de la observación científica. Metodología cuantitativa.	A nivel mundial la acuicultura ha tenido un crecimiento sustancial y sostenido en los últimos años, representando aproximadamente al 50% de participación de la producción pesquera total. En comparación a los sectores productores de aves, cerdos y reses, la acuicultura también ha tenido un mejor desempeño contribuyendo así con la seguridad alimentaria. La acuicultura del ámbito continental es la que ha presentado mayor dinamismo, constituyendo el 60% de la producción acuícola mundial en el 2010. Las especies que predominan en este ámbito son los peces de escama. Los principales países productores acuícolas se encuentran en el continente asiático, destacando China que es responsable del 60% del volumen de producción mundial. Así mismo, China es el principal consumidor y exportador de productos acuícolas debido a la política nacional desarrollada por este país. En el continente americano la producción acuícola ha tenido un crecimiento constante en los últimos 10 años; en el 2011 la tasa de crecimiento fue 57.8% en comparación al año 2002. Chile, Brasil y Estados Unidos representan más del 70% de la producción del continente, siendo las principales especies cultivadas el salmón, la trucha, el camarón peneido y la tilapia.

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada (Univalle 2018)

Tabla 4. (Continuación)

Nombre del Trabajo	Autor	Fecha	Problemática	Objetivos	Metodología	Conclusiones
Planificación Estratégica de la Empresa AICA	María Cristina Araque Salazar Luis Francisco Cruz Vinueza	2014	Desarticulación de la administración efectiva de AICA requiere de un conocimiento profundo de los sectores agropecuario y de bienes y raíces en los que se enfrentan problemas como: políticas cambiantes en las importaciones, inestabilidad política internacional, nuevos impuestos a las tierras y cambios en la plusvalía de las bienes raíces a través del pago predial de los municipios; y los retos inherentes en el mercado globalizado y altamente competitivo. La gerencia es las áreas más comprometida con la planeación estratégica ya que debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el coordinador de las actividades necesarias para la implementación de la misma que son imprescindibles para mejorar los actuales márgenes de rentabilidad. Consecuentemente la efectividad de la misma. Al momento la empresa no cuenta con un plan estratégico, aunque ha definido la misión, visión y valores, lo que representa un riesgo importante en el desarrollo y crecimiento sostenido y de largo plazo.	General Revisar y elaborar la planificación estratégica para AICA para el período 2011-2016. Específico • Realizar un análisis del macro y microambientes. • Realizar un análisis interno de la organización. • Definir la filosofía corporativa. • Establecer objetivos, estrategias y planes de acción que permitan lograr los objetivos. • Generar una estructura de seguimiento y control por medio de BSC. • Establecer las estrategias financieras, de mercadeo y ventas.	Es Analítico/Sintético, en virtud, de que se parte de un análisis general de los objetivos estratégicos y los macro procesos para recabar en indicadores que permitan medir el grado o nivel de cumplimiento de los mismos, pudiendo incorporarse también al método Deductivo que va de lo general a lo particular, en correspondencia a los macro procesos, procesos, subprocesos y procedimientos	Con esta tesis se puede concluir que La Planificación Estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "cómo hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de todas y cada una de las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar posibles peligros. La competencia es una constante amenaza a quienes no pueden ofrecer un valor agregado para el cliente ni encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso cada día es más importante que la Planeación Estratégica brinde las herramientas necesarias para cumplir con esa meta

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada (Univalle 2018)

Tabla 4. (Continuación)

Nombre del Trabajo	Autor	Fecha	Problemática	Objetivos	Metodología	Conclusiones
Producción y comercialización de derivados de Plátano a través de chifles salados y dulces en la Parroquia Bellavista Cantón Santa Rosa provincia de El Oro	Glenda Jacqueline Pizco Loja	2015	La producción del plátano ha sido ancestral en el Ecuador principalmente en la Parroquia Bellavista para el consumo interno, se consume en estado verde y maduro, con preparaciones que varían en las distintas regiones del país, en forma de chips o snack a muy bajo porcentaje, en procesos industriales. El cultivo de plátano y el auge agro exportador a partir de los años 60, la provincia de El Oro optimiza sus recursos y hace uso de sus ventajas comparativas y competitivas relativas al clima y suelo ya que a la vez se convierte en el primer productor de plátano en el país. La inexistencia de conocimientos de derivados de plátano provoca bajo proceso de producción esto se debe a que no hay la suficiente capacitación técnica dentro de la Parroquia y debido a ello un estancamiento del desarrollo productivo, la falta de ingresos económicos en la familia bellavicense ha llevado al punto de que muchos de ellos dentro del hogar hayan tomado la difícil decisión de emigrar como a varios países en especial a España, Italia y Estados Unidos es por esto que se quiere fomentar el consumo de chifles de plátano y dar a conocer su desarrollo nutricional.	General Establecer los factores que incitan a la comercialización del plátano en estado natural en la parroquia Bellavista del cantón Santa Rosa. Específico • Determinar los factores que incitan la limitada producción de plátano con valor agregado. • Conocer las causas que originan el insuficiente desarrollo de una pequeña microempresa industrializadora de plátano. • Establecer las causas que provocan la limitada asesoría a grupos de personas • interesadas sobre los derivados del plátano	Método lógico deductivo: Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. Se utiliza la entrevista como técnica de recopilación de información, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.	Los productores de plátano del cantón santa rosa sector bellavista consideraron que nivel de producción de chifles en el sector es mediano, debido a que no cuentan con el financiamiento necesario del activo circulante para llevar a cabo un proyecto de industrialización. La productores de plátanos en el cantón santa rosa explicaron que en el sector bellavista no existen microempresas dedicadas a la producción de chifles, puesto que no existe la suficiente iniciativa para hacerlo, esto sin tomar en cuenta el insuficiente dinero para invertir, la falta de conocimiento de empresas dedicadas a realizar créditos a pequeños productores y la poca capacitación hacia las personas interesadas. Los productores del cantón santa rosa ostentaron .que en la ciudad no existen asesorías para personas interesadas en los derivados de plátano, debido a que no conocen las entidades encargadas y cómo pueden obtener la ayuda de ellas y sobre todo que entidades están encargadas de realizar créditos para empezar un negocio.

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada (Univalle 2018)

Tabla 4. (Continuación)

Nombre del Trabajo	Autor	Fecha	Problemática	Objetivos	Metodología	Conclusiones
Plan Estratégico Para El Aprovechamiento Del Compost Residual Para La Empresa Agrícola Del Alto S.A.S, Haciendo Énfasis En Los Aspectos Ambientales	Mariluz Hernández Marín	2013	Agrícola del alto S.A.S genera semanalmente 13 toneladas aprox. de compost residual. Y Su uso actual en la finca Agrícola Del Alto S.A.S no va más allá de ser regalado a fincas cercanas y vendido en un porcentaje mínimo, pero cuando no hay cliente para regalarlo o venderlo se acumula este residuo lo cual genera contaminación visual, malos olores, proliferación de insectos y posibles plagas para los cultivos. Siendo consecuentes con lo anterior se plantea un plan estratégico para el aprovechamiento del compost residual haciendo énfasis en los aspectos ambientales como herramienta para alcanzar una mayor eficiencia en las actividades, implementando acciones y estrategias que hagan la producción más sustentable en largo plazo, haciendo de esta una entidad más competitiva en mercados locales y a su vez mejorando el desempeño ambiental	General Elaborar un plan estratégico para el aprovechamiento del compost residual de un cultivo de champiñones, haciendo énfasis en los aspectos ambientales. Específico • Investigación del manejo actual de compost residual • Análisis de los diferentes aprovechamientos del compost residual • Diseño de un propuesta económicamente acorde a la empresa.	Descriptivo/ Explorativo La parte que comprende los temas de estudio de mercados se trabajó de forma exploratoria, a través de información disponible sobre el uso de abonos orgánicos, así como personas, entidades y empresas de las cuales se pudo obtener información primaria y secundaria reciente sobre la oferta y demanda de compost residual, haciendo el respectivo análisis de la información obtenida, los demás se datos se obtuvieron en trabajo de campo.	Una ventaja de transformar el compost gastado dentro de la empresa es complementar el ciclo de producción con este paso y así convertirlo en una actividad de las tareas diarias y por ende sería un ahorro económico, ya que no tendrían que contratar a una persona solo para esta labor. La venta del compost sin transformación muestra una muy buena opción pero los clientes exigen un producto más elaborado para realizar sus mezclas. El uso del compost gastado sin transformación en huertas caseras, es una opción muy ecológica pero necesita de aproximadamente 3 meses para que el compost gastado se fusione con la tierra y se forme un sustrato rico en nutrientes. La empresa Agrícola Del Alto SAS ofrece ventajas en cuanto la disponibilidad de materia orgánica bajo el uso de buenas prácticas agrícolas con fines comerciales. El mercado es amplio a nivel local y regional si se realiza un estudio de mercado más amplio, presentando perspectivas futuras favorables para el crecimiento de la empresa ya que el sector tiene una tendencia positiva. La implementación de las BPA (transformación del compost residual a abono orgánico) asegura una viabilidad e innovación técnica del cultivo en la región.

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada (Univalle 2018)

2.4 Marco Legal

La asociación Musáceas del valle “ASOMUSACEAS” en su constitución legal es una entidad sin ánimo de lucro.

De acuerdo a lo establecido por Gaitán Sánchez (2014), las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), son aquellas personas jurídicas que no distribuyen las utilidades o excedentes obtenidos, puesto que su deseo no es el enriquecimiento personal, sino que por el contrario se persigue un fin social o comunitario. Los rendimientos obtenidos en una entidad sin ánimo de lucro son reinvertidos en el mejoramiento de los procesos y actividades que fortalecen la realización de su objetivo misional.

Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), también son denominadas organización sin fines de lucro (OSFL) u organización no lucrativa (ONL) y por lo general, su objetivo misional responde al deseo de contribuir al desarrollo integral de la sociedad mediante el apoyo a áreas o sectores débiles, tales como las madres cabeza de familia, los niños, los grupos al margen de la Ley, la investigación y el desarrollo.

La principal fuente de ingresos de este tipo de organizaciones, son por lo general los dineros recibidos de parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del Estado por medio de la figura legal de donaciones o ayudas.

Finalmente es importante tener en cuenta que la constitución de una Entidad Sin Ánimo de Lucro sólo puede hacerse en cabeza de una persona jurídica o una agrupación de personas naturales.

Tabla 5. Normatividad colombiana para organizaciones enfocadas a la agricultura

Normativa	Concepto	Impacto para la empresa
Ley 019 del 2012 artículo 126 (INVIMA)	Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario.	esta norma es muy importante ya que muestra que la organización tiene la capacidad para poder hacer que sus productos sean de buena calidad y que puedan ser vistos de una buena forma por el consumidor

BPA (buenas prácticas agrícolas)	Es el conjunto de prácticas para el mejoramiento de los métodos convencionales de producción agrícola” su objeto es “enfaticar en la inocuidad del producto, producir el menor impacto de las prácticas de producción sobre el ambiente y la salud de los trabajadores”.	Ayuda a que las fincas que hacen parte de la organización ASOMUSACEAS están certificadas y puede hacer que los productos sean más confiables y de mejor calidad, además de que hacer que la empresa proteja mejor a sus trabajadores.
ley 170 de 1994	“acuerdo sobre aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias” es la que se encarga de que se adopten medidas de protección de los intereses esenciales en la materia de seguridad de todos los productos para la protección de la salud y la vida de las personas.	Ayuda al mejoramiento, al momento del empaque y el cortado de los productos ya que esto puede hacer que si por un mal procedimiento les apliquen una multa a la empresa.

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), actualizado año 2018.

Tabla 5 (Continuación)

NORMATIVA	CONCEPTO	IMPACTO PARA LA EMPRESA
Ley 09 de 1979 artículo 564	Orientar las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud.	ayuda a que todos y cada uno de los trabajadores tengan normas de salud a las cuales deben seguir para así poder hacer que los productos no salgan contaminados y le produzcan a la empresa problemas con los entes reguladores.
Resolución 148 de 2004, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-Sello de Alimento Ecológico	Se identifica la necesidad de apoyar la producción agropecuaria ecológica, buscando diferenciar y posicionar los productos ecológicos dentro de todos los eslabones de la cadena productiva, entendiendo que, la comercialización de productos agropecuarios ecológicos está enmarcada en el ámbito mundial por sistemas de inspección y certificación que garantizan la calidad de los productos.	el impacto que esta ley puede tener es que puede ayudar a que la organización es que hace que la empresa deba hacer que los asociados que son los que les proveen de plátanos y bananos no utilizan químicos para esas plantas haciendo que sus productos sean más ecológicos y además proveyéndoles una certificación de la calidad del producto.
Norma Técnica Colombiana NTC 5422/2006, Empaque y Embalaje de Frutas, Hortalizas y	Dicha norma busca establecer los requisitos que deben cumplir los empaques y embalajes utilizados en la comercialización de frutas, hortalizas y tubérculos frescos, con el propósito de conservar su calidad, protegerlos de agentes contaminantes y prevenir la contaminación del medio ambiente.	Tiene un impacto positivo ya que obliga a la empresa a que utilice buenas prácticas de embalaje y empaque para así poder hacer que los productos empacados al vacío puedan estar más frescos y de mejor calidad.

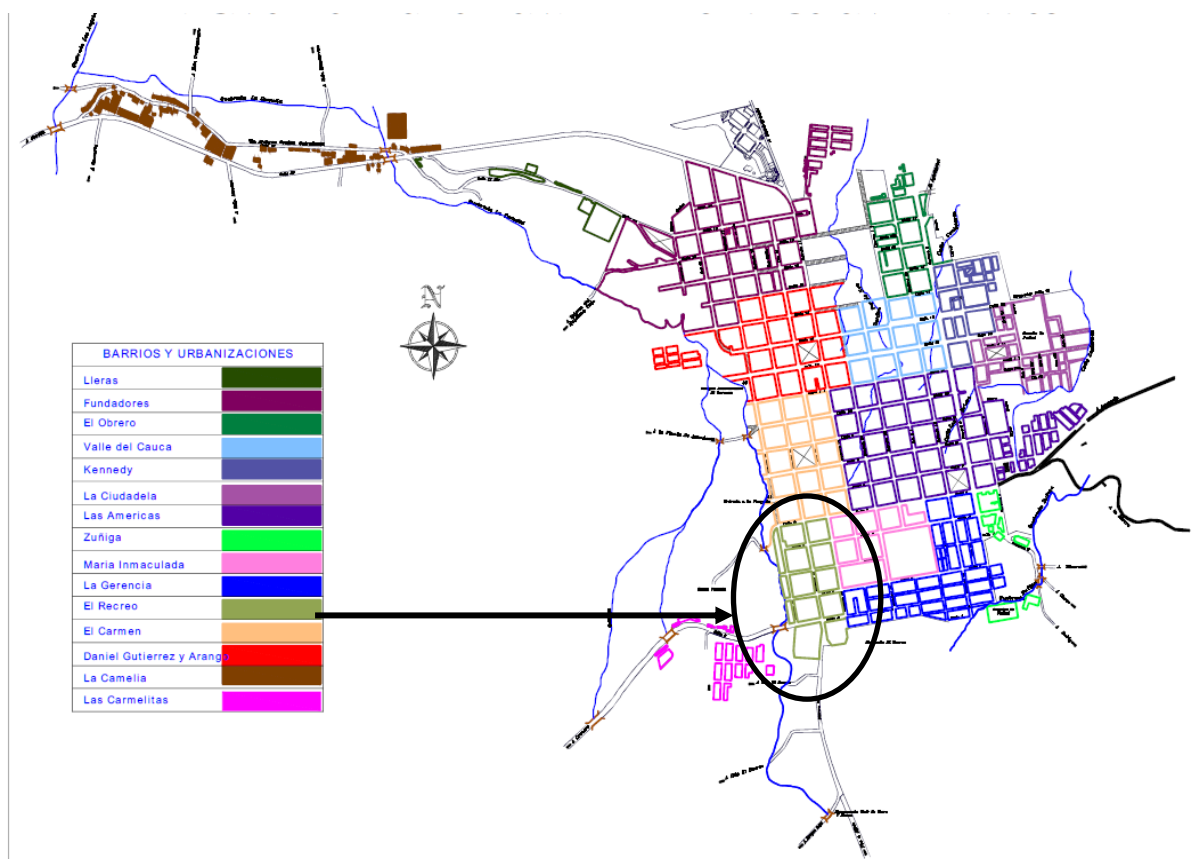
Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), actualizado año 2018.

2.5 Marco contextual

2.5.1 Ubicación espacial

El presente plan estratégico se desarrollará en la Asociación Musáceas del Valle ASOMUSACEAS, ubicada en el municipio de Caicedonia, departamento Valle del Cauca, en la carrera 16 No. 1-15 Barrio el Recreo.

Figura 1. Mapa de Caicedonia Valle del Cauca



Fuente: Planeación Municipal de Caicedonia. (2017)

2.5.2 Reseña Histórica

Asociación Musácea del Valle ASOMUSACEAS, es una organización que tiene por objetivo la comercializar de plátano y banano a nivel nacional e internacional. Es una de sus metas, darse a conocer como una empresa competitiva en el mercado, mediante la adquisición de nueva maquinaria para el pelado del plátano, el empacado, la deshidratación,

y el empacado del banano al vacío. Además de obtener el registro de INVIMA, tramitación de registro como exportador. La asociación musáceas del valle “ASOMUSACEAS” fue creada en el año 2007 por un grupo de asociados que toman la iniciativa de reactivar este proyecto y administrativamente comienza labores en el 2014. Está conformada por 250 asociados.

Legalmente registrada ante la Cámara de Comercio mediante con el NIT 900.180.436-3, inscrita el 26 de Abril de 2007 bajo el N°. 917 del libro I, en el cual consta la constitución jurídica. Con dirección comercial 16 N° 1 – 15 barrio el recreo en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, con los número teléfono 216 0219, y celulares 3163917749 – 3113479729.

El nombre surgió de Aso, de Asociación y Musáceas, del nombre científico del plátano, banano, guineo etc. Y del Valle, porque quienes crearon la organización pensaron en la posibilidad a futuro abarcar a todo el Departamento del Valle del Cauca, de la información proporcionada por los socios, se cuenta con la cantidad hasta el momento de tierra cultivada en plátano de unas 1.550 hectáreas, con las cuales le proporcionan el producto a la asociación. Inició su comercialización de plátano y banano en fresco en supermercados como Comfandi (Cali) y deshidratado con Pampa Ltda. (Cali). La asociación musáceas del valle ASOMUSACEAS, cuenta con unas instalaciones de 923 m² de bodegas, oficinas, áreas de pelado e empacado de plátano, área para producción de semilla certificada. La asociación es generadora de empleo y de sustento para familias del municipio de Caicedonia como lo son las mujeres cabeza de familia a las cuales se les da prioridad en la asociación, además, cuenta con un gran número de asociados que se dedican a la producción del plátano y el banano que se utiliza en la asociación.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de estudio

El trabajo se realizara mediante una investigación de tipo descriptivo.

3.1.1 Descriptivo

La investigación es descriptiva, tomando en cuenta que se identifican los aspectos que conforman el problema de la empresa y se examinan características del universo de investigación, para llegar de lo general a lo particular. (Méndez, 2003).” Mediante la recolección de datos que describan la situación tal y como es en la asociación, analizando e interpretando el desarrollo de las actividades llevadas por la asociación musáceas del valle ASOMUSACEAS.”

3.2 Método de investigación

3.2.1 Inductivo - deductivo

El método inductivo suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos. Es decir, en este proceso se comienza por los datos para llegar a una teoría, asciende de lo particular a lo general. Además, el método deductivo, el cual va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; es decir, para su desarrollo debe guiarse por el seguimiento de una serie de pasos o etapas. Donde se correlacionan conocimientos teóricos que suponen ser verdaderos para así obtener nuevos conocimientos.

3.3 Fuentes de Información

3.3.1 Fuentes primarias.

Son aquellas de donde se obtiene información directa para la investigación, es decir la empresa, para ello se debe tener en cuenta que la empresa cuenta con un personal administrativo/operativo denominado como clientes internos, los cuales ascienden a 19 personas. De otro lado, también se cuenta con 250 asociados/proveedores, los cuales surten de materia prima a la empresa para el cumplimiento de su objeto principal.

Tomando como base lo anterior, se diseñaron una (1) entrevista y dos (2) tipos de encuestas, una para los clientes internos y otra para los asociados/proveedores. Cabe destacar que la organización pertenece a la RED DELNOVA*, red de asociaciones, la cual fomenta la comercialización vendiendo producto pelado y empacado a YUPY y FRITOLEY, La entrevista fue dirigida al gerente de la organización, conformada por una serie de preguntas que buscaban establecer una serie de aspectos relacionados con el desarrollo de la organización. (Ver formato de entrevista en anexo 1)

Encuestas a los clientes internos de la asociación correspondiente al personal administrativo y operativo “ASOMUSACEAS” (ver formato de encuesta en anexo 2)

Encuestas a los socios/ proveedores de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS” (ver formato de encuesta en anexo 3)

3.3.2 Fuentes secundaria

Son aquellas que brindan información sobre el tema a investigar, no surgen de hechos o situaciones sino que las referencian. Para ello se acude a libros guías tales como bibliografías de bases de datos, papers, trabajos de grado, libros, artículos académicos en línea, etc.

En este caso, se adopta el modelo de planeación estratégica propuesto por Tomas Wheelen y David Hunger en su libro: “Administración Estratégica y Política de Negocios”.

* Red compuesta por 18 organizaciones hortofrutícolas de pequeños productores, que asocian a 1600 familias, ubicadas en la región centro y norte del Departamento del Valle, con una cobertura en trece municipios.

3.3.3 Población.

- **Población Interna Administrativa:** La Asociación Musáceas del valle ASOMUSACEAS cuenta con personal administrativo y los trabajadores. En el área administrativa cuenta con 5 personas, el administrador, la contadora, el auxiliar contable, la secretaria, revisor fiscal. Además del jefe de bodega, el auxiliar de bodega, el viverista, asistente técnico y el operador. También con 10 encargadas de manipulación del plátano que son madres cabezas de hogar

Tabla 6. Población interna administrativa.

NIVEL ORGANIZACIONAL	CANTIDAD
Estratégico	
Gerente	1
Contadora	1
Revisor fiscal	1
Nivel Táctico	
Secretaria	1
Jefe de bodega	1
Viverista	1
Nivel Operativo	
Asistente contable	1
Auxiliar de bodega	1
Auxiliar contable	1
Operadores	10
TOTAL	19

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la organización (2017)

Población interna socios/proveedores. La asociación cuenta con los asociados que le proveen plátano y banano, los cuales conforman una población total de 250 socios o asociados, quienes al mismo tiempo proveen la materia prima necesaria para la ejecución de la actividad de la empresa.

Tabla 7. Población interna socios/proveedores.

POBLACIÓN EXTERNA	CANTIDAD
Socios	250

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la organización (2017)

3.3.4 Muestra

De acuerdo con los datos estadísticos recolectados en ASOMUSACEAS para la población correspondiente a los asociados proveedores que son 250 socios.

Total población: 250 asociados a los cuales se les realizara las encuestas

Por lo tanto 250 es la población que se toma para esta investigación:

La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{Z^2 P * Q}{e^2}$$

Dónde:

n: Tamaño necesario de la muestra

Z: Nivel de confianza (95%)

P: Probabilidad de que ocurra (50%)

Q: Probabilidad de que no ocurra (50%)

e: Error de desviación (5%)

N= Población

$$n = \frac{Z^2 P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{250}} = 151.8$$

Total de la muestra: 152 encuestas

4. Desarrollo de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación, se da cumplimiento a cada uno de los cuatro objetivos específicos propuestos, iniciando por el análisis tanto externo como interno, seguidamente de la formulación de las estrategias como sus sistema de implementación y posteriormente el seguimiento al cumplimiento de las mismas.

4.1 Análisis ambiental de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”

4.1.1 Ambiente social

El ambiente social se encuentra conformado por el análisis de las fuerzas sociales o del entorno externo de la empresa, agrupadas dentro de cuatro aspectos los cuales son: económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, a continuación se explica cada uno.

- **Económicos:** Se tiene en cuenta la accesibilidad geográfica, el nivel de desempleo y la agricultura.

Accesibilidad geográfica de Caicedonia Valle del Cauca: Teniendo en cuenta lo establecido en el documento de la Gobernación del Valle, titulado: “Análisis de situaciones de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud” (2016), la principal arteria vial, la de primer orden, es la carretera la Uribe- Sevilla- Caicedonia- Armenia- Calarcá. Está pavimentada y con buenas especificaciones. Tradicionalmente ha unido al suroccidente colombiano con el Quindío El Municipio de Caicedonia está atravesado de occidente a oriente por una carretera central de primer orden. El área municipal esta surcada por una intensa red de carretera secundaria, generalmente en sentido norte-sur, hay vías menores con sentido oeste, que conectan entre sí a todos los núcleos rurales del municipio y a estos con el área urbana., el Tolima, Bogotá y el oriente del país.

Los principales ejes viales que comunican al municipio con el resto de la región y el país son de carácter departamental, destacándose con mayor importancia el eje transversal compuesto por la Alambrada- Alto de las Piñas - Barragán, vías que comunica con el Valle y el Eje Cafetero.

Centra su sistema vial en el eje norte - sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral Pacífico, y varios ramales que comunican al departamento con Bogotá D.C, Armenia, Ibagué, Neiva, Pereira, Medellín y Popayán; todos los municipios se comunican por carretera con las ciudades principales del Departamento, con el área integrada de Cali y las ciudades más importantes del país.

Para llegar a Cali desde la cabecera municipal del municipio de Caicedonia hay aproximadamente 4 horas y se estima que desde algunas veredas puede haber aproximadamente 7 horas hasta Cali. Sin embargo solo se necesitan 45 minutos para llegar a Armenia capital del Quindío.

Tabla 8. Tiempo de traslado, tipo de transporte, distancia en kilómetros desde el municipio hacia otros municipios.

Municipio	Municipio Vecino	Distancia en Kilómetros entre el Caicedonia y otro municipio	Tipo de transporte entre el Caicedonia y el otro Municipio	Tiempo estimado	
				horas	minutos
Caicedonia	Cali	170	Terrestre	4	
Caicedonia	Tulua	76,7	Terrestre	1	41
Caicedonia	Sevilla	19,3	Terrestre	0	39
Caicedonia	Zarzal	64,3	Terrestre	1	6
Caicedonia	Armenia	38,2	Terrestre	0	45

Fuente. Gobernación del Valle (2016)

En cuanto a vías y transportes el Municipio de Caicedonia cuenta con carreteras pavimentadas, carreteras sin pavimentar y vía Férrea.

Nivel de desempleo. Existe una tasa del desempleo de alrededor del 14%, considerada muy alta para una ciudad pequeña, los empleos no son de la mejor calidad. El 81.40% de la población de la cabecera municipal se encuentra ubicada en los estratos 2 y 3, pertenece a la clase media y media baja.

Tabla 9. Nivel de desempleo municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Población Total 2012	No.	%
	30.341	100
Población en edad entre los 20 – 64 años.	17.262	56.89
Empleados	14.845	42.89
Desempleados	2.417	14

Fuente. Oficina de planeación Municipal año 2012

Agricultura. En cuanto a empresas dedicadas a la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, se denota una considerable disminución en el número de empresas existentes en el municipio con dicha actividad en el comparativo del año 2016 y 2017, en el primero existían 27 registros, los cuales en el año siguiente disminuyeron a 4.

Tabla 10. Cultivos Permanentes en el Municipio 2016

Cultivos Permanentes		Área Sembrada 31 Dic. 2016(Ha)	Rendimiento T/Ha	Producción obtenida (T)
1	Aguacate	314	14	4.368
		7	0	
2	Banano	352	15	4.875
		91	10	840
3	Cacao			
		47	4	52
4	Café	890	1	937
		3.684	1	3.636
5	Caña azucarera	125	120	15.000
6	Caña panelera	22	6	102
7	Cítricos	1.976	25	48.725
8	Guanábana	80	4	336
9	Plátano	140	22	2.970
		2.659	9	23.544

Fuente. Anuario Estadístico: Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017)

En cuanto a cultivos permanentes, en la tabla 10 se evidencia como la producción de plátano es el segundo cultivo permanente del municipio, después de los cítricos, con una producción obtenida en el año 2016 de 23,544 toneladas.

- **Socioculturales.** Dentro de este aspecto se tienen en cuenta factores como movilidad forzada o desplazamiento y educación.

Movilidad forzada o desplazamiento. Para el 2015, el número de personas víctimas de desplazamiento en el municipio fue de 1,466, según el Registro Único de Víctimas (RUV), dentro de las principales causas, resaltan: enfrentamiento militar, las disputas por la tierra, la usurpación ilegal de predios y los grupos armados.

Tabla 11. Distribución de personas víctimas de desplazamiento por edad quinquenal, sexo femenino, año 2015 municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Sexo	Rangos de edad	Número de personas	%
Femenino	De 0 A 4 Años	16	2,08
	De 05 A 09 Años	48	6,23
	De 10 A 14 Años	69	8,96
	De 15 A 19 Años	87	11,30
	De 20 A 24 Años	81	10,52
	De 25 A 29 Años	82	10,65
	De 30 A 34 Años	65	8,44
	De 35 A 39 Años	63	8,18
	De 40 A 44 Años	56	7,27
	De 45 A 49 Años	62	8,05
	De 50 A 54 Años	48	6,23
	De 55 A 59 Años	34	4,42
	De 60 A 64 Años	19	2,47
	De 65 A 69 Años	13	1,69
	De 70 A 74 Años	15	1,95
	De 75 A 79 Años	5	0,65
	De 80 Años O Más	7	0,91
Total		770	100

Fuente. Gobernación del Valle, (2016)

La población en situación de desplazamiento presenta situaciones económicas y sociales difíciles, ya que se trata de población con bajo nivel de escolaridad, se observa que hay una cifra más alta en mujeres, lo que supone que el sexo femenino ha sufrido más con este hecho; por otra parte, de acuerdo a la distribución quinquenal, los grupos de 15 a 19, 20 a 24 y, 25 a 29 presentan las cifras más altas, lo que supone que los jóvenes son los más afectados en tema de desplazamiento.

Educación. Dentro del factor educación se tienen en cuenta aspectos como el número de establecimientos educativos, los estudiantes matriculados por sector, y el nivel de especialización o profesionalización de la población.

Tabla 12. Número de establecimientos educativos en la zona urbana y rural del municipio.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO		UBICACIÓN	
		URBANA	RURAL
Instituciones Educativas Oficiales	6	3	3
Instituciones Educativas Privadas	3	3	0
Instituciones de Educación Superior	1	1	0

Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017)

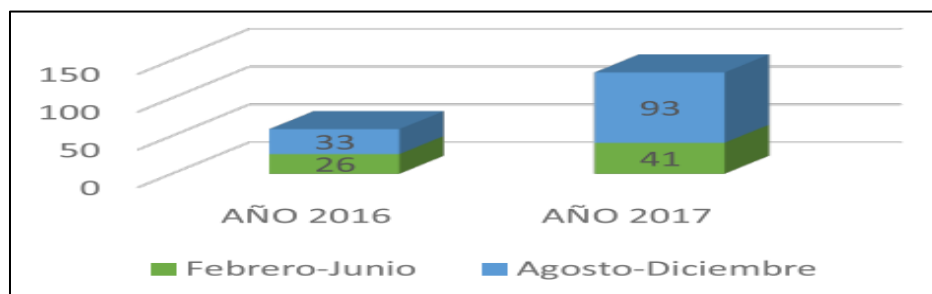
De acuerdo con la tabla 13, en el municipio existen en total 10 establecimientos educativos, 6 de ellos corresponden a instituciones educativas oficiales, 3 con presencia en la zona urbana y 3 en la zona rural, existen 3 instituciones educativas de carácter privada, todas ubicadas en la zona urbana y existen 1 establecimiento de educación superior ubicado también en la zona urbana del municipio.

Tabla 13. Estudiantes matriculados por sector y nivel en el municipio año 2016 - 2017.

MATRICULA POR SECTOR/NIVELES/ZONA 2016							MATRICULA POR SECTOR/NIVELES/ZONA 2017						
CAICEDONIA	URBANA			RURAL			CAICEDONIA	URBANA			RURAL		
NIVEL	Oficial	Privada	TOTAL	Oficial	Privada	TOTAL	NIVEL	Oficial	Privada	TOTAL	Oficial	Privada	TOTAL
Preescolar	210	83	293	67	0	67	Preescolar	270	59	329	45	0	45
Básica Primaria	1462	159	1621	473	0	473	Básica Primaria	1531	155	1686	248	0	248
Básica Secundaria	1091	0	1091	371	0	371	Básica Secundaria	1298	0	1298	189	0	189
Media	410	0	410	62	0	62	Media	457	0	457	33	0	33

Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017)

En cuanto el comparativo de estudiantes matriculados por sector entre los años 2016 y 2017, se denota un aumento en la matrícula de estudiantes de la zona urbana en el año 2017 con respecto al 2016, pasando de un total de 3.415 estudiantes en este último año, a 3.770 en el año siguiente. De otro lado en la zona rural se presenta el fenómeno contrario, donde se refleja una considerable disminución de estudiantes matriculados entre estos dos años, pasando de 973 estudiantes matriculados en el año 2016 a 515 estudiantes matriculados para el año 2017.

Figura 2. Estudiantes graduados UNIVALLE.

Fuente. Universidad del Valle sede Caicedonia (2017)

En la figura 2 se observa un aumento en los estudiantes graduados, pasando de un total de 59 estudiantes graduados en el año 2016 a 134 estudiantes graduados para el año 2017. Debe tenerse en cuenta que el dato del semestre Agosto- Diciembre de 2017 no había terminado. En cuanto a estudiantes graduados se tomó el número de estudiantes que matricularon trabajo de grado.

Tabla 14. Especializaciones UNIVALLE año 2016-2017

PLAN	NUMERO DE ESTUDIANTES JUNIO 2016			NUMER DE ESTUDIANTES DICIEMBRE 2016			NUMERO DE ESTUDIANTES JUNIO 2017			NUMER DE ESTUDIANTES DICIEMBRE 2017		
	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTNA	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTINA	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTINA	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTINA
Licenciatura en Literatura			66			58			49			41
Contaduría Pública	35	156		34	134		59	109		53	104	
Administración de Empresas	68	115		85	99		58	113		71	99	
tecnología en Sistemas	46	30	38	38	28		32	47		52	32	
Tecnología Agroambiental	64		55	55			55			53		
Tecnología en Dirección de Empresas Turísticas		29			21			38			34	
Subtotales	213	330	66	212	282	58	204	307	49	229	269	41
Total Población	609			552			560			539		

Fuente. Universidad del Valle sede Caicedonia (2017)

Dentro de los programas de educación superior de la Universidad del Valle, se encuentran Administración de Empresas, Tecnología Agroambiental, contaduría Pública, entre otras, donde un promedio de 1.000 estudiantes se matriculan anualmente.

- **Tecnológicas.** Dentro de este aspecto se tienen en cuenta factores como, la conexión a redes electrónicas y el uso de la tecnología en la agricultura.

Conexión a redes electrónicas. Como lo muestra la tabla 16, el año 2016 cerró con un total de 2685 hogares inscritos a redes de internet en el municipio de Caicedonia; teniendo un incremento de 140 hogares con respecto al mismo periodo del año 2015, que tuvo 2545 subscriptores. Esto puede inferir la tendencia hacia el crecimiento durante los próximos años. Además, cabe destacar que según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Valle del Cauca es el tercer departamento con mayor acceso a internet, después de Bogotá y Medellín.

Tabla 15. Suscripción a internet por operador año 2015 – 2016

NOMBRE	2015-4T	2016-1T	2016-2T	2016-3T	2016-4T
MOVISTAR	1615	1621	1626	1686	1753
ERT	833	832	877	887	457
UNE EPM	3	2	2	2	N.R
MEDIA COMMERCE	12	13	14	14	5
AZTECA COMUNICACIONES	37	40	40	40	69
AXESAT	1	1	1	1	1
DIRECTV	40	39	46	50	396
GILAT COLOMBIA	1	1	1	1	2
MEGA RED COMUNICACIONES DE COLOMBIA S.A.S.	N.R	N.R	0	N.R	2

Fuente. Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017)

Agricultura de precisión. En la agricultura de precisión está el uso de tecnología (conocimiento, técnicas, programas y aplicaciones) como herramientas para obtener datos que permitan tomar mejores decisiones dentro del cultivo y mejorar la productividad; el alcance de la agricultura de precisión va desde: Análisis integral de suelo, agua y hojas, Imágenes por satélite para mapeo y división de lotes, Evaluación de drenajes, distritos de riego, Monitoreo de plagas, enfermedades, Inspección de cosechas, Previsión en tiempo real (Agricultura climáticamente inteligente).

Caicedonia cuenta con la presencia de la mayoría de las casas comerciales que apoyan el sector agrícola hacia una precisión de sus cultivos, a través de los almacenes agropecuarios el agricultor puede recibir asesoría personalizada de planificación de fertilizaciones, prevención y corrección de plagas y enfermedades y demás información pertinente e importante para mejorar y hacer más eficientes sus procesos y procedimientos de producción:

Figura 3. Listado de marcas presentes en el municipio y listado de almacenes agropecuarios.

Marcas de insumos presentes en la zona que brindan asesoría	Almacenes agropecuarios del municipio
Campofert S.A.S	Cooperativa de caficultores
Arysta LifeScience	El Vaquero
Microfertisa S.A	Uniagro sede Caicedonia
Yara International	Depósito Quindio
Cosmoagro S.A	
Soluciones Nutritivas	
CIAMSA	
Bayer	
ADAMA Colombia	
Bayer S.A	
Tecnoquímicas	
Uniagro S.A	

Fuente: Elaboración propia basada en fuentes primarias del municipio (2016).

Así mismo, la agricultura de precisión se vale, entre los anteriores factores, de aplicaciones móviles con diferentes objetivos específicos de medición, previsión y control. Es el ejemplo del Ministerio de agricultura que desde el 2011 ha creado “Agronet”, es una plataforma que se actualiza en tiempo real suministrando información del clima, precios de productos en las centrales de abasto, negocios y demás. Y lo mejor es que cuenta con una herramienta de gran demanda en Colombia llamada “Celuagronet” donde los agricultores que se inscriban reciben por medio de mensaje de texto información relevante y especializada de los productos de la región:

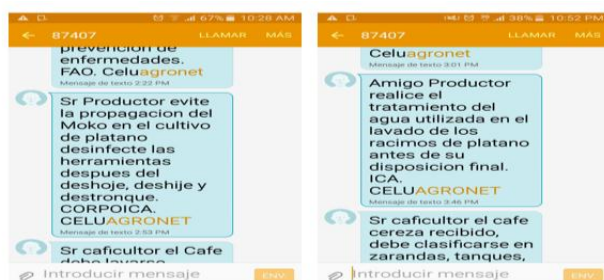
- Precio de los productos en las principales centrales mayoristas
- El comportamiento del clima por región
- Tips de manejo técnico por producto
- Información oficial directamente del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Figura 4. Página Agronet.



Fuente. Obtenido de página web Agronet (año 2018)

Figura 5. Mensajes de texto “Celuagronet”.



Fuente: Obtenido de la subscripción a Celuagronet (año 2018)

- **Políticas y legales.** La Constitución Política de Colombia de 1991 define las diferentes formas asociativas con posibilidad de constitución. Incluye también las funciones de inspección, vigilancia y control por parte del Estado. Las referencias a formas asociativas incluyen:
 - Garantía del “derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (artículo 38).
 - Protección y promoción por parte del Estado a las formas asociativas y solidarias de propiedad (artículo 58).
 - Contribución del Estado “a la organización, promoción, capacitación de las asociaciones de profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales [...]” (artículo 103).

- Responsabilidad del presidente de la República para ejercer la inspección y vigilancia “[...] sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores” (artículo 189, numeral 26).
- Ampliación de la responsabilidad de la empresa como base del desarrollo y el deber del Estado frente a la economía solidaria al plantear que “fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”. También se recuerda aquí que “la ley determinará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación”. (Artículo 333).
- Prohibición del poder público para decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. Se permite la contratación estatal de estas entidades.
- El Gobierno “[...] podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo [...]”
- “[...] queda prohibida cualquier forma de concesión de auxilios con recursos de origen público [...], mediante apropiaciones, donaciones o contratos que tengan por destino final [...], apoyar campañas políticas, agradecer apoyos o comprometer la independencia de los miembros de corporaciones públicas de elección popular” (artículo 355, modificado por Ley 796 de 2003).

Además de lo anterior, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 019 de 2012, en el cual se obliga a partir del año 2013 a todas las Entidades Sin Ánimo de Lucro inscritas en las cámaras de comercio a realizar la renovación de la inscripción anualmente dentro de los tres primeros meses de cada año de acuerdo con las Tarifas de Registros Públicos 2018.

4.1.2 Resumen del análisis de los factores externos

En este aspecto, como se muestra en la tabla 17, se presenta un resumen de los factores externos más relevantes de acuerdo a la información recolectada del ambiente externo de la organización, a los cuales se les asignó una calificación de acuerdo a su impacto en la organización.

Tabla 16. Resumen de los factores externos EFAS.

	N	Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES	1	Ubicación geográfica de Caicedonia	0,15	4	0,6	Ubicación estratégica que une dos departamentos (Valle del Cauca y Quindío), cerca a la vía nacional principal llamada la Línea. Tierra apta para el cultivo del plátano con una producción obtenida en el año 2016 de 23,544 toneladas.
	2	Diversidad de almacenes agropecuarios en la zona	0,05	3,5	0,2	Existen 4 almacenes agropecuarios en el municipio y 12 marcas de insumos presentes en la zona que brindan asesoría
	3	Existencia de organizaciones o entidades públicas y privadas con programas de acompañamiento, financiamiento y asesoría.	0,15	4,5	0,7	Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT), Alianzas productivas en el Valle del Cauca, Corpo ICA. FEDEPLACOL, RED DELNOVA
	4	Mano de obra calificada disponible	0,08	1	0,1	Existe un alto nivel de desempleo, alrededor del 14%, existiendo presencia de educación superior con oferta de programas tecnológicos agroindustriales.
	5	Acceso a plataformas tecnológicas	0,09	1	0,1	La cobertura de las redes y las plataformas gratuitas para brindar asesoría a los agricultores
AMENAZAS	1	Condiciones climáticas adversas	0,1	4	0,4	Variaciones extremas del clima (fenómeno del niño, fenómeno de la niña)
	2	Movilidad forzada o desplazamiento	0,09	1,5	0,14	Para el 2015, el número de personas víctimas de desplazamiento en el municipio fue de 1,466, según el Registro Único de Víctimas (RUV), ello puede desestimular la inversión extranjera y afectar también la cadena productiva.
	3	Cambio en las políticas emanadas por el gobierno nacional en cuanto al tratamiento del régimen especial tributario	0,1	2,5	0,25	el Gobierno Nacional expidió el Decreto 019 de 2012 , en el cual se obliga a partir del año 2013 a todas las Entidades Sin Ánimo de Lucro inscritas en las cámaras de comercio a realizar la renovación de la inscripción anualmente dentro de los tres primeros meses de cada año de acuerdo con las Tarifas de Registros Públicos 2018
	4	Fácil entrada de competidores al mercado por variación de precios	0,09	2	0,2	Los precios del plátano varían dependiendo de las temporadas de cosecha, dando mayor poder a los compradores y promoviendo la creación de bodegas improvisadas.
	5	Incidencia de Plagas y enfermedades dentro del cultivo	0,1	4	0,4	Antecedentes de presencia de Moko, mal de panamá, enfermedades que inhabilitan en su totalidad la cosecha y el ingreso al lote por su alto grado de contagio. Existencia de picudo como mayor plaga en las plataneras, capaz de afectar a un 50% de la cosecha de un lote.
		TOTAL	1		2,9	

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la calificación obtenida de 2,9 se evidencia que la organización no responde adecuadamente a los factores externos que la afectan.

Tabla 17. Factores externos organizados de acuerdo a su impacto en la organización.

Factor	Calificación Ponderada	Impacto	
		Positivo	Negativo
Existencia de organizaciones o entidades públicas y privadas con programas de acompañamiento, financiamiento y asesoría.	0,7	X	
Ubicación geográfica de Caicedonia	0,6	X	
Diversidad de almacenes agropecuarios en la zona	0,2	X	
Acceso a plataformas tecnológicas	0,1	X	
Mano de obra calificada disponible	0,1	X	
Condiciones climáticas adversas	0,4		X
Incidencia de Plagas y enfermedades dentro del cultivo	0,4		X
Cambio en las políticas emanadas por el gobierno nacional en cuanto al tratamiento del régimen especial tributario	0,25		X
Fácil entrada de competidores al mercado por variación de precios	0,2		X
Movilidad forzada o desplazamiento	0,14		X

Fuente. Elaboración propia

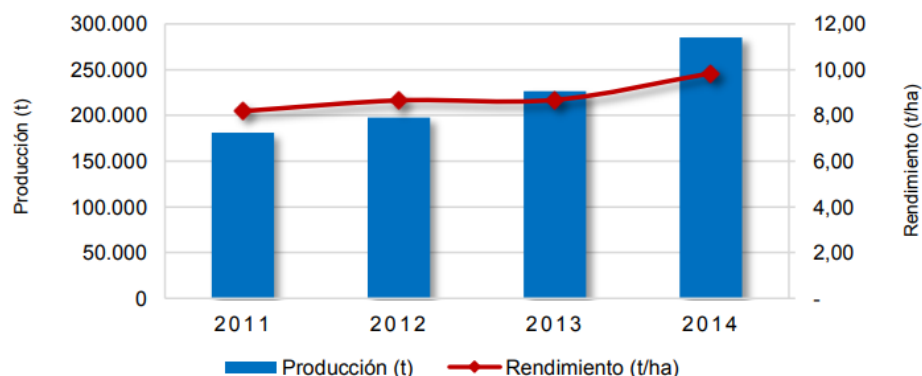
De acuerdo a la tabla del resumen de los factores externos EFAS, se clasifican dichos factores dependiendo de su impacto sobre la organización, como se evidencia en la tabla 17, donde se ordenan las oportunidades de acuerdo a la que mayor impacto positivo presenta, en este caso la “Existencia de organizaciones o entidades públicas y privadas con programas de acompañamiento, financiamiento y asesoría”, puesto que al ser una organización sin ánimo de lucro puede gestionar recursos a través de proyectos de impacto social que le ayuden a mejorar su infraestructura operativa y por ende mejorar sus procesos.

4.1.3 Ambiente Industrial

- **Amenaza de empresas de nuevo ingreso.** La mayoría de los agricultores en el municipio de Caicedonia alternan su cultivo de plátano con otros como el café, estrategia que favorece su flujo de efectivo y el bienestar de los lotes, y que además es una característica ancestral de la zona; pero que dificulta desarrollar una producción óptima del plátano puesto que históricamente el café fue primero en la vida económica de los agricultores y es razón por la que centren sus esfuerzos en este cultivo.

Al mismo tiempo, para la Secretaria de Agricultura del Valle del Cauca, el encadenamiento productivo revelación con mayor potencial en el norte del Valle es precisamente el de plátano, por eso ahonda sus esfuerzos en promoverlo y en generar planes de asistencia técnica para aumentar las áreas de siembra del cultivo y para tecnificarlo por medio del manejo administrativo y ambiental; además, que aquellos platanicultores se asocien para que, entre otras cosas, puedan acceder a beneficios del estado. Los resultados de aquellos esfuerzos no han sido en vano porque según las estadísticas el Valle ha venido creciendo en áreas sembradas y en rendimiento.

Figura 6. Producción y rendimiento del cultivo de plátano en el Valle del Cauca.



Fuente: Agronet, estadísticas. (Año 2018).

Durante los años 2013 y 2014 el aumento en producción y en rendimiento fue más considerable en comparación con los años anteriores.

Figura 7. Área sembrada, área cosechada, rendimiento y producción del cultivo de plátano en el Valle del Cauca, principales municipios.

Municipio	Área Sembrada (ha)	Área Cosechada (ha)	Producción (t) *	Rendimiento (t/ha)
TOTAL	30.364	29.004	285.428	9,8
Sevilla	4.343	4.143	24.858	6,0
El Cairo	3.915	3.850	30.800	8,0
Riofrío	3.541	3.426	41.112	12,0
Trujillo	3.508	3.480	41.760	12,0
Caicedonia	2.758	2.692	24.228	9,0
Argelia	1.566	1.533	22.995	15,0
El Águila	1.481	1.461	5.844	4,0
Yotoco	1.324	1.315	10.520	8,0
Dagua	1.150	1.150	23.000	20,0
Alcalá	1.100	550	2.750	5,0
Otros Municipios	5.678	5.404	57.561	10,7

Fuente: Agronet, estadísticas (Año 2016)

Así mismo, la ilustración 7 muestra los principales municipios del Valle que tienen mayor área sembrada en el cultivo de plátano además de sus rendimientos para el año 2014; Caicedonia se encuentra en el quinto lugar después de Sevilla, El Cairo, Riofrío y Trujillo.

Todo lo dicho anteriormente infiere que la amenaza de la entrada de nuevos competidores es muy alta porque no existe una economía de escala consolidada para el producto y hay un apoyo en toda la región norte del departamento hacia la promoción del cultivo de plátano. Sin embargo, una de las ventajas competitivas es el valor agregado que plantea la asociación ASOMUSACEAS hacia la entrega del producto pelado y empacado al vacío, y que a corto plazo es una barrera de exclusividad en el mercado. Esto sumado a la ubicación geográfica de Caicedonia, que facilita los canales de distribución comparado con otros municipios del norte del Valle.

- **Poder de negociación de compradores.** En Caicedonia Valle existen alrededor de 10 bodegas de plátano que generalmente le venden a Merkafruver y a Asproagro; el primero es una de las más grandes superficies de mercado en el occidente del país y recibe fruto en fresco; y la segunda es la asociación que hace harina de plátano.

Las grandes superficies de mercado requieren de grandes cantidades de mercancía, entre ellas frutas y verduras; por ser esta una organización legalmente constituida, compra a organizaciones que también lo estén; esta es la principal limitante para los agricultores que en este sentido se valen de la intermediación para llegar a ese tipo de mercados. Por su parte, los precios están determinados por la dinámica del mercado y dado a lo perecedero de sus productos, los platanicultores se ven obligados a vender al precio que ofrezcan los compradores. Otro aspecto importante para los compradores es la calidad del producto, aunque esta pueda verse como una concepción subjetiva, existe la Norma Técnica Colombiana 1190 que establece los requisitos que deben cumplir los plátanos destinados a ser consumidos en fresco.

Figura 8. Tabla de clasificación del plátano según calidad.

CLASIFICACIÓN POR CALIDAD		
CALIDAD	CARACTERÍSTICAS	TOLERANCIA
Extra	Cumplir las características mínimas, estar bien formados, tener pedúnculos bien formados, tener un grado de lleno de $\frac{3}{4}$, coloración uniforme de acuerdo con la madurez: la longitud del dedo del plátano hartón será de 25 Cm.	5% de plátanos con cuello roto, que no cumplan con las características mínimas y de este grado, pero sí de la siguiente calidad.
Primera	Cumplir con las características mínimas, estar bien formados, no presentar marcas entre las aristas y solamente tener daños superficiales.	5% de plátanos con cuello roto, que no cumplan con las características mínimas y de este grado, pero sí de la siguiente calidad, mientras que los defectos no impidan el consumo.
Segunda	Cumplir con las características mínimas. Pueden presentar daños superficiales pero no presentar manchas en más de $\frac{1}{3}$ de la superficie del plátano.	20% de plátanos con cuello roto, que no cumplan con las características mínimas y de este grado. Presentar formas irregulares mientras que los defectos no impidan el consumo.
Muestra	Comprende los plátanos que no clasificaron en ninguna de las anteriores categorías, porque son muy pequeños, deformes, quebrados y con daños apreciables.	

Fuente: Norma Técnica Colombia NTC 1190

Según la norma hay cuatro tipos de calidades de acuerdo con la apariencia, tamaño y color del fruto: Extra, primera, segunda y muestra.

Figura 9. Clasificación del plátano de acuerdo con el peso y la variedad.

Variedades	Pesos, en gramos		
	Grande (mínimo)	Mediano	Pequeño (máximo)
Hartón	350	250 a 349	249
Dominio - Hartón	300	200 a 299	199
Dominico	200	150 a 199	149
Cachaco	140	120 a 139	119
Banano	130	110 a 129	109
Comino o colicero	120	100 a 119	99
Pacífico	50	30 a 49	29
Bocadillo	40	20 a 39	19

Fuente: ICONTEC, NTC 1190

La norma también establece la clasificación de acuerdo con la variedad de musácea y el peso del fruto, catalogándolo como grande, mediano, pequeño y sus respectivos pesos en gramos.

De esta manera la normatividad le da fuerza al poder de negociación de los compradores generando amenaza para quienes no cumplen con los requisitos de proceso productivo tecnificado y con las condiciones postcosecha. Esta situación fomenta la intermediación y que las utilidades se repartan en todo el camino mientras el producto llega al consumidor.

Al otro lado, el mercado de la harina está posicionado en la zona por Asproagro como principal comprador e intermediario; ubicada en Argelia Valle y que en representación de las Asociaciones de plátano en el Valle lidera el proyecto de Alianzas productivas desde el 2016. Estas son un instrumento para vincular pequeños productores rurales con los mercados, a través de un esquema de agronegocio con un aliado comercial formal, en este caso Frito Lay. Sin embargo, el juego de oferta y demanda y el dominio de la cadena de distribución externa siguen tañendo los bolsillos de agricultores. El mercado de la harina de plátano, aunque es un producto diferenciado, el precio es generalmente más bajo en compra para los productores que el producto en fresco.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.** El mercado del plátano en fresco es atractivo en cuanto a que no existen productos sustitutos reales, ya que es un básico en la canasta familiar. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el consumo de plátano en Colombia para el año 2013 fue de 3,2 millones de toneladas y crece su consumo en promedio 1,3 toneladas al año. Para este mismo periodo, Colombia producía 3,4 millones de toneladas, el 1% destinado a la agroindustria; el 3,8% a la exportación y el restante al consumo de los hogares urbanos y rurales, especialmente estos últimos. Adicionalmente, cuando de harina se trata, la harina de plátano es rica en proteínas, grasas, carbohidratos y fibra, considerándola similar a la fibra dietética. Incluso, en el país está sustituye a la harina de trigo en algunas industrias alimentarias, de nutrición animal y en ocasiones de escases de la harina de trigo. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos corresponde a un bajo grado de afectación.
- **Poder de negociación de proveedores.** Los principales proveedores de los platanicultores son los de maquinaria, equipos, herramientas, mano de obra e insumos; debido a los planes de fertilización y a la incidencia y severidad de las plagas y enfermedades en los cultivos, la compra de insumos se hace un costo casi que fijo; no más durante el año 2017 se consumieron 490 millones de dólares representados en 300 toneladas de insumos por todo el territorio nacional. Aunque Colombia tiene producción interna de fertilizantes y plaguicidas y cuenta con once (11) plantas de producción de plaguicidas, estas maquilan a multinacionales que exportan ese insumo y esto afecta la oferta nacional. Además, como estado social de derecho, Colombia se rige bajo tres principios de control de precios de insumos: Régimen de libertad vigilada, régimen de libertad regulada y control directo de precios, con el fin de evitar abusos de posición dominante del mercado que coarte la libre competencia en detrimento del agricultor.

Sin embargo, según el diario El Espectador, en su columna “Los dueños de los fertilizantes en Colombia”, señala que por cada kilo de fertilizante en Colombia se paga hasta un 50% por encima de la cotización internacional. También lo menciona la revista Contexto Ganadero en su informe especial: “Colombia: Uno de los países con insumos más

costosos” que durante el año 2012 y 2013 los precios aumentaron de un 31 a un 41%, la razón, por falta de políticas del estado.

Por otra parte, los platanicultores del municipio de Caicedonia cuentan con servicio de crédito en los almacenes agropecuarios, sobre todo aquellos que alternan su cultivo con el de café, puesto que hay un respaldo de parte del Comité de cafeteros. Así es que los almacenes agropecuarios proveen insumos, maquinaria, equipos y herramientas a los agricultores; esta estrategia es válida para tener acceso a los insumos, que en cierto momento cumplen el papel de tecnología aplicada a los cultivos. Sin embargo, no se lleva un control y al final de la cosecha sucede muy a menudo que gran parte de los ingresos ya los deben al almacén.

De otro lado, se debe tener en cuenta el poder negociador de los socios proveedores, en cuanto a su decisión de proveer a la asociación con su producto o vender a diferentes comercializadoras de plátano; esto se ve reflejado en la actualidad, por la variación de los precios en el mercado.

- **Rivalidad entre empresas competidoras.** Como se mencionaba anteriormente, en Caicedonia existen alrededor de diez (10) bodegas de fruta con diferentes capacidades, algunas solamente comercializan plátano y otras se dedican además a comercializar cítricos. Para las bodegas de mayor capacidad de almacenaje, compra y venta, los costos del ejercicio son menores debido al volumen de producto que manejan, a la optimización de la hora de trabajo y demás; hace que estas sean más competitivas y alcancen mercados de mejor remuneración. Cabe resaltar que aquellas bodegas grandes están legalmente constituidas, mientras que de las más pequeñas algunas no lo están. Por otro lado, dada las temporadas de escasez de productos, se incrementan las bodegas improvisadas para aprovechar la oferta de este a altos precios; esto quiere decir que no hay una especialidad de activos para la intermediación de frutas en el municipio y que la altura de las barreras de salida del negocio de intermediación permite el realizarlo cuando mejor convenga, de acuerdo con el juego de oferta y demanda. Poder relativo de sindicatos, gobiernos, grupos de interés especial, etcétera.

4.1.4 Análisis Industrial

Se establece la matriz industrial, para lo cual se realizó la comparación de los factores claves de éxito para el sector platanero. Para este análisis se seleccionó una empresa considerada la competencia directa de la organización asomusaceas en la comercialización de plátano en el municipio, la comercializadora de plátano y naranja la 14 ubicada en el municipio de caicedonia valle del cauca. se tuvieron en cuenta diez (10) factores claves de éxito, los cuales, si estos son tenidos en cuenta, se traducen en un adecuado funcionamiento de la empresa a nivel industrial, a cada factor se le asignó un valor igual equivalente al 0,1 para una sumatoria de 1 en total, esto debido a que todos se encuentran interrelacionados y son de igual importancia dentro de la industria, en la calificación mostrada en la columna 3 y 5, se muestra cómo la empresa responde frente a dichos factores, dependiendo de su capacidad, su estructura y su planeación.

De acuerdo a los resultados de la matriz, se puede afirmar lo siguiente: ambas empresas con respecto a su calificación ponderada se encuentran por arriba del promedio de la industria. teniendo mejor calificación la comercializadora de plátano y naranja la 14 con una calificación ponderada de 4 puntos, superando en cuatro aspectos a asomusaceas, como lo son: publicidad, ellos hacen uso de las redes sociales y medios de difusión, el servicio al cliente de la comercializadora es más personalizado, tiene acceso y contacto con el consumidor final, mientras que asomusacea le vende a redes distribuidoras mayoristas, en cuanto a motivación de los empleados, la comercializadora la 14 tiene un sistema de incentivos para sus empleados, mientras que asomusaceas no, de hecho en esta última se presenta alta rotación de personal, en cuanto a precios la comercializadora tiene una mayor flexibilidad en sus precios.

En contraparte asomusaceas obtuvo una calificación ponderada de 3,79 puntos pues cuenta con mejor infraestructura, con unas instalaciones de 923 m² de bodegas, oficinas y área para producción de semilla certificada, en la cual reciben y despachan el plátano. Además en la oferta del producto, la organización cuenta con una red de socios/proveedores amplia a quienes les brinda acompañamiento y asesoría.

Tabla 18. Matriz Industrial ASOMUSACEAS - Comercializadora la 14 año 2018.

Factores claves de éxito	Valor	Calificación de la Comercializadora de plátano y naranja la 14	Calificación ponderada de la Comercializadora de plátano y naranja la 14	Calificación de la ASOMUSACEAS	Calificación ponderada ASOMUSACEAS
Oferta del producto	0,1	4	0,4	4,5	0,45
Publicidad	0,1	3,5	0,35	2,5	0,25
Tecnología	0,1	3	0,3	4	0,4
Calidad del producto	0,1	4	0,4	4,5	0,45
Infraestructura	0,1	4	0,4	4,5	0,45
Servicio al cliente	0,1	4,5	0,45	4	0,4
Participación en el mercado	0,1	4	0,4	4	0,4
Motivación a los trabajadores	0,1	4,5	0,45	2,4	0,24
Puntualidad en los envíos	0,1	4	0,4	4	0,4
Competencia de precios	0,1	4,5	0,45	3,5	0,35
Total	1		4		3,79

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018)

4.1.5 Análisis interno.

El análisis interno de toda organización, se desarrolla con el fin de obtener un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa, es por ello que en esta fase del proyecto, se analizan aspectos como la estructura corporativa y cadena de mando, la cultura corporativa, la gestión de marketing, el aspecto financiero, la Investigación y Desarrollo, las operaciones y logística, la administración de los recursos humanos, y los sistemas de información. Inicialmente se presenta la información suministrada por la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS” en cuanto a su estructura, mediante el organigrama visualizado en la figura 19, se aborda este aspecto con la finalidad de establecer las características de la empresa, cómo se encuentra organizada, como se define la línea de autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigrama, y departamentalización, entre otras.

Por otro lado, se aplica una entrevista al gerente y representante legal de la empresa, donde se le formulan 21 preguntas, enfocadas a conocer cómo funciona la organización y las carencias que posee en cuanto a administración estratégica.

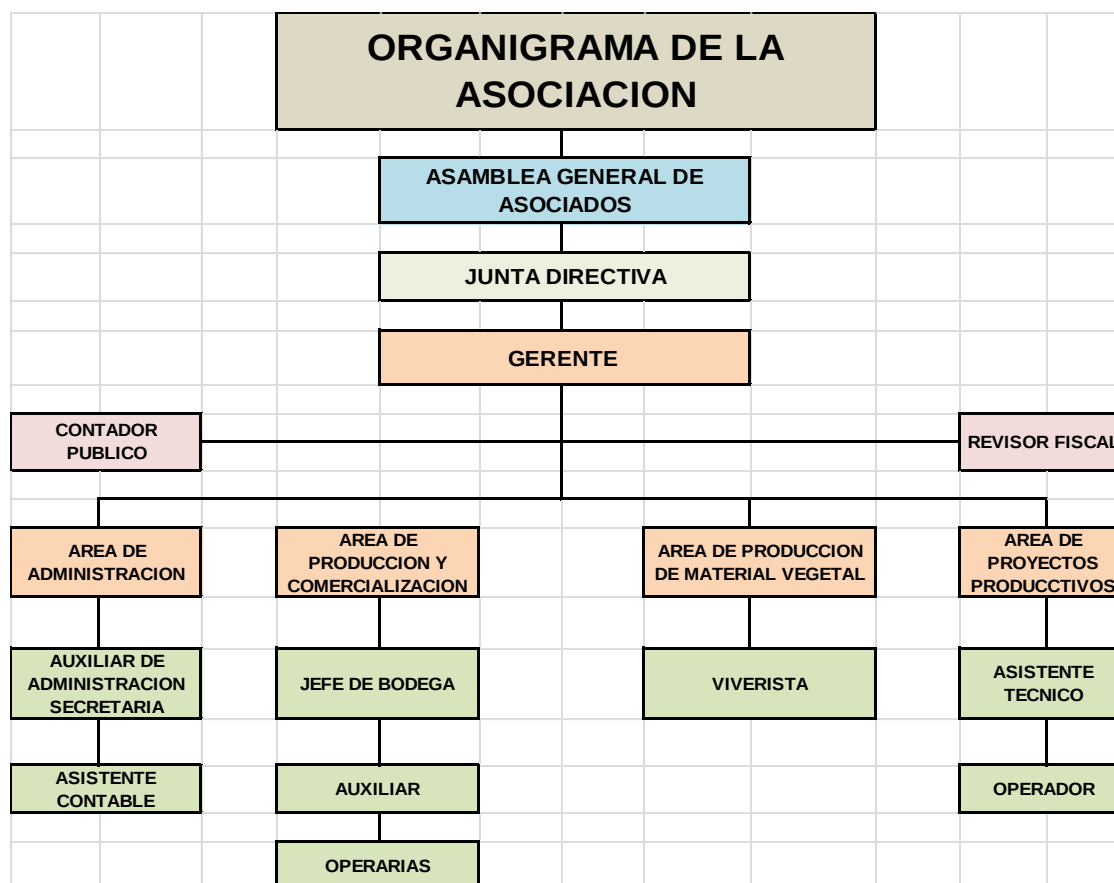
Seguidamente se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los 19 empleados de la empresa, donde se formularon preguntas tendientes a conocer desde su perspectiva cómo funciona la organización y el grado de motivación laboral.

Por último se visualizan los resultados de la encuesta aplicada a los socios, quienes desde su perspectiva expresan cómo ven proyectada la organización, cual consideran que son sus mayores fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas.

En la figura 10 se muestra la estructura establecida con la que cuenta actualmente la organización ASOMUSACEAS, en ella se denota como máxima autoridad decisoria la asamblea general, la cual se encuentra conformada por los 250 socios que al mismo tiempo cumplen una función de proveedores de materia prima. De la asamblea general, se desprende una junta directiva, la cual debe velar porque los estatutos y actividad principal de la organización se cumplan, ésta se encuentra conformada por, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y sus respectivos suplentes. El presidente de la junta directiva es quien se encuentra autorizado para celebrar contratos y administrar los recursos cumpliendo las funciones de representante legal. Además se cuenta con un

gerente, el cual debe velar por el adecuado funcionamiento de las actividades de la asociación, éste debe rendir cuenta e informa a la junta directiva, quien a su vez debe presentar informes a la asamblea general.

Figura 10. Organigrama Asociación Musáceas del Valle "ASOMUSACEAS"



Fuente. Asociación Musáceas del Valle "ASOMUSACEAS" (2018)

- **Resultados entrevista gerente de la organización ASOMUSACEAS:** Con el fin de evidenciar los aspectos que conforman el análisis interno, se realizó una entrevista (Ver anexo 1) al gerente de la organización ASOMUSACEAS, donde se realizaron preguntas abiertas, dentro de cada aspecto: la estructura corporativa, la cultura corporativa, la gestión de marketing, el aspecto financiero, la Investigación y Desarrollo, las operaciones y logística, la administración de los recursos humanos, y los sistemas de información. En la tabla 19 se muestran los resultados de la entrevista, donde en la

columna 1 se muestra el aspecto a evaluar, en la columna 2 se muestra la pregunta formulada, en la columna 3 el tema al que se hace referencia, en la columna 4 la respuesta textual del gerente y en la columna 5 pertinentes.

De acuerdo a los resultados, se permite apreciar como la organización posee una amplia trayectoria y experiencia adelantando gestiones para el acompañamiento tecnológico. Aun así falta una estructura que se adapte a las necesidades y requerimientos de la empresa y su constante evolución, además de evidencia una pobre cultura organizacional, donde no se encuentran estipulados los valores corporativos y los empleados no conocen en profundidad la misión ni la visión.

En cuanto a la logística de la organización, no hay procesos formulados por escrito, estos son aprendidos y mentalizados pero no plasmados en medio de una guía.

Tabla 19. Resultado entrevista gerente ASOMUSACEAS.

Aspecto	Pregunta	Tema	Respuesta	Observación
Estructura corporativa	¿Cómo está estructurada la corporación?	Tipo de estructura	Si se posee, como órgano máximo la asamblea general, la junta directiva, la gerencia, en la parte operativa hay cuatro áreas: administrativa, comercial, técnica y de proyectos.	
	¿Entienden claramente la estructura todos los empleados de la corporación?	Comunicación	Si, a que área pertenece y cuantas áreas tiene la asociación.	
	¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los Programas corporativos presentes?	Planeación	Si, a medida que nosotros vamos creciendo, ejecutando proyectos se va organizando esa parte, que vaya sea acorde a lo que vamos programando a medida de que la organización va creciendo.	
Cultura Organizacional	¿Existe una cultura integrada por creencia, expectativas y valores corporativos?	Misión, Visión y valores corporativos	Si claro, nosotros tenemos diseñados lo que son la misión los valores y la visión	Sin evidencia en físico de los valores corporativos.
	¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?	Sentido de pertenencia	Si claro, nosotros tratamos de diseñar el perfil de cada uno de los cargos, cuando se va a requerir para algún área, algún empleado ya de antemano tenemos el perfil de esa persona	No se evidencia respuesta esperada

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Tabla 19. (Continuación)

Aspecto	Pregunta	Tema	Respuesta	Observación
Administración del talento humano	¿Se cuenta con una guía o manual que le indique a cada empleado sus responsabilidades?	Manual de funciones	Lo están diseñando en este momento, porque a partir de este de la ejecución de un proyecto con la comunidad europea vamos a crecer en número de empleados y por eso se está diseñando el manual de funciones para cada uno de los casos.	
	¿Se cuenta con una guía para la contratación e inducción de personal?	Sistema de reclutamiento, inducción y contratación de personal	Si claro acá se les hace un periodo de inducción a las personas que van a desempeñar cada uno de los cargo.	Sin evidencia física
	¿Se adelantan actividades que aseguren la protección de los empleados?	Salud ocupacional	Si también se cuenta con salud ocupacional	Sin evidencia
	¿Cuenta con un área específica que se encargue de la administración del Talento Humano?	Motivación laboral	No, todavía no aquí tenemos hoy contamos con tres contratos laborales, con el proyecto de la comunidad europea va hacer 5 y otros 5 con contrato de servicios. Apenas entremos a complementar para donde vamos y ya entren a operar ya unas 40 o 60 mujeres ahí se va hacer necesario establecer un área de personal para tener toda esta parte.	
	¿El personal trabaja motivado?		Si claro ellos trabajan motivados.	
	¿Existe rotación de personal o deserción?		Si existe en la parte de las trabajadores en la parte de los contratos no, pero en las operadoras están saliendo y entrando que son las encargadas del proceso de pelado del plátano ahí si hay deserción en esa parte, pero constante mente se está haciendo el curso del SENA en buenas prácticas manufactureras entonces allí tenemos hojas de vida disponibles para cuando se necesite personal hacer los remplazos.	

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Tabla 19. (Continuación)

Aspecto	Pregunta	Tema	Respuesta	Observación
Operaciones y logística	¿Existe un área que se ocupe de la logística?	Organización de procesos	No, no se cuenta porque la logística ya que esta está más dada en el área comercial y está inmersa en la recepción de la fruta, en el despacho de la fruta, está allí en el área comercial. Pero no tenemos un área por que los despachos o la gente viene aquí por la fruta o tenemos un convenio donde nosotros la entregamos y nosotros contratamos un tema de un vehículo, todavía no tenemos esa parte operativa que nos lleve a diseñar toda una operación o distribución todavía no.	
	¿Descripción de los procesos productivos de la empresa?	Manuales de procesos	No, no contamos con ellos.	
	¿Cuentan con mapas de procesos?	Mapas de procesos	No, no la tenemos todavía.	
	¿La maquinaria con la que se cuenta es la óptima para los procesos productivos que se manejan?	Tecnología productiva	Si, si nosotros tenemos la procesadora de fruta y la empacadora al vacío las cuales son para el proyecto que tenemos y la otra maquinaria es para los huertos madres que son las guadañas, fumigadoras, la moto bomba para el tema de riego, en esa parte técnica de lo que manejamos de los huertos madres también tenemos por ese lado.	
Sistemas de Información	¿Poseen software en la empresa para manejo de procesos e inventario?	Información	En este momento no, pero nos viene en el proyecto frutícola del valle ya está solicitado allí, viene un equipo de sistema, viene un software.	
	¿Poseen bases de datos disponibles para consultas que faciliten tomas de decisiones?	Comunicación	Si claro, todos nosotros tenemos compras, ventas, todos los procesos de pelado y picado y también el inventario que entra de materia prima de hojuelas deshidratadas que es el resultado de ese proceso.	Si evidencia en físico

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Tabla 19. (Continuación)

Aspecto	Pregunta	Tema	Respuesta	Observación
Marketing	¿Cuentan con objetivos de marketing?	Plan de marketing	Si, ya que ASOFRUCOL nos hizo uno, haciendo la evaluación del ICA. (Pero un grupo de estudiantes de la Universidad del Valle se iban a encargar de ese trabajo y estamos esperando a que nos lo traigan)	
	¿Destinan presupuesto para actividades de marketing?		Si claro, en el presupuesto viene incluido en la ejecución del presupuesto asignamos partidas para eso.	
Finanzas	¿Poseen un departamento contable?	Organización y control	Si claro, y está conformado por Dirlena que es la contadora, la revisora fiscal que nos da los apoyos, la auxiliar contable que es Johana, y un pasante. Se va a ver si se va a seguir de la misma manera ya que la comunidad europea les va a apoyar con un programa en el cual les ayuda con cuatro cargos con lo cual vamos a descansar de los pagos por un año de ellos.	
Investigación y desarrollo (IyD)	¿Tienen programas de investigación y desarrollo?	Innovación	En la parte técnica sí, ya que el huerto madre es un área de investigación con el CIAT, y el proyecto de las parcelas con CORPO ICA en donde se hace investigación con ellos. El 30 de marzo se termina con un proyecto y se comienza básicamente con el otro, con el acompañamiento de FEDEPLACOL como de CORPO ICA.	

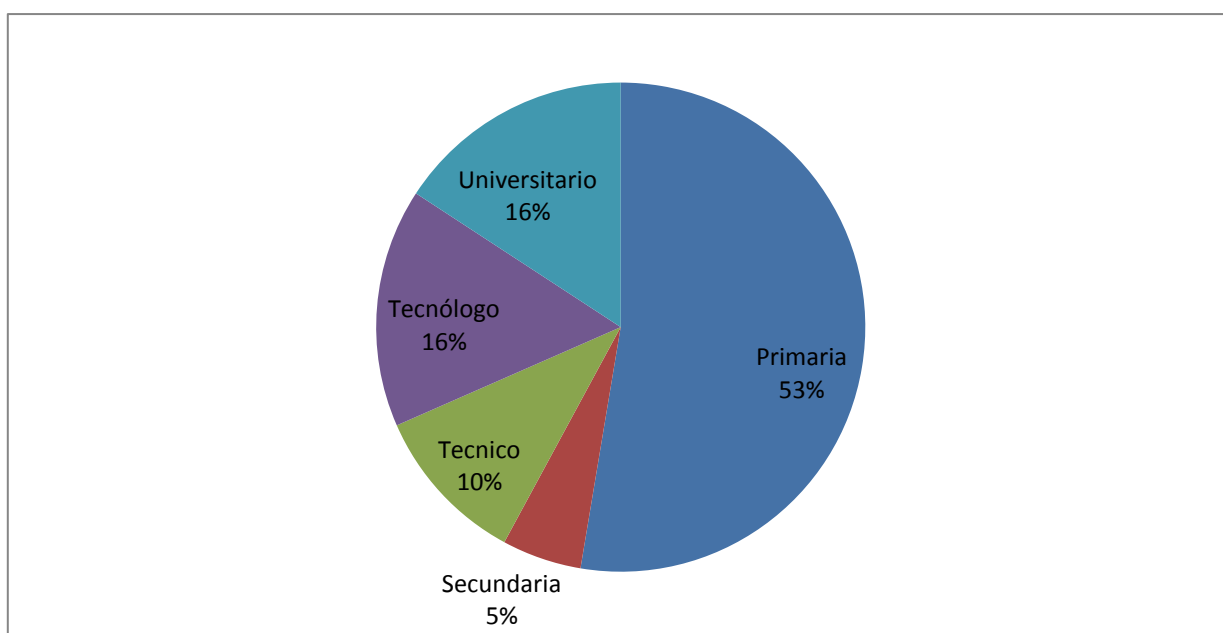
Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

De acuerdo a los resultados de la entrevista, se evidencian falencias en la Administración del Talento Humano, puesto que no se cuenta con un área específica que coordine esta parte y este pendiente de las necesidades de los empleados, además se muestran falencias en operaciones y logística puesto que no se cuenta con manuales ni mapas de procesos.

Además de lo anterior y con el fin de establecer de manera confiable información sobre los aspectos internos de la organización, se realizaron dos encuestas, una dirigida a los clientes internos o empleados de la empresa y otra a los socios proveedores de la misma, a continuación se presentan sus resultados en el orden en que se formularon las preguntas.

- **Presentación de los resultados de la encuesta a los clientes internos o empleados de la organización ASOMUSACEAS.** Se presentan a continuación los resultados de la encuesta dirigida a los clientes internos de la empresa, los cuales respondieron a 18 preguntas todas de selección múltiple.

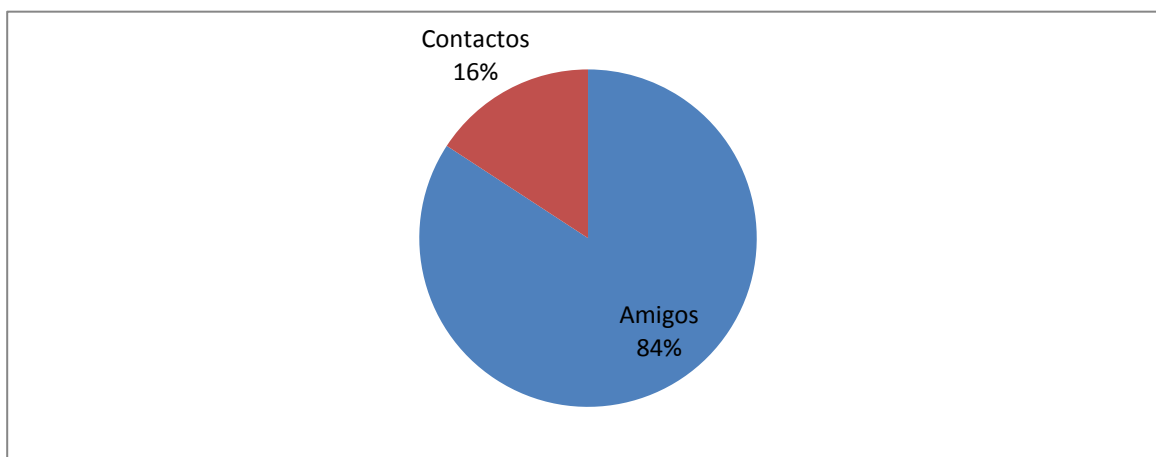
Figura 11. ¿Cuál es su nivel de estudio?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

El 53% de los encuestados solo cuentan con un nivel académico de primaria, el 5% de secundaria y el 10% técnico, de otro lado, el 16% tiene un nivel tecnológico y el restante 16% universitario. Esta desigualdad en el nivel académico puede constituirse en una debilidad para la empresa, la cual debe usar de su modalidad como organización de economía solidaria para desarrollar estrategias que amortigüen este flagelo.

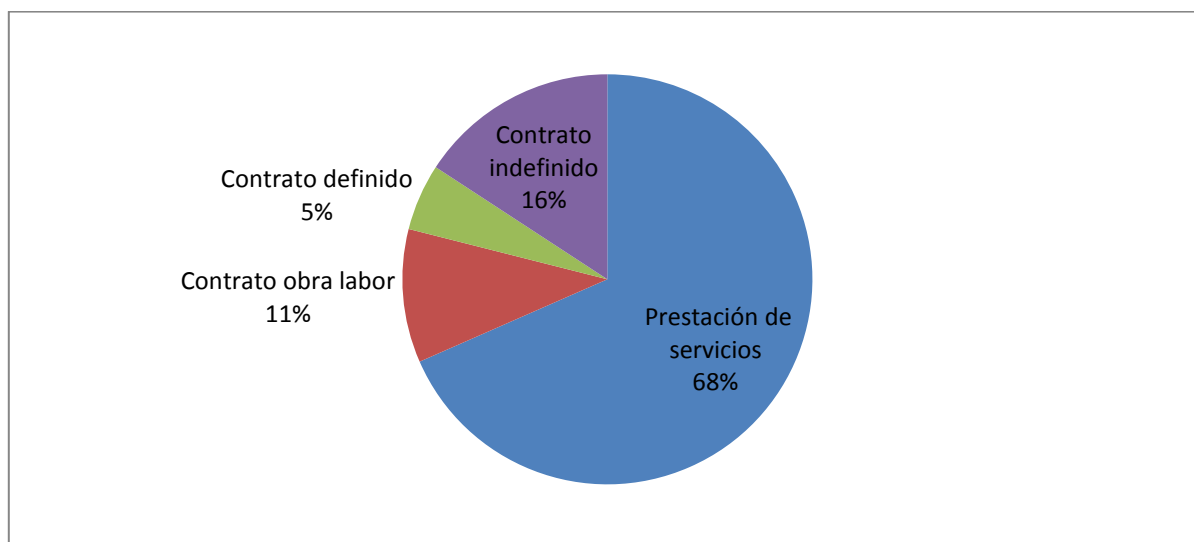
Figura 12. ¿Cómo se dio cuenta usted que en la asociación habían puestos de trabajo disponibles?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

La gran mayoría de las personas que en este momento trabajan en la asociación se dio cuenta de los puestos de trabajo gracias a amigos que les comentaron sobre este y apenas un 16% con contactos, los cuales les mencionaron sobre la vacantes que se tenían.

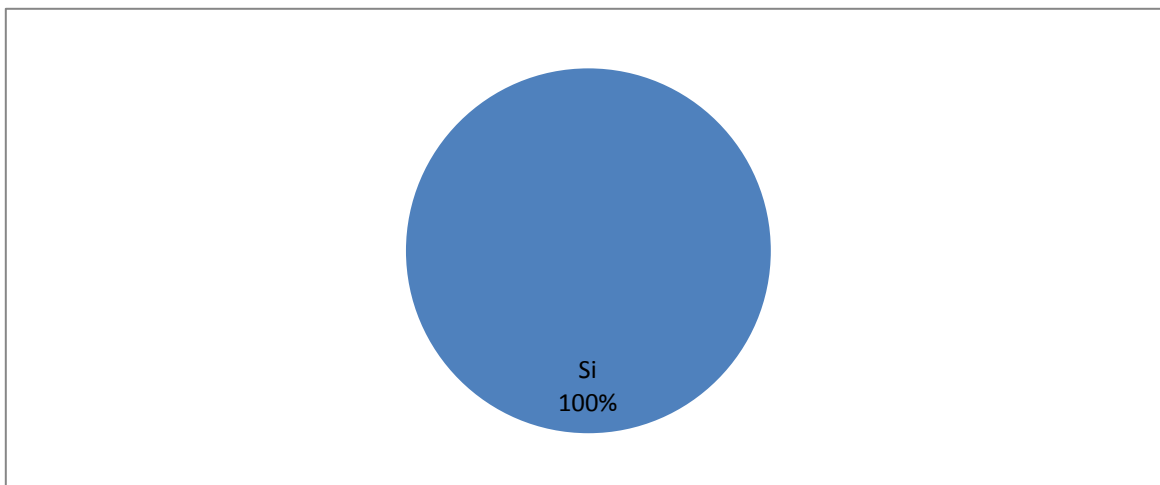
Figura 13. ¿Qué tipo de contratación tiene usted?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Como se puede evidenciar en los porcentajes de la figura 13, el 68% de las personas contratadas en la empresa cuentan con contratos de prestación de servicios, el 16% contrato indefinido, el 11% contrato obra labor y el 5% cuenta con un contrato definido a 1 año.

Figura 14. ¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada?

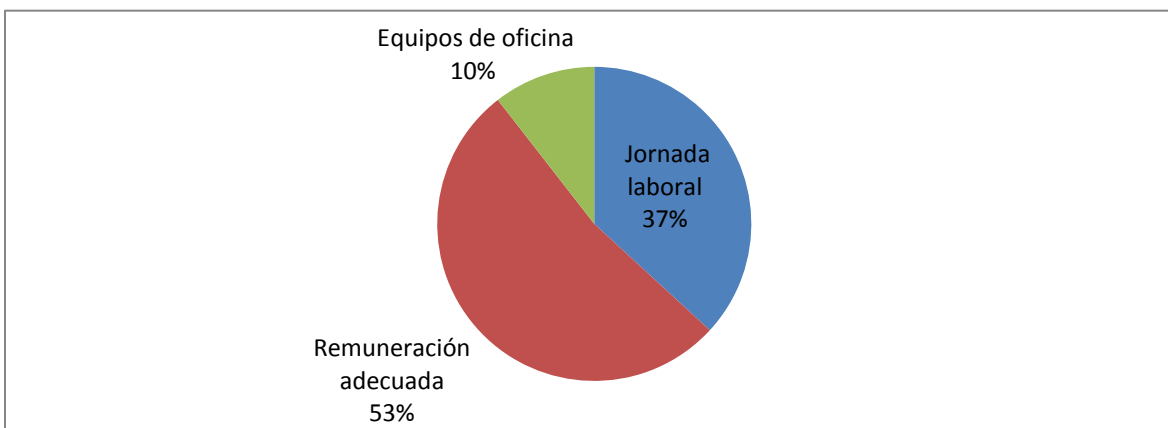


Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

De acuerdo a la figura 14, el 100% de los encuestados considera que cuenta con la seguridad apropiada en sus puestos de trabajo, lo cual les permite realizar sus labores de una mejor manera y proactivamente.

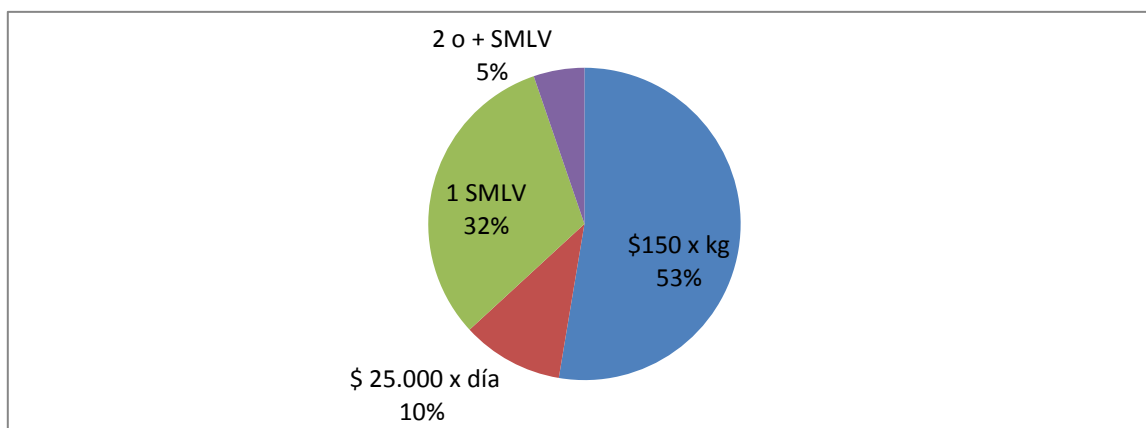
Según lo reflejado en la figura 15, el 53% de los encuestados les gustaría mejorar en la remuneración, puesto que consideran que no es la adecuada para las labores que deben realizar, esto corresponde a la parte operativa de la organización, el otro 37% considera que la jornada laboral, sobre todo en el caso de las operarias que quisieran trabajar más tiempo, pues esto les permitiría tener mejores ingresos para sus familias.

Figura 15. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

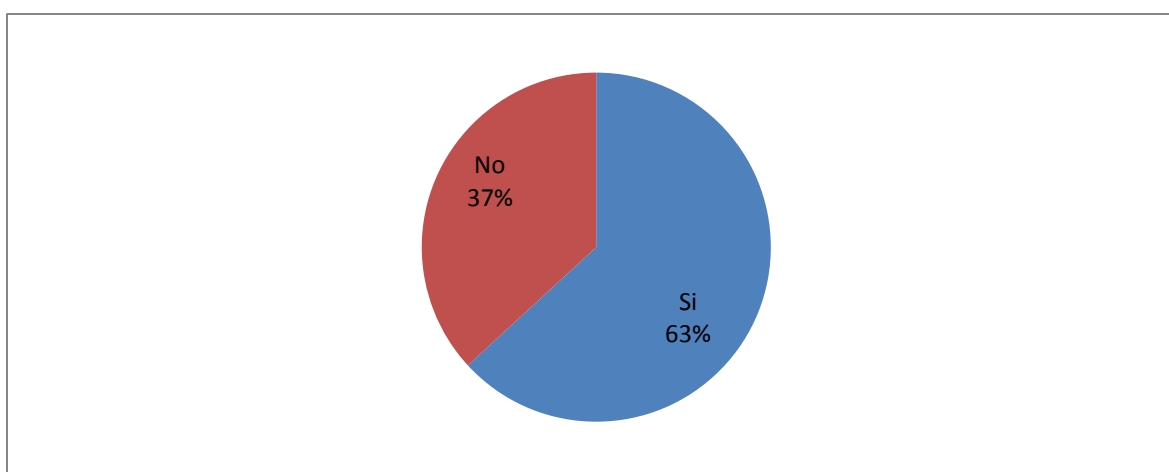
Figura 16. ¿Cuál es la remuneración que recibe por el desarrollo de sus funciones?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

El 53% de los encuestados dice que su remuneración es de \$150 x kg, pero argumentan que ese precio no es el que le dan por kilogramo de plátano, el precio que les dan es de \$100 x kg de plátano, las operarias consideran que puede mejorar. Además el 32% de los encuestados ganan un salario mínimo mensual legal vigente.

Figura 17. ¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones?

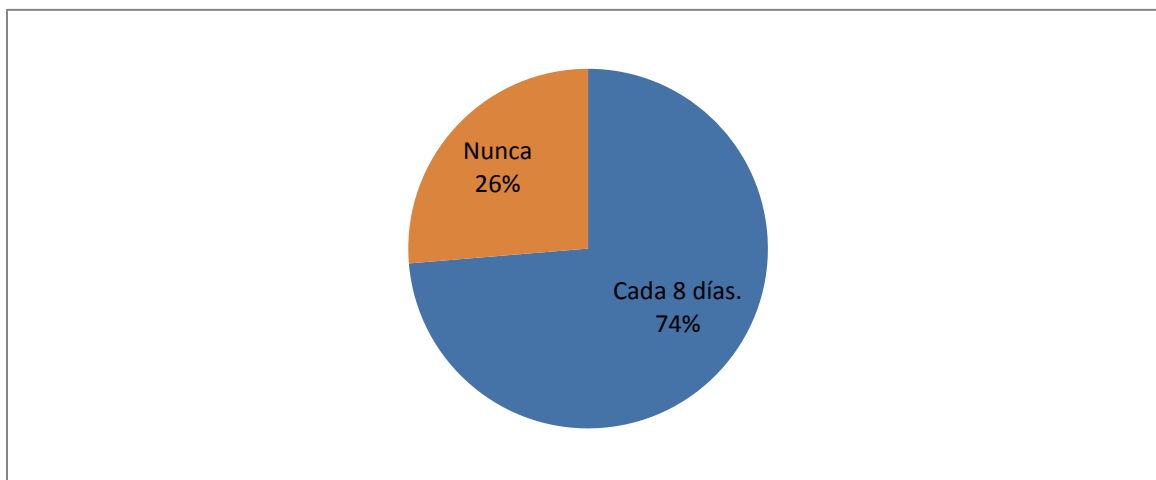


Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

El 63% de los encuestados considera que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones, pero que a la vez consideran que ésta podría ser

mejor, asimismo el porcentaje restante equivalente a un 37% dice que considera que no es adecuada la remuneración de acuerdo al desarrollo de sus funciones, puesto que no es equivalente a sus trabajos.

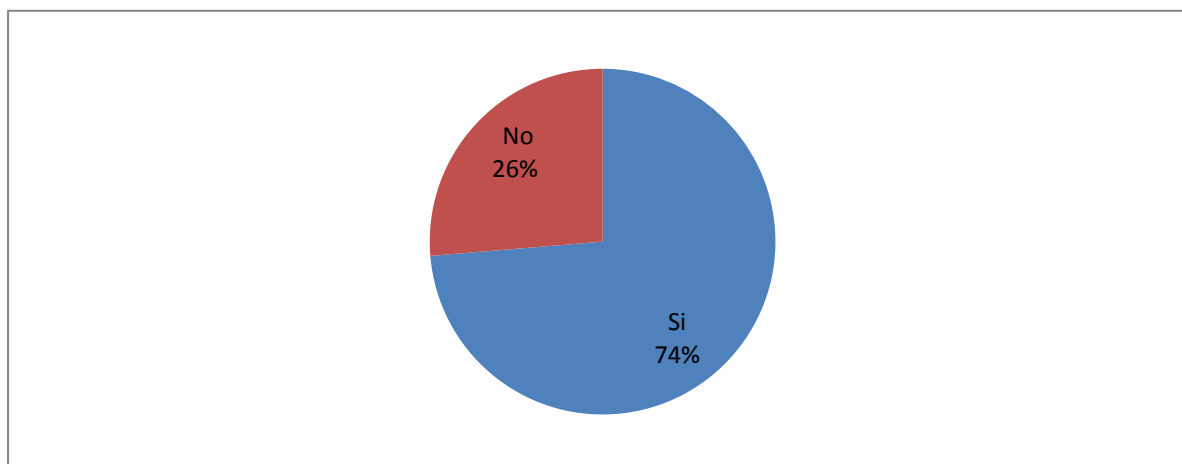
Figura 18. ¿Con qué frecuencia la asociación le otorga un día de descanso?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Según lo establecido en la figura 18, de los encuestados, el 74% dijo que se les otorga días de descanso cada 8 días y el 26% dijo que nunca, esto debido a que son llamados para trabajos específicos algunos días a la semana por lo cual solo trabajan esos días y el resto de la semana lo tienen libre.

Figura 19. ¿Conoce usted el manual de funciones de acuerdo al cargo?

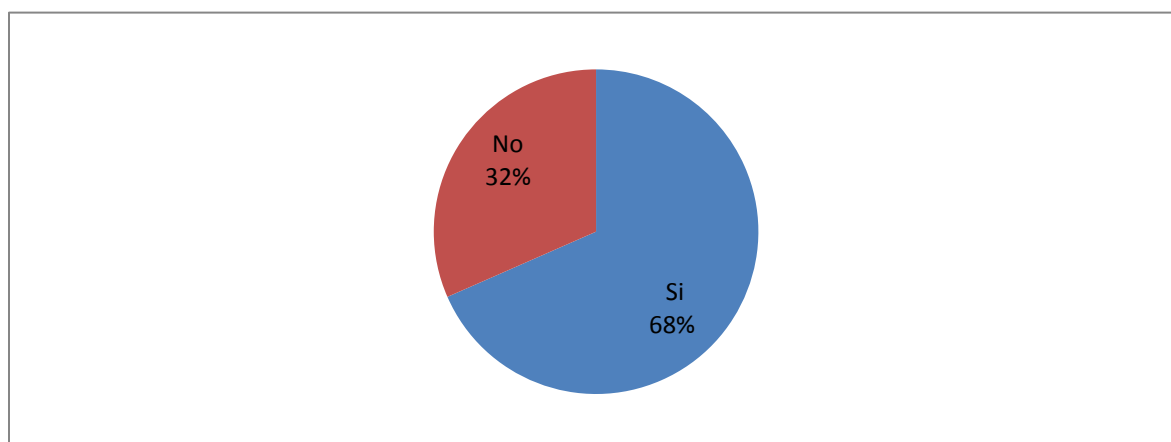


Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

El 74% de los empleados encuestados si conoce el manual de funciones de acuerdo a sus cargos en la asociación y argumentan que al momento de entrar a trabajar en la empresa se los entregaron y explicaron, el restante 26% dice que no lo conocen, puesto que no se acuerdan que se los hayan explicado en al momento de ingresar a la organización.

En cuanto al interrogante si conocen qué es una misión y una visión, en la figura 20 se muestra como el 68% de los encuestados dicen que si conocen, mientras que el 32% expresa no saber a qué se refieren estos términos.

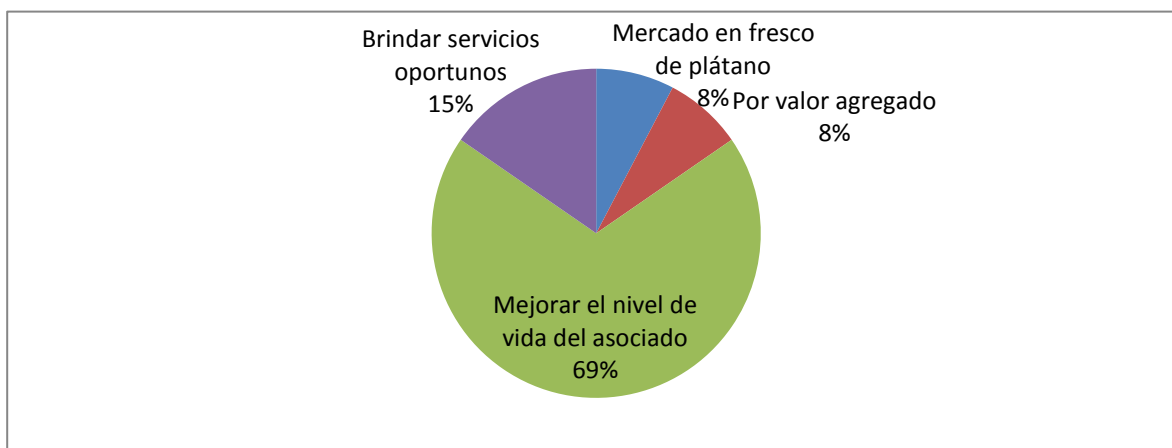
Figura 20. ¿Conoce que es una misión y visión?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

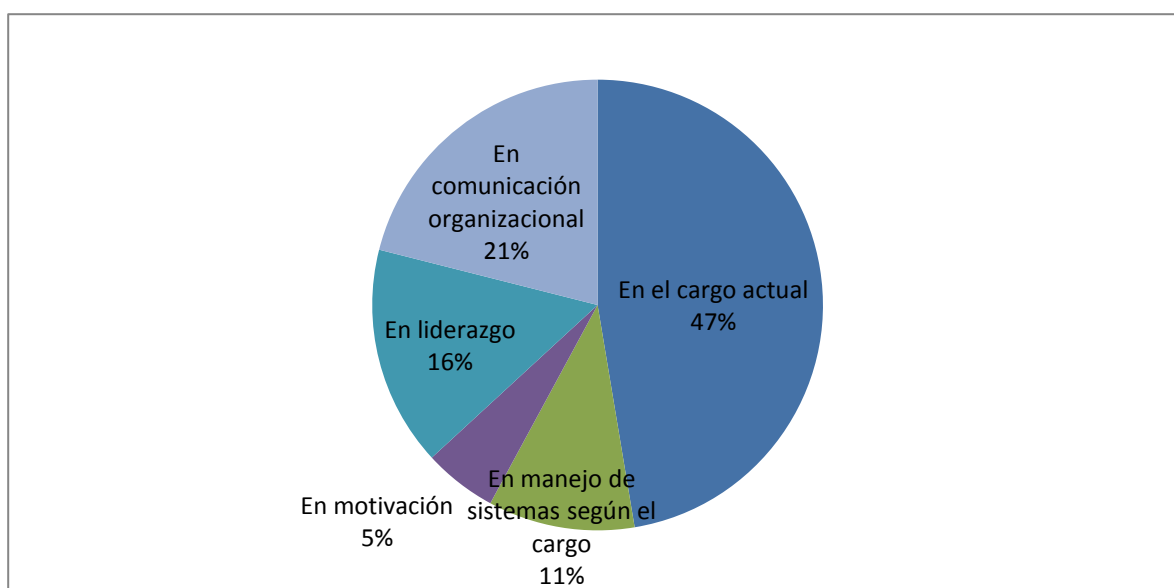
Tomando como base la pregunta anterior, se formula el interrogante planteado en la figura 21, donde el 69% de los empleados encuestados expresa que la misión de la Asociación se enfoca en mejorar el nivel de vida de los asociados, mientras que el 15% dijo que brindar servicios oportunos para los asociados, un 8% de estos consideran que es tener un mercado fresco del plátano y el otro 8% en el valor agregado del plátano.

Figura 21. Si su respuesta es Sí ¿en que se enfoca?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Figura 22. Seleccione ¿cuál de los siguientes aspectos de liderazgo de la asociación usted conoce?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

En cuanto al interrogante sobre los aspectos de liderazgo de la Asociación que conocen los empleados, el 63% de los encuestados consideraron que el más relevante es la motivación que les dan en la empresa, el 16% expresan que la pasión que tiene la organización para enfocar su trabajo y por ayudar a los socios y colaboradores a lograr sus

metas propuestas. Asimismo otros consideraron que la comprensión, el poder de mando y la delegación son puntos relevantes en el liderazgo con los que cuenta la empresa.

Figura 23. ¿Qué cree usted que le hace falta a la asociación?



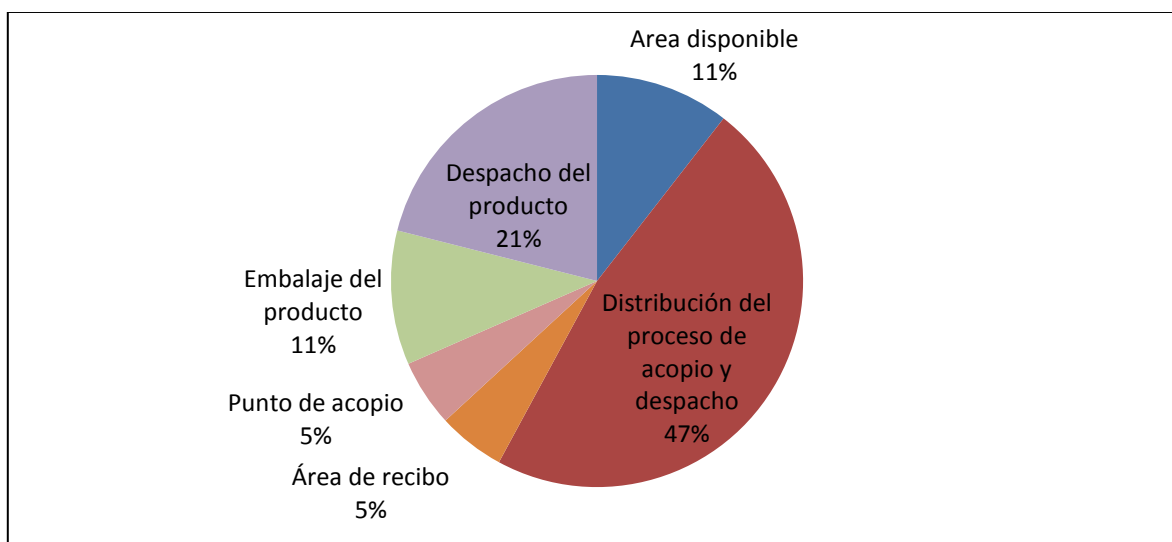
Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Al preguntar qué le hace falta a la Asociación, el 37% de los encuestados consideran que necesita ser más reconocida no solo a nivel local sino departamental y nacional, además de esto los encuestados consideran que es necesario más trabajo en equipo para así lograr los objetivos, de igual manera se consideran que una mejor remuneración sería lo más adecuado con respecto a algunos de los trabajos que realizan los colaboradores.

En las encuestas realizadas a los colaboradores y de acuerdo a lo reflejado en la figura 24, el 47% consideran que la distribución del proceso de acopio y despacho es la mayor fortaleza que tiene la Asociación puesto que es un proceso que se hace rápido, pero que a la vez se hace de una forma minuciosa. Además el 21 % expresa que otra fortaleza es el despacho del producto. Asimismo consideran que el embalaje del plátano es otra fortaleza ya que en este se protege el producto de cualquier daño que pueda ocurrir. También se considera como fortaleza aunque en menor porcentaje, el área disponible,

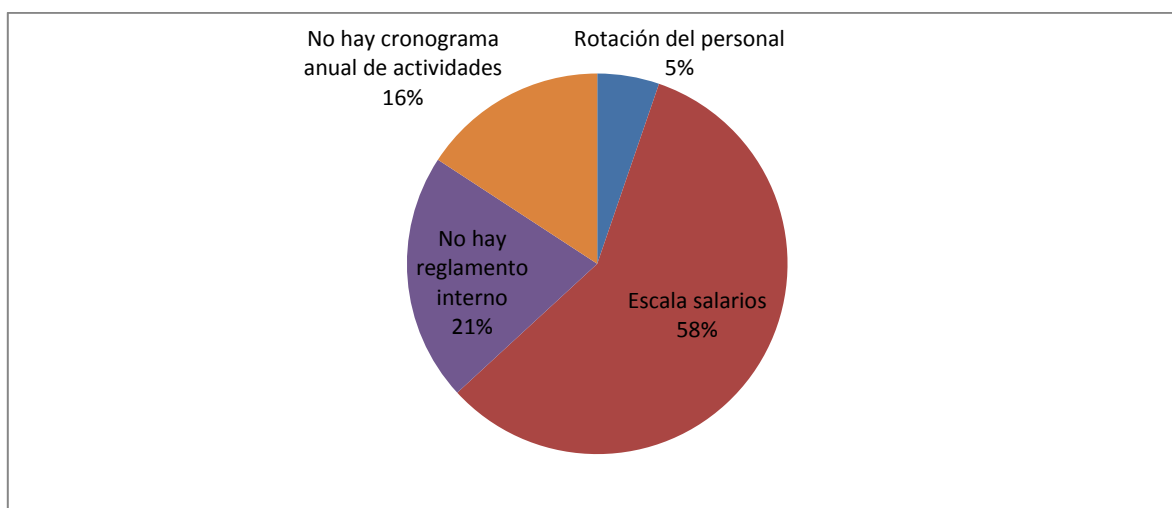
puesto que se cuentan con las instalaciones adecuadas, esto va ligado al punto de acopio y área de recibido del producto.

Figura 24. ¿Cuáles son las fortalezas de la asociación?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Figura 25. De los siguientes puntos ¿cuáles cree son debilidades de la asociación?

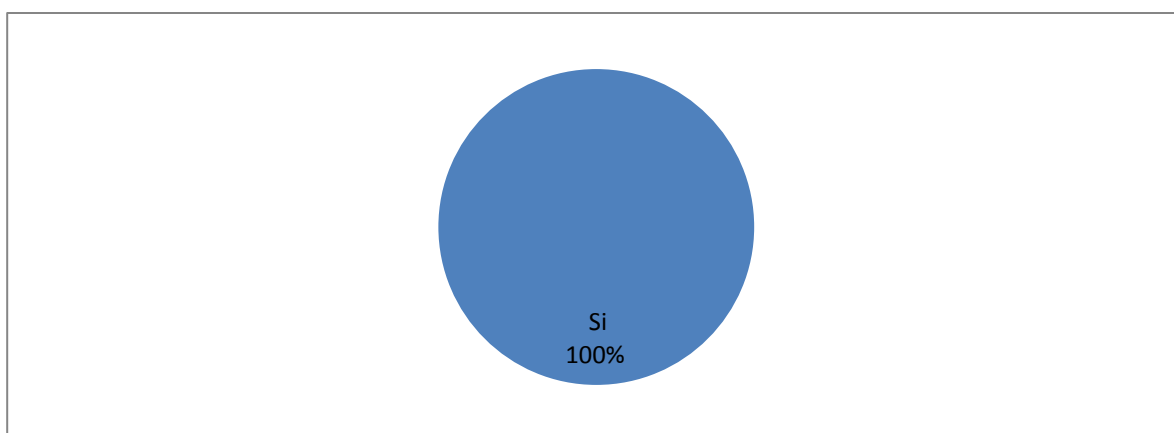


Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

De acuerdo a lo reflejado en la figura 25, la más notoria de las debilidades con un 58% que existen en la asociación es la escala salarial, puesto que las personas encuestadas consideraron que este como tal no está bien formulado la forma de pago, de otro lado en un 21% creen que otra debilidad es la falta de un reglamento interno que ayude a las relaciones

interpersonales entre los colaboradores, y que contribuya a la resolución de conflictos que puedan emerger entre los empleados. Además en un 16% expresan la falta de un cronograma de actividades.

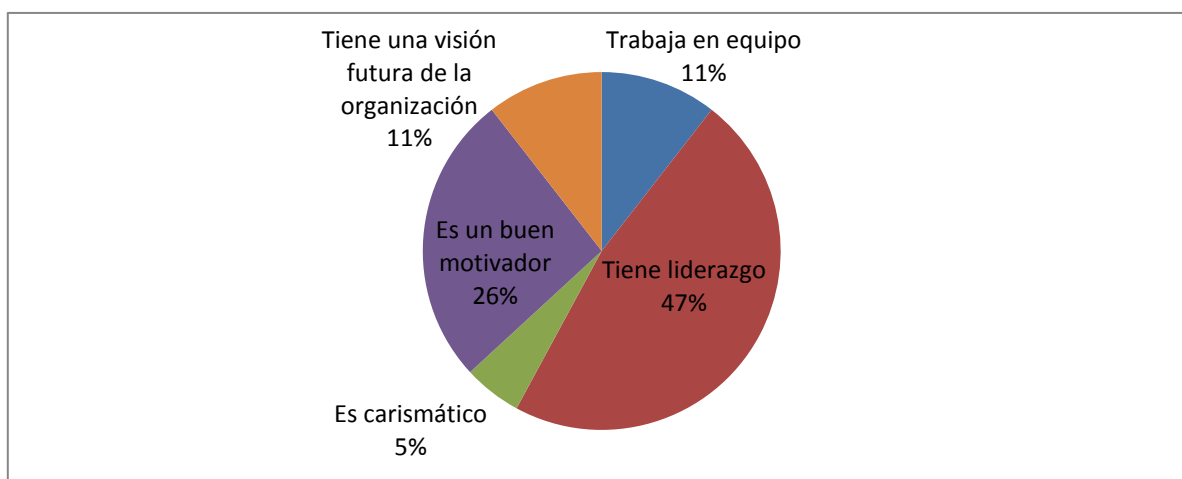
Figura 26. ¿Usted cree que la asociación presta un servicio adecuado a los clientes cuando les compra el plátano?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

El 100% de los encuestados consideran que la asociación presta un servicio adecuado a los clientes cuando les compra el plátano ya que es un servicio rápido y en el cual se les compra en un precio estable en comparación de lo que pueden venderlo en las comercializadoras.

Figura 27. Seleccione ¿cuáles de los siguientes aspectos conoce que aplica el gerente de la asociación?



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

El 47% de los encuestados consideran que es un excelente líder en la asociación, el 27% considera que es un buen motivador, el 11% considera que tiene una visión futura de la organización, mientras que el otro 11% considera que es una persona que trabaja en equipo y el restante 5% considera que es carismático, a la vez consideran que es la persona más adecuada para el puesto ya que reúne todos los requisitos académicos.

Tabla 20. Tendencias en las respuestas de los empleados

Pregunta	Tendencia	Porcentaje
¿Cuál es su nivel de estudio?	Primaria	53%
¿Cómo se dio cuenta usted que en la asociación habían puestos de trabajo disponibles?	Amigos	84%
¿Qué tipo de contratación tiene usted?	Prestación de servicios	68%
¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada?	Si	100%
¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo?	Remuneración	53%
¿Cuál es la remuneración que recibe por el desarrollo de sus funciones?	\$150 x kg	53%
¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones?	Si	63%
¿Con qué frecuencia la asociación le otorga un día de descanso?	Cada 8 días	74%
¿Conoce que es una misión y visión?	Si	68%
¿Qué cree usted que le hace falta a la asociación?	Más reconocimiento	37%
¿Cuáles son las fortalezas de la asociación?	Distribución del proceso de acopio y despacho	47%
De los siguientes puntos ¿cuáles cree son debilidades de la asociación?	Escala de salarios	58%
¿Usted cree que la asociación presta un servicio adecuado a los clientes cuando les compra el plátano?	Si	100%
Seleccione ¿cuáles de los siguientes aspectos conoce que aplica el gerente de la asociación?	Liderazgo	47%

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

En la tabla 20 se muestran los resultados de las encuestas consolidados de acuerdo a la mayor tendencia en cada interrogante realizado.

- **Resultados de la encuesta dirigida a los asociados de la organización ASOMUSACEAS.** Se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los socios de la empresa, cabe recordar que son 250 socios, de los cuales se encuestaron a 152. Este sección se divide en cuatro partes, la primera la caracterización del asociado, la segunda las características del producto que ofrece el asociado en la Asociación, la cuarta la

percepción que tiene éste sobre la empresa y quinta, cómo considera el servicio que les dirige las misma.

Tabla 21. Caracterización asociados ASOMUSACEAS.

Estado Civil		
Casado	Soltero	Otro
85	59	8
56%	39%	5%
Sexo		
Masculino	Femenino	Otro
90	62	0
59%	41%	0%
Edad		
Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Más de 50 años
15	67	70
10%	44%	46%

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Caracterización de los asociados. Como se muestra en la tabla 20, el 56%, es decir más de la mitad de los asociados se encuentra en estado civil casados, mientras que el 39% son solteros y un 5% no se define. También se evidencia que el 59% de los socios son hombres, mientras que el 41% son mujeres. En cuanto a la edad, el 46% tienen más de 50 años, mientras que el 44% tienen un rango de edad entre 41 y 50 años. Sólo un 10% tienen entre 31 y 40 años.

Información del producto del asociado. En la tabla 21, se muestra como el 63% de los asociados cuenta con 1 a 5 hectáreas de plátano en su finca, mientras que el 33% maneja de 6 a 10 hectáreas, y sólo un 4% tiene más de 10 hectáreas. Además el tipo de plátano que más se produce con un 87% es el dominico hartón. De otro lado, en cuanto a la frecuencia con la que los asociados llevan el plátano a la Asociación, el 56% expresa hacerlo cada mes, mientras que el 30% lo hace cada 15 días y sólo un 14% lo hace cada ocho días. En cuanto a los precios del producto, el 82% considera que éstos son buenos, mientras que el 18% no lo considera de ese modo. Al preguntar cuál es el precio que se considera correcto, el 82% respondió que \$ 550 pesos por kilo. Cabe aclarar que en tiempo de cosecha, la organización paga entre \$ 400 y \$ 450 pesos por kilo, mientras que en temporada fría, el valor puede llegar a aumentar hasta \$600 o \$ 700 pesos.

Tabla 22. Información sobre el producto que comercializan los asociados en ASOMUSACEAS.

¿Cuántas hectáreas en plátano maneja usted en su finca?				
De 1 a 5 hectáreas		De 6 a 10 hectáreas		Más de 10 hectáreas
96		50		6
63%		33%		4%
¿Qué tipo de variedad de plátano siembra usted en su finca?				
Dominico	Dominico Hartón	Hartón	Cachaco o Popocho	Pelipita
9	132	3	6	2
6%	87%	2%	4%	1%
¿Cada cuánto usted entrega plátano en la Asociación?				
Cada 8 días		Cada 15 días		Cada mes
22		45		85
14%		30%		56%
¿Son buenos los precios (de compra del plátano) que le da la Asociación?				
Si			No	
125			27	
82%			18%	
¿Qué precio de compra del plátano cree usted es el correcto?				
300 pesos por kilo	400 pesos por kilo	450 pesos por kilo	550 pesos por kilo	Otro
3	2	9	125	13
2%	1%	6%	82%	9%

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Percepción del asociado frente a la Asociación. De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 22, el 82% de los asociados dijo haber conocido la organización mediante amigos, colegas o contactos, al preguntar por qué habían decidido asociarse, el 59% expresó que por la comercialización de mayor volumen, puesto que la Asociación comercializa el plátano en grandes cadenas como por ejemplo la Red DELNOVA la cual surte de éste producto a Frito Lay. El 13% expresó que se asoció por la experiencia de la empresa y por el acompañamiento que brinda.

En cuanto a las instalaciones donde se efectúa el proceso de pelado y empaque de plátano, el 59% expresa que éstas se encuentran en excelente estado, mientras que el 24% dice que se encuentran en buen estado, de otro lado el 16% dicen que éstas se encuentran en regular y mas estado. Al preguntar sobre si se piensa que el gerente se encuentra capacitado, el 53% respondió que si se encuentra capacitado en trato hacia los clientes, coordinación adecuada de los programas y motivación para atraer nuevos clientes.

En cuanto a qué estrategias piensan los socios que podrían hacer a la asociación más productiva, el 49% piensa que en precios y ofertas accesibles, el 10% en abrir nuevos

mercados, el 6% en innovación en nuevos productos y el 5% en invertir en nueva tecnología, mientras que el 30% piensa que le hace falta todas las anteriores.

Tabla 23. Percepción de los asociados frente a la Asociación.

Preguntas	Opciones de respuesta y resultados				
Cómo conoció usted la existencia de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS”	Tv	Internet	Amigos, colegas o contactos	Radio	Otro
	11	16	125	0	0
	7%	11%	82%	0%	0%
De los siguientes parámetros ¿porque usted es asociado?	Por la experiencia que ofrece (de los técnicos de la Asociación)	Por necesidad	Por sus precios	Por comercialización de mayor volumen del plátano	otro
	20	12	12	89	19
	13%	8%	8%	59%	12%
¿Para usted las instalaciones de pelado y empacado del plátano están en...?	Excelente estado	Buen estado	Regular estado	Mal estado	No sabe no responde
	90	37	20	5	0
	59%	24%	13%	3%	0%
Considera usted que el administrador está capacitado para:	Trato hacia los clientes	Coordina adecuadamente los programas	Motiva a la asociación a atraer nuevos clientes	Todas las anteriores	Ninguna de las anteriores
	15	30	27	80	0
	10%	20%	18%	53%	0%
¿Cuál de las siguientes estrategias cree usted que pueden hacer a la asociación más productiva?	Invertir en tecnología	Innovación de nuevos productos con el cultivo del plátano	Nuevos mercados	Precios y ofertas accesibles	Todas las anteriores
	8	9	15	75	45
	5%	6%	10%	49%	30%

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Percepción de los asociados frente a los servicios que les brinda la Asociación. El 26% de los asociados expresa en la tabla 23, que la organización les ha brindado el servicio de asistencia técnica en el cultivo, un 18% afirma que ha usado el servicio de asistencia en manejo de cosecha, mientras que un 16% en insumos, aunque un 20% de los asociados asegura no conocer ninguno de los beneficios que les brinda la empresa por ser socio de la misma.

En cuanto a la pregunta si se ha tenido alguna queja sobre el servicio o beneficio que le presta la asociación a sus socios, el 82% respondió no tener ninguna queja, aunque un 15% afirma que si, y de ese 15%, todos se quejan del pago y el precio del plátano.

Tabla 24. Percepción de los asociados frente a los servicios que les brinda la Asociación.

Preguntas	Opciones de respuesta y resultados							
¿Cuál de los siguientes servicios usted conoce y ha usado?	Asistencia técnica en su cultivo	En insumos	En crédito	En salud	En educación	Asistencia en manejo de cosecha	Manejo post cosecha	No conoce ninguna de las anteriores
	39	25	7	2	9	28	12	30
	26%	16%	5%	1%	6%	18%	8%	20%
De los siguientes valores ¿cuáles cree usted que tiene o aplica la asociación?	Honestidad	Trabajo en equipo	Compromiso	Respeto	Responsabilidad	Sinceridad	Todas las anteriores	Ninguno de los anteriores
	12	19	15	9	12	25	60	0
	8%	13%	10%	6%	8%	16%	39%	0%
¿Cuál de las siguientes amenazas usted cree que la asociación puede tener?	Mayor competencia	Perdida de asociados	Perdida de compradores	Invierno	Verano	Mayor cantidad de impuestos	Enfermedades en el plátano	Baja cosecha
	45	19	9	10	7	13	25	24
	30%	13%	6%	7%	5%	9%	16%	16%
¿En algún momento usted ha tenido alguna queja sobre el servicio que le ha brindado la asociación?	SI	No	Si la respuesta es SI, seleccione las tres que considere más importantes de la siguiente lista:	Retraso en el pago del plátano	Precios muy bajos	Demora en el recibo del plátano	Personal poco capacitado en el área administrativo	Otro
	23	129		18	5	0	0	0
	15%	85%		12%	3%	0%	0%	0%
¿Usted recomendaría a la asociación a otros agricultores?	Si				No			
	151				1			
	99%				1%			

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018)

En cuanto a los valores que aplica la Asociación, se enfatiza por los asociados: la sinceridad, el trabajo en equipo, el compromiso, la honestidad, la responsabilidad y el respeto.

Por otro lado al preguntar a los asociados sobre las amenazas que se cree que pueda tener la Asociación, el 30% expresó que la competencia, debido a que el producto se da fácilmente en la región y también es distribuido por locales comercializadores de fruta y verdura dentro del municipio.

Por último, al preguntar a los asociados si recomendarían la Asociación a otros agricultores, el 99% respondió afirmativamente, mientras que tan sólo un 1% expresó que no lo haría.

Tabla 25. Tendencias en las respuestas de los socios.

Pregunta	Tendencia	Porcentaje
Estado civil	Casado	56%
Sexo	Masculino	59%
Edad	Más de 50 años	46%
¿Cuántas hectáreas en plátano maneja usted en su finca?	De 1 a 5 hectáreas	63%
¿Qué tipo de variedad de plátano siembra usted en su finca?	Dominico Hartón	87%
¿Cada cuánto usted entrega plátano en la Asociación?	Cada mes	56%
¿Son buenos los precios (de compra del plátano) que le da la Asociación?	Si	82%
¿Qué precio de compra del plátano cree usted es el correcto?	550 pesos por kilo	82%
Cómo conoció usted la existencia de la Asociación Musáceas del Valle “ASOMUSACEAS	Amigos, colegas o contactos	82%
De los siguientes parámetros ¿porque usted es asociado?	Por comercialización de mayor volumen del plátano	59%
¿Para usted las instalaciones de pelado y empacado del plátano están en...?	Excelente estado	59%
¿Cuál de las siguientes estrategias cree usted que pueden hacer a la asociación más productiva?	Precios y ofertas accesibles	49%
¿Cuál de las siguientes amenazas usted cree que la asociación puede tener?	Mayor competencia	30%

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018)

4.1.6 Resumen del análisis de los factores internos.

Se presenta el resumen de los factores internos más relevantes, con base en la información obtenida.

Tabla 26. Resumen del Análisis de los factores internos IFAS.

	N	Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
FORTALEZAS	1	Se cuenta con estructura física y la maquinaria, equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de actividades de comercialización y transformación del producto.	0,15	4	0,6	Debido a gestiones realizadas por la gerencia, se han obtenido maquinarias y equipos necesarios para el empaque del producto, además como producto de un proyecto con la comunidad Europea se espera la adquisición de maquinaria necesaria para la transformación del plátano.
	2	Aprovechamiento de la figura jurídica (ESAL) para la realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	0,1	4	0,4	Las Asociaciones por estar constituidas como Organizaciones sin ánimo de lucro pueden recibir acompañamiento, asesoría y recursos de entes públicos y privados.
	3	Se posee programas de investigación y desarrollo con asistencia técnica profesional.	0,1	4	0,4	Es la única organización a nivel local que cuenta con parcelas piloto.
	4	Se cuenta con un amplio número de socios/proveedores de producto y/o materia prima.	0,08	4,5	0,36	La asociación tiene 250 socios/proveedores que la surten de la materia prima suficiente para sus operaciones.
	5	Contar con una red de distribución consolidada	0,08	4,5	0,36	La Asociación pertenece a la Red Delnova, la cual agrupa varios agricultores de la región y provee a grandes empresas como por ejemplo Frito Lay, supermercados de Cali etc.
DEBILIDADES	1	No se cuenta con una estructura organizacional acorde con las características, requerimientos y tamaño de la empresa	0,12	2,5	0,3	No se tiene un área de Administración de Talento Humano, se mezclan actividades de mercadeo con las de producción.
	2	Ausencia de cultura organizacional	0,09	2,5	0,2	No hay establecidos valores corporativos, existe una misión obsoleta no conocida por los empleados ni asociados.
	3	Alta rotación de personal por desmotivación salarial.	0,1	1	0,1	El 53% de los empleados expresa que no se les paga lo que el gerente admite que justo.
	4	No hay estipulados mapas ni manuales de procesos que guíen el desarrollo de las actividades.	0,09	1	0,09	El gerente admite que esto no se ha implementado, en los empleados se genera confusión.
	5	Baja comunicación entre los directivos de la asociación y los asociados, al igual que con los empleados.	0,09	1	0,09	El 20% de los asociados dice no conocer los beneficios servicios que les ofrece la empresa, y sólo el 26% ha usado el servicio de asistencia técnica para sus cultivos.
		TOTAL	1		2,925	

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Tabla 27. Factores internos organizados de acuerdo a su impacto en la organización.

Factor	Calificación Ponderada	Impacto	
		Positivo	Negativo
Se cuenta con estructura física y la maquinaria, equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de actividades de comercialización y transformación del producto.	0,6	X	
Aprovechamiento de la figura jurídica (ESAL) para la realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	0,4	X	
Se posee programas de investigación y desarrollo con asistencia técnica profesional.	0,4	X	
Se cuenta con un amplio número de socios/proveedores de producto y/o materia prima.	0,36	X	
Contar con una red de distribución consolidada	0,36	X	
No se cuenta con una estructura organizacional acorde con las características , requerimientos y tamaño de la empresa	0,3		X
Ausencia de cultura organizacional	0,2		X
Alta rotación de personal por desmotivación salarial.	0,1		X
No hay estipulados mapas ni manuales de procesos que guíen el desarrollo de las actividades.	0,09		X
Baja comunicación entre los directivos de la asociación y los asociados, al igual que con los empleados.	0,09		X

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 27 se presentan los factores internos correspondientes a las fortalezas y debilidades de la empresa, de acuerdo a la calificación obtenida, se observa que el 2,9 de calificación total evidencia que la organización en el momento no responde adecuadamente a dichos factores, es decir, o no les da la importancia requerida o simplemente como no se ha implementado plan estratégicos, se desconocen dichos factores y cómo estos pueden incidir de manera positiva o negativa en la empresa. Se muestra entonces como el factor con mayor impacto positivo es contar con la estructura física y la maquinaria requerida, pero la mayor debilidad es no contar con una adecuada estructura interna organizacional.

4.2 Formulación de la Estrategia, de acuerdo a los resultados obtenidos a nivel de campo

En esta parte del proyecto, se formularán las estrategias necesarias para que la organización ASOMUSACEAS cumpla su misión y alcance sus objetivos, pero antes es necesaria realizar la Matriz del Resumen de Análisis de los Factores Estratégicos (SFAS por sus siglas en inglés), como insumo necesario para la formulación de las estrategias adecuadas. Ésta se realiza ante la necesidad de simplificar la información obtenida del análisis externo e interno y la elaboración de las tablas IFAS y EFAS, recogiendo los aspectos de mayor valor y que pueden llegar a afectar directamente a la empresa.

Tabla 28. Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos SFAS.

Factores Estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración (Plazo)			Comentarios
				Corto	Mediano	Largo	
Ubicación geográfica de Caicedonia. (O)	0,1	4	0,4				Vías de acceso y tipo de tierra.
Existencia de organizaciones o entidades públicas y privadas con programas de acompañamiento, financiamiento y asesoría. (O)	0,1	4	0,4	X			Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT), Alianzas productivas en el Valle del Cauca, Corpo Ica, ICA. FEDEPLACOL, RED DELNOVA
Condiciones climáticas adversas. (A)	0,1	3,5	0,35	X			Variaciones extremas del clima (fenómeno del niño, fenómeno de la niña)
Cambio en las políticas emanadas por el gobierno nacional en cuanto al tratamiento del régimen especial tributario. (A)	0,1	1	0,1		X		Cambio para el tratamiento de las ESAL
Incidencia de Plagas y enfermedades dentro del cultivo. (A)	0,1	3,5	0,35	X			Se dañan cultivos y pierde cosecha
Se cuenta con estructura física y la maquinaria, equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de actividades de comercialización y transformación del producto. (F)	0,1	4	0,4		X		Lo cual agiliza procesos.
Aprovechamiento de la figura jurídica (ESAL) para la realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. (F)	0,1	4,5	0,45	X			Acompañamiento gratuito por responsabilidad social.
Se posee programas de investigación y desarrollo con asistencia técnica profesional. (F)	0,1	4	0,4		X		Parcelas pilotos.
No se cuenta con una estructura organizacional acorde con las características, requerimientos y tamaño de la empresa. (D)	0,1	2	0,2	X			Obsoleta
Alta rotación de personal por desmotivación salarial. (D)	0,1	1	0,1	X			No se valora el trabajo operativo por la disponibilidad de mano de obra.
Total	1		3,15				

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Al mismo tiempo se pudo aplicar otra herramienta muy importante como la matriz DOFA con el fin de analizar las variables internas y externas encontradas y sirvan para ajustar el plan estratégico, donde la asociación pueda mejorar en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 29. Matriz DOFA, cruce de variables para la formulación de estrategias.

Factores interno IFAS Factores externo EFAS	Fortalezas (F) 1. Se cuenta con estructura física y la maquinaria, equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de actividades de comercialización y transformación del producto. 2. Aprovechamiento de la figura jurídica (ESAL) para la realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. 3. Se posee programas de investigación y desarrollo con asistencia técnica profesional. 4. Se cuenta con un amplio número de socios/proveedores de producto y/o materia prima. 5. Contar con una red de distribución consolidada	Debilidades (D) 1. No se cuenta con una estructura organizacional acorde con las características , requerimientos y tamaño de la empresa 2. Ausencia de cultura organizacional 3. Alta rotación de personal por desmotivación salarial. 4. No hay estipulados mapas ni manuales de procesos que guíen el desarrollo de las actividades. 5. Baja comunicación entre los directivos de la asociación y los asociados, al igual que con los empleados.
Oportunidades (O) 1. Ubicación geográfica de Caicedonia 2. Diversidad de almacenes agropecuarios en la zona 3. Existencia de organizaciones o entidades públicas y privadas con programas de acompañamiento, financiamiento y asesoría. 4. Mano de obra calificada disponible 5. Acceso a plataformas tecnológicas	ESTRATEGIAS FO Aplicar todas las convocatorias de Min. Agricultura, alianzas productivas y demás convenios privados. (F1, F2, F3, O3, O4, O5.) Adoptar herramientas tecnológicas para la organización del sistema de información. (F4, F5, O4, O5)	ESTRATEGIAS DO Establecer un sistema de bienestar al trabajador. (O3, O4, O5, D2, D3, D5) Estandarizar los procesos guiando a cada funcionario hacia su labor. (O4, O5, D1, D2, D4)
Amenazas (A) 1. Condiciones climáticas adversas 2. Movilidad forzada o desplazamiento 3. Cambio en las políticas emanadas por el gobierno nacional en cuanto al tratamiento del régimen especial tributario 4. Fácil entrada de competidores al mercado por variación de precios 5. Incidencia de Plagas y enfermedades dentro del cultivo	ESTRATEGIAS FA Dar valor agregado a través de certificaciones de calidad. (F1, F2, F3, A3, A4, A5) Fortalecer canales de distribución hacia los productos diferenciados (F4, F5, A4)	ESTRATEGIAS DA Generar un plan de contingencia agroclimático de difusión a los asociados. (A1, A5, D2, D5) Mantener la figura jurídica de ESAL para aprovechar el régimen tributario especial. (A1, A2, A3, D3, D4) Implementación del nuevo direccionamiento estratégico. (A 1-5, D 1-5)

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

4.3 Plan estratégico propuesto

4.3.1 Revisión de la misión y los objetivos de ASOMUSACEA

Antes de formular las estrategias se hace necesario realizar una revisión de la misión y de los objetivos de la organización, es importante aclarar que estos últimos no se encuentran formulados, por tanto se hace necesario establecer los mismo tomando como base la misión y la visión de la empresa.

Además de lo anterior también se debe tener en cuenta que aunque la organización, de acuerdo a lo expresado por los socios en la encuesta, aplica ciertos valores, éstos no se encuentran estipulados de manera escrita y tampoco son socializados en todos los niveles de la empresa. Por tanto se proponen cinco valores como base del desarrollo de una positiva y adecuada cultura organizacional.

- **Misión actual**

Ser una organización gremial que represente a los pequeños, medianos y grandes productores de plátano, promoviendo las buenas prácticas agrícolas y la búsqueda permanente de nuevos mercados regionales, nacionales e internacionales.

- **Visión actual**

Lograr al 2020 consolidarnos como una organización de base líder en la agroindustria de plátano, a nivel regional, departamental y nacional, con altos niveles de productividad, mercadeo de calidad de nuestros productos, con el fin de obtener mejores beneficios para nuestros asociados, familias y comunidad.

- **Misión propuesta**

La asociación musáceas del valle asomusaceas, es una organización sin ánimo de lucro cuya finalidad es contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados

platanicultores y sus familias, bajo condiciones de buenas prácticas agrícolas para la comercialización y transformación industrial del plátano, impulsando la generación de empleo en la región y siendo amigables con el medio ambiente.

- **Visión propuesta**

Para el año 2022 la asociación musácea del valle asomusaceas, será líder en la comercialización de plátano en fresco y transformado, de primera calidad basado en buenas prácticas agrícolas, mejorando el nivel socio económico de sus asociados y sus familias.

- **Objetivos propuestos**

Estos objetivos están desarrollados bajo lo planteado por Norton y Kaplan en el cuadro de mando integral, según las perspectivas Financiera, de Cliente, Procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Financiero. Aumentar el bienestar económico y el flujo de efectivo de todos los asociados a través del aprovechamiento del ejercicio.

Cliente. Ofrecer productos de excelente calidad, fijando precios justos.

Procesos Internos. Fomentar las Buenas Prácticas agrícolas sosteniendo la calidad, la inocuidad y el manejo ambiental de los productos.

Aprendizaje y crecimiento. Impulsar la capacitación y el desarrollo del personal, mejorando el desempeño individual y organizacional.

Valores Corporativos propuestos

trabajo en equipo: estamos convencidos de que la unión conlleva al éxito, por ello fomentamos que nuestros empleados aúnen esfuerzos y aptitudes que disminuya el tiempo invertido en las labores, con sentido de pertenencia y apoyo mutuo.

honestidad: nos comprometemos cada día con brindar manejo transparente a la relación con nuestros asociados, empleados, clientes y con la comunidad en general, siendo fieles y coherentes a nuestra razón social.

responsabilidad: somos conscientes de nuestras obligaciones con nuestros asociados, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, actuando responsablemente con cada uno, cumpliendo con nuestro objeto social y cumpliendo nuestros objetivos.

- **Estructura organizacional propuesta**

La estructura organizativa de una empresa asociativa debe ser participativa, donde el máximo órgano de decisión es la asamblea general, compuesta por todos los asociados, también denominados socios de la organización, a continuación se replantea la estructura corporativa, tomando como base las características, el tamaño de la empresa, sus necesidades y sus objetivos, cabe resaltar que se tiene en cuenta lo formulado por el Ministerio de Trabajo a través de su cartilla titulada: “ La estructura organizativa y participativa de una empresa asociativa y solidaria”. (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2015)

La Asamblea General. Es el organismo máximo y soberano de la empresa asociativa y solidaria. Representa al conjunto de sus asociados. Sus acuerdos, mandatos o determinaciones obligan a todos los miembros presentes o ausentes, siempre que se hayan tomado de conformidad con los estatutos y demás disposiciones legales.

Junta Directa. Es el órgano directamente responsable de la Gestión Empresarial. Sus integrantes son elegidos por la Asamblea General, quienes dirigen la marcha administrativa

de acuerdo con la Ley, los estatutos y decisiones de la Asamblea General. Está compuesta por un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero, cuyas funciones deben estar consignadas dentro de los estatutos internos de la organización.

Revisor fiscal. Las funciones de Revisoría Fiscal son ejercidas por un Contador Público o un organismo cooperativo especializado en esta actividad. Su nombramiento se hace en la Asamblea General con su respectivo suplente; su período es determinado por los estatutos.

La función general de la Revisoría Fiscal, como su nombre lo indica, es la de efectuar la revisión fiscal y contable de la entidad.

La gerencia. La Gerencia se puede definir, en términos generales, como el arte y la ciencia de organizar y canalizar los recursos de una institución (el potencial humano, capital, instalaciones, etc.), hacia el logro de su objetivo. Es el responsable de la Gerencia en toda organización de economía solidaria, porque está en sus manos representar a sus miembros y actuar en su nombre. Sin embargo, no es práctico que éste adelante detalladamente las operaciones y por ello emplea a un Gerente, en quien delega la necesaria autoridad y responsabilidad de la marcha de los asuntos. En este sentido, la función más general de la Gerencia es la ejecución y puesta en marcha de los Planes y Programas señalados por la Junta Directiva.

Área de Talento Humano. Su principal función es la adecuada administración de los empleados de la empresa, implementando sistemas de contratación e inducción de personal, incorporando sistemas de salud ocupacional, formulando el reglamento interno donde se establezcan normas de convivencia y cumpliendo también una función económica al establecer los sistemas de pago de nómina y compensación de personal.

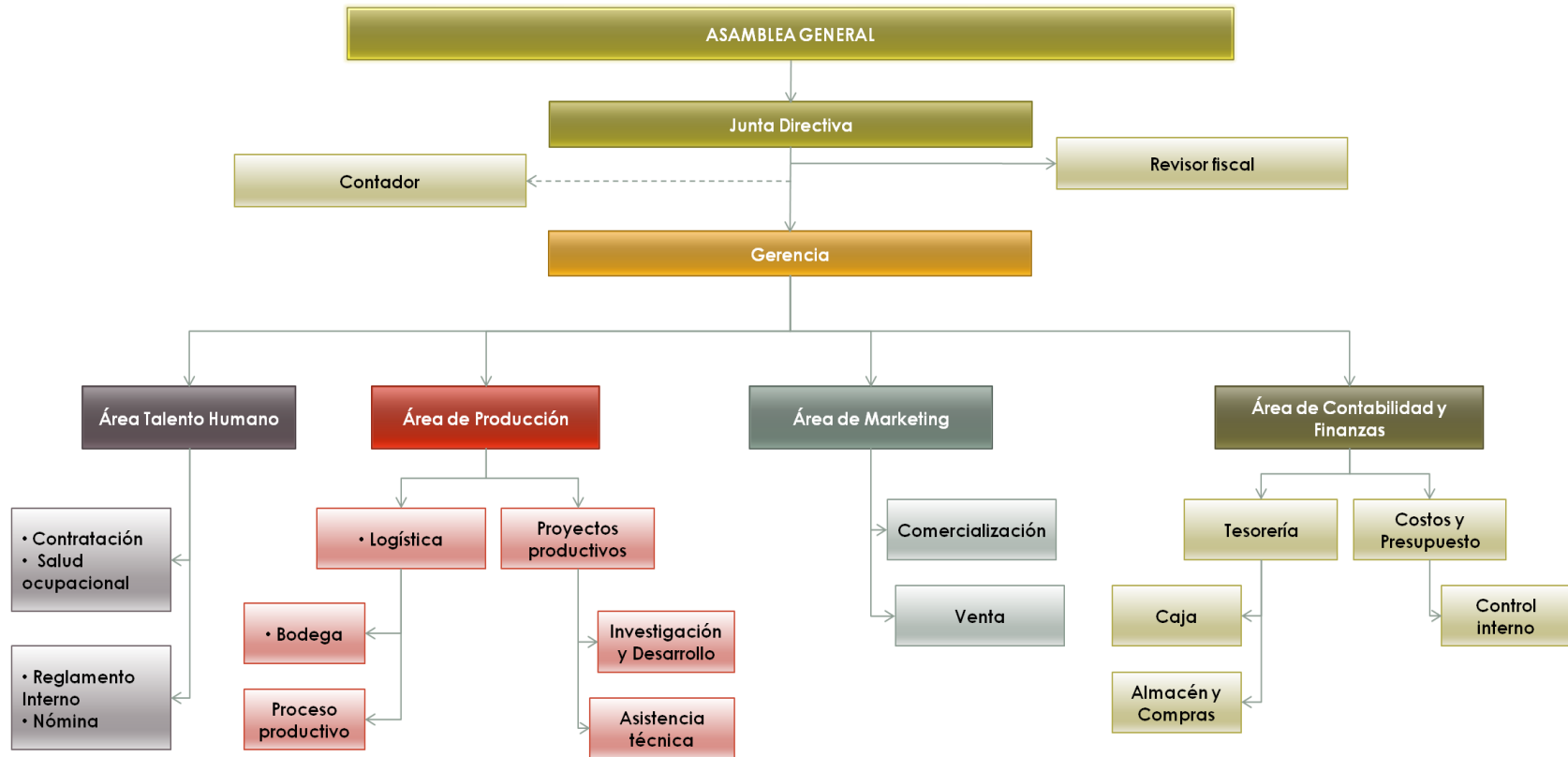
Área de producción. Se divide fundamentalmente en dos partes, la primera es la de logística, encargada de establecer e implementar los procesos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva de la empresa y por otro lado la unidad de proyectos productivos

quien se encarga de la Investigación y Desarrollo con asistencia técnica, en pro de establecer y mejorar las técnicas productivas de los asociados.

Área de marketing. Su función principal es la de manejar y coordinar estrategias de venta, ubicando y posicionando la empresa en el mercado, incrementando las ventas y aumentando los ingresos de la misma. Debe encargarse de toda la parte de difusión de la información sobre el producto que se ofrece, sus diferentes presentaciones etc.

Área de contabilidad y finanzas. Su función es manejar el efectivo, supone captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costos que se producen en la organización. Está compuesto por dos funciones elementales como son caja y compras, bajo la competencia de 2 auxiliares contables, todo lo anterior debe estar bajo la dirección o supervisión del tesorero de la junta directiva, es en esta área donde se aprueban todas las compras y egresos de la empresa.

Figura 28. Estructura organizacional propuesta.



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

4.3.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico presenta cada una de las estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos, a continuación se recuerdan los objetivos y se presenta el mapa estratégico correspondiente.

Objetivos propuestos

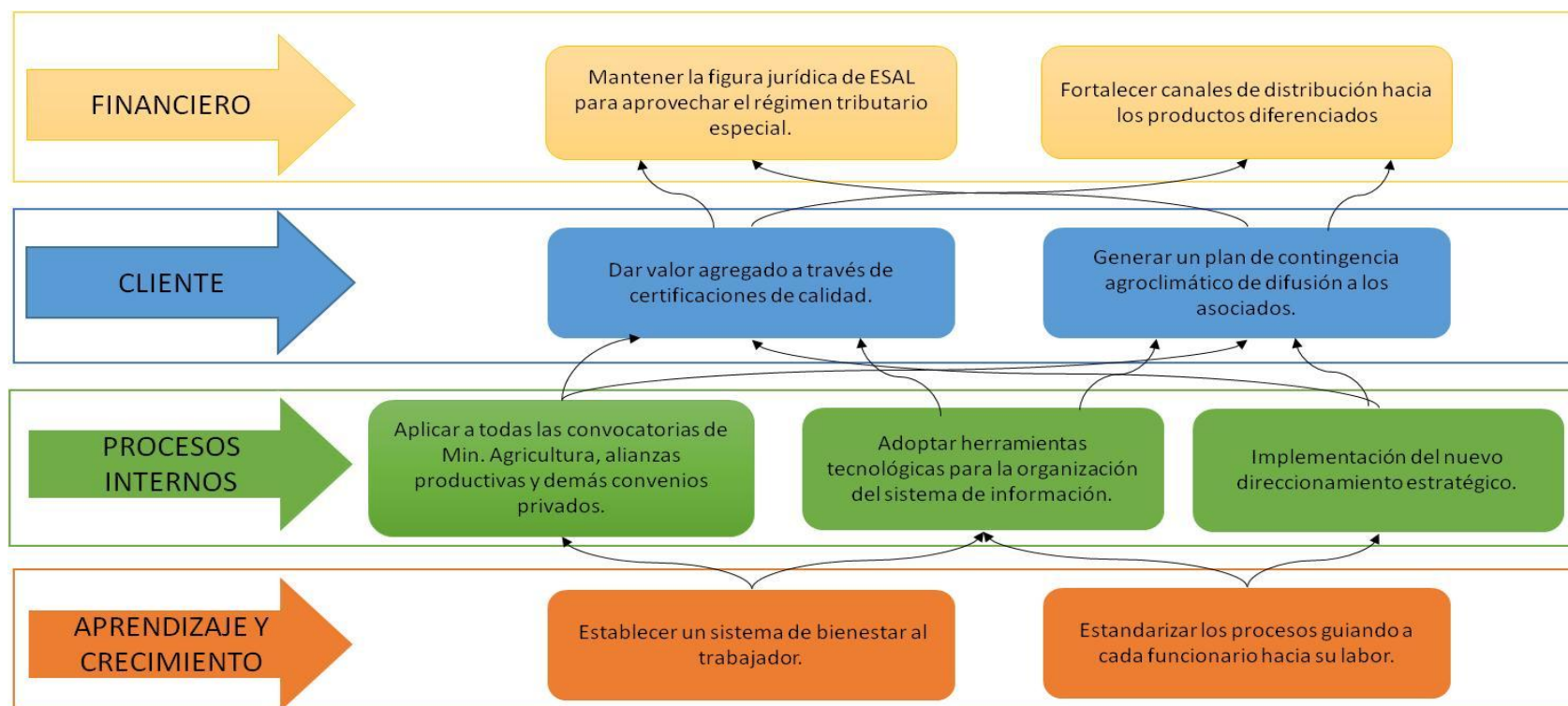
Financiero. Aumentar el bienestar económico y el flujo de efectivo de todos los asociados a través del aprovechamiento del ejercicio.

Cliente. Ofrecer productos de excelente calidad, fijando precios justos.

Procesos Internos. Fomentar las Buenas Prácticas agrícolas sosteniendo la calidad, la inocuidad y el manejo ambiental de los productos.

Aprendizaje y crecimiento. Impulsar la capacitación y el desarrollo del personal, mejorando el desempeño individual y organizacional.

Figura 29. Mapa estratégico ASOMUSACEAS.



Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

El mapa estratégico, muestra las estrategias formuladas hacia las cuatro perspectivas mencionadas y objetivos propuestos, cada estrategia propuesta dentro de cada perspectiva tiene como finalidad la consecución de dichos objetivos. De la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desprenden los prerequisites para las estrategias de las siguientes perspectivas, como se puede ver en las flechas de color azul; y terminan en las estrategias del aspecto financiero, siendo este de gran importancia para la organización en cuanto al financiamiento de todos los proyectos y programas que en últimas se reflejan en beneficios para los asociados.

4.3.3 Implementación de la estrategia

Desde luego, la formulación de la estrategia debe ir sucedida de un plan de acción que permita ver la implementación de esta; según Wheelen y Hunger, cada estrategia debe ir direccionada de un programa, este es una táctica que permite darle un enfoque a la estrategia conectándolas con las actividades, evitando que estas últimas se formulen apuntando hacia diferentes caminos. Por su parte, cada actividad tiene un área responsable que se encargará de ejecutar el programa establecido con el presupuesto que fue asignado durante el periodo del plan estratégico.

Tabla 30. Implementación de las estrategias

ESTRATEGIA	PROGRAMA	ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Mantener la figura jurídica de ESAL para aprovechar el régimen tributario especial.	Mantener permanente actualización de la información emitida por la Cámara de Comercio y demás instituciones para la innovación.	1. Revisar página de Cámara de Comercio estando pendiente de las fechas de tributación	Mediano	Área de contabilidad y finanzas	\$ 2.000.000
		2. Mantener comunicación con el área contable para efectuar los debidos procesos de acuerdo con las fechas correspondientes	Corto	Área de contabilidad y finanzas	
Fortalecer canales de distribución hacia los productos diferenciados		3. Participar de ruedas de negocios y ruedas comerciales en la zona	Mediano	Área de marketing	
		4. Definir la especialización agroindustrial de acuerdo al mercado	Mediano	Área de marketing	
Dar valor agregado a través de certificaciones de calidad	Conocer los requerimientos de las certificaciones en cada etapa productiva y brindar herramientas de difusión y apropiación de la misma.	1. Hacer el enlace con el ICA y Asohofrucol para culminar los procesos de certificación de todos los predios en BPA	Mediano	Área de producción, subárea de investigación y desarrollo	\$ 24.000.000
		2. Suscribirse a la aplicación "Agricultura Climáticamente Inteligente" para estar al tanto de los boletines del IDEAM y demás identificadores meteorológicos satelitales.	Corto	Área de producción, subárea de investigación y desarrollo	
Generar un plan de contingencia agroclimático de difusión a los asociados		3. Suscribirse a la aplicación "Celuagronet" e impulsar que los socios también lo hagan	Corto	Área de producción, subárea de investigación y desarrollo	
		4. Generar un boletín agroclimático basado en la información del IDEAM y demás centros de investigación a manera de circular para preparar a los socios para las nuevas tendencias agroclimáticas.	Mediano	Área de producción, subárea de asistencia técnica	

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Tabla 30 (Continuación)

ESTRATEGIA	PROGRAMA	ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Adoptar herramientas tecnológicas para la organización del sistema de información. (FO)	Escoger las herramientas tecnológicas que más se adecuen a las necesidades y mantener comunicación con agentes externos y agentes internos de la organización	1. Adquirir y actualizar software contable	Mediano	Área de contabilidad y finanzas	\$ 24.000.000
Aplicar a todas las convocatorias de Min. Agricultura, alianzas productivas y demás convenios privados (FO)		2. Elaborar proyectos en beneficio de la asociación para presentarlos ante las entidades públicas como privadas	Largo	Área de producción , proyectos productivos	
		3. Llevar registros operativos y contables	Corto	Área de contabilidad y finanzas; área de producción	
		4. Reunir a los asociados y personal permanente y temporal, para dar a conocer el nuevo direccionamiento estratégico de la organización (Misión, visión, estructura organizacional, valores corporativos, objetivos), y mostrar la importancia que tiene para cada miembro la nueva propuesta.	Corto	Gerencia	
		5. Mantener en constante caracterización a los asociados en cuanto a poblaciones especiales y de vulnerabilidad.	Corto	Área de talento humano	
Implementación del nuevo direccionamiento estratégico (DA)					
Establecer un sistema de bienestar al trabajador (DO)	Encontrar el mayor potencial de todo el equipo de trabajo, planeando las labores del cargo y definiendo sus necesidades laborales de acuerdo a la normatividad vigente.	1. Elaborar manual de funciones de todo el proceso productivo, administrativo y darlo a conocer a los empleados	Mediano	Área de talento humano	\$ 6.000.000
		2. Adoptar la normatividad de seguridad en el trabajo de acuerdo con las vigentes	Mediano	Área de talento humano	
Estandarizar los procesos guiando a cada funcionario hacia su labor (DO)		3. Elaborar un plan de celebración de cumpleaños de los empleados	Mediano	Área de talento humano	
		4. Realizar flujograma de procesos y ubicarlos en las zonas de trabajo correspondientes a cada proceso.	Mediano	Área de talento humano, área de producción	
			TOTAL		\$ 56.000.000

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

4.3.4 Control y Evaluación.

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo; es así como Wheelen y Hunger mencionan la importancia de comparar el resultado deseado con el rendimiento real; de esta manera se plantean cinco pasos:

- Determinar lo que se medirá
- Establecer estándares de rendimiento
- Medir el rendimiento real
- Comparar el rendimiento real con el estándar
- Tomar medidas correctivas

Para efectos del trabajo, se establecieron estándares de rendimiento de acuerdo con el nivel de complejidad y durabilidad de cada programa, teniendo en cuenta el número de asociados (250) y un alcance anual durante el periodo 2018-2023. Para el programa correspondiente a las estrategias de la perspectiva de cliente, se estableció un indicador meta de 50 predios al año para certificar, se espera que durante los cinco años correspondientes esté la certificación en un 100%. Para los aspectos de control restantes se espera un cumplimiento al término del ejercicio de un 100%.

Tabla 31. Evaluación y control basado en indicadores propuestos de medición.

Estrategia	Programa	Actividades	Responsable	Formula del indicador de cumplimiento	Medidor de indicador	Indicador de control meta anual
Mantener la figura jurídica de ESAL para aprovechar el régimen tributario especial. (DA).	Mantener permanente actualización de la información emitida por la Cámara de Comercio y demás instituciones para la innovación.	1. Revisar página de Cámara de Comercio estando pendiente de las fechas de tributación	Área de contabilidad y finanzas	# de fechas revisadas/ # de fechas establecidas X 100	Porcentaje de cumplimiento	20%
		2. Mantener comunicación con el área contable para efectuar los debidos procesos de acuerdo con las fechas correspondientes	Área de contabilidad y finanzas			
Fortalecer canales de distribución hacia los productos diferenciados (FA)		3. Participar de ruedas de negocios y ruedas comerciales en la zona	Área de marketing	# de ruedas de negocios en las que se participa/ # de ruedas de negocio en la zona X 100		
		4. Definir la especialización agroindustrial de acuerdo al mercado	Área de marketing	# de especialización agroindustrial obtenida/# de especializaciones en el mercado X 100		
Dar valor agregado a través de certificaciones de calidad (FA)	Conocer los requerimientos de las certificaciones en cada etapa productiva y brindar herramientas de difusión y apropiación de la misma.	1. Hacer el enlace con el ICA y Asohofrucol para culminar los procesos de certificación de todos los predios en BPA	Área de producción, subárea de investigación y desarrollo	# de predios certificados con BPA/# del total de predios X 100	Número de predios beneficiados	50 predios
		2. Suscribirse a la aplicación "Agricultura Climáticamente Inteligente" para estar al tanto de los boletines del IDEAM y demás identificadores meteorológicos satelitales.	Área de producción, subárea de investigación y desarrollo	# de boletines consultados/# de boletines emitidos X 100		
Generar un plan de contingencia agroclimático de difusión a los asociados (DA)		3. Suscribirse a la aplicación "Celuagronet" e impulsar que los socios también lo hagan	Área de producción, subárea de investigación y desarrollo	# de socios suscritos/# del total de socios		
		4. Generar un boletín agroclimático basado en la información del IDEAM y demás centros de investigación a manera de circular para preparar a los socios para las nuevas tendencias agroclimáticas.	Área de producción, subárea de asistencia técnica	# de circulares emitidas/ # de total de socios X 100		

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

Tabla 31 (continuación)

Estrategia	Programa	Actividades	Responsable		Medidor de indicador	Indicador de control meta anual
Adoptar herramientas tecnológicas para la organización del sistema de información. (FO)	Escoger las herramientas tecnológicas que más se adecuen a las necesidades y mantener comunicación con agentes externos y agentes internos de la organización	1. Adquirir y actualizar software contable	Área de contabilidad y finanzas	1 software contable adquirido	Porcentaje de cumplimiento	100%
Aplicar a todas las convocatorias de Min. Agricultura, alianzas productivas y demás convenios privados (FO)		2. Elaborar proyectos en beneficio de la asociación para presentarlos ante las entidades públicas como privadas	Área de producción , proyectos productivos	# de proyectos presentados/# de proyectos aprobados X 100		20%
		3. Llevar registros operativos y contables	Área de contabilidad y finanzas; área de producción	# de datos contables registrados/ # de registros contables generados X 100		
		4. Reunir a los asociados y personal permanente y temporal, para dar a conocer el nuevo direccionamiento estratégico de la organización (Misión, visión, estructura organizacional, valores corporativos, objetivos), y mostrar la importancia que tiene para cada miembro la nueva propuesta.	Gerencia	# de socios o empleados reunidos/# de reuniones realizadas X 100		
Implementación del nuevo direccionamiento estratégico (DA)		5. Mantener en constante caracterización a los asociados en cuanto a poblaciones especiales y de vulnerabilidad.	Área de talento humano	# de asociados caracterizados/# de total de asociados X 100		
Establecer un sistema de bienestar al trabajador (DO)	Encontrar el mayor potencial de todo el equipo de trabajo, planeando las labores del cargo y definiendo sus necesidades laborales de acuerdo a la normatividad vigente.	1. Elaborar manual de funciones de todo el proceso productivo, administrativo y darlo a conocer a los empleados	Área de talento humano	1 manual de funciones establecido	Porcentaje de cumplimiento	100%
Estandarizar los procesos guiando a cada funcionario hacia su labor (DO)		2. Adoptar la normatividad de seguridad en el trabajo de acuerdo con las vigentes	Área de talento humano	# de normas adoptadas/ # de normas existentes X 100		20%
		3. Elaborar un plan de celebración de cumpleaños de los empleados	Área de talento humano	# de cumpleaños celebrados/ # del total de asociados X 100		
		4. Realizar flujograma de procesos y ubicarlos en las zonas de trabajo correspondientes a cada proceso.	Área de talento humano, área de producción	# de flujograma publicados/# de flujograma elaborados X 100		

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

5. Conclusiones

- La elaboración de un plan estratégico para la Asociación Musáceas del Valle ASOMUSACEAS es necesaria para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la organización, estableciendo una relación de la empresa con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.
- El diagnostico arrojó resultados favorables para la empresa en cuanto a su gestión para fortalecer productivamente la empresa, con alianzas con diferentes entes públicos y privados con el fin de mejorar y optimizar procesos, no obstante estos procesos deben quedar documentados, dando soporte y seguridad a la organización.
- Se evidenciaron falencias en cuanto a la administración del talento humano, al no contar con un área específica que se encargue de su administración, toda la responsabilidad recae sobre la gerencia, quien recarga en sí todas estas funciones, no teniendo tiempo o espacio para cada una y pasando por alto elementos que son fundamentales para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- La cultura organizacional se denota débil o ausente, sin existencia de valores que aunque existen y se manejan, no se encuentran estipulados por escrito ni mucho menos interiorizados por los empleados, por tanto se hizo necesario establecerlos con responsabilidad de la alta dirección en comunicarlos, al igual que la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

6. Recomendaciones

- La planificación estratégica es inútil cuando la gerencia no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de establecer un norte, una guía a seguir por cada uno de sus miembros, por tanto es necesario que el presente Plan Estratégico, sea llevado ante la Junta Directiva y socializado con la asamblea general, así como con los empleados de la empresa.
- Los objetivos corporativos formulados se derivan de la misión propuesta, estos se constituyen en guías para valorar el grado de cumplimiento de la misma y constituyen la base para determinar las estrategias necesarias para el logro de los mismos. Estos objetivos y estrategias son los insumos necesarios para la estructuración del plan estratégico, el cual debe implementarse en todos los niveles de la Asociación.
- Se debe iniciar la formulación de un manual de procesos que establezcan parámetros para la ejecución de las funciones de los empleados de la empresa. Toda organización debe contar con uno y máxime si ésta ha crecido en proporciones considerables o se espera que crezca. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de la organización, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área y puesto de trabajo,

Bibliografía

- Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca. (2017). *Anuario Estadístico Caicedonia Caicedonia 2016 - 2017*. Caicedonia Valle del Cauca.
- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación y estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2017). *Producto Interno Bruto PIB 2017*.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: 2008.
- Gaitàn Sànchez, Ò. M. (2014). *Guà pràctica de las entidades sin ànimo de lucroy del sector solidario*. Bogotá: Editorial Kimpres LTDA.
- Gobernación del Valle. (2016). *Anàlisis de situaciones de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud*. Cali Valle.
- Gobierno Digital Colombia. (2017). *Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de Cadena Productiva Plátano - Area, Producción y Rendimiento: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Platano-Area-Producci-n-Y-Rendim/uw9z-pgwy/data>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral (CMI): The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestìon 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: MacGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- López Barragán, J. C. (24 de Julio de 2017). *Gobernación Valle del Cauca*. Obtenido de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=38551>

- Mendoza Arana, P., & Robles Guerrero, L. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mintzberg , H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A..
- Portafolio. (08 de Agosto de 2017). *Más de 47 millones de hectáreas tienen uso productivo: Dane*. Obtenido de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/economia/area-cultivada-en-colombia-durante-el-2016-508508>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2015). *Organizaciones Solidarias*. Recuperado el 10 de Abril de 2018, de Gobierno de Colombia: http://www.orgsolidarias.gov.co/fortalecimiento/Modulo2_fortalecimiento/unidad_1/pdf/Estructura_Organizativa.pdf
- Wheellen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación S.A.

Anexo

Anexo 1

ENTREVISTA GERENCIA DE LA EMPRESA

Estructura corporativa

1. ¿Cómo está estructurada la corporación?
2. ¿Entienden claramente la estructura todos los empleados de la corporación?
3. ¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los valores de la organización?

Cultura corporativa

1. ¿Existe una cultura integrada por creencia, expectativas y valores corporativos?
2. ¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?

Marketing

1. ¿Cuentan con objetivos de marketing?
2. ¿Destinan presupuesto para actividades de marketing?

Finanzas

1. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros actuales de la corporación?
2. ¿Poseen un departamento contable?

Investigación y desarrollo (IyD)

1. ¿Tienen programas de investigación y desarrollo?

Operaciones y logística

1. ¿Hay objetivos para esta área?
2. ¿Descripción de los procesos productivos de la empresa?
3. ¿Cuentan con mapas de procesos?
4. ¿La maquinaria con la que se cuenta es la óptima para los procesos productivos que se manejan?

Administración de recursos humanos

1. ¿Cuentan con un área que se encargue de esta parte?
2. ¿Tienen objetivos establecidos para esta área?
3. ¿El personal trabaja motivado?
4. ¿Existe rotación de personal o deserción?

Sistemas de información

1. ¿Poseen software en la empresa para manejo de procesos e inventario?
2. ¿Poseen bases de datos disponibles para consultas que faciliten tomas de decisiones?

Anexo 2**Encuesta a los colaboradores de la asociación musáceas del valle “ASOMUSACEAS”**

La siguiente encuesta se ejecuta con el fin de recolectar los datos adecuados para la realización del diseño de un plan estratégico para la Asociación Musáceas del valle

Marque con una x la respuesta de su preferencia:

1. ¿Cuál es su nivel de estudio?

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Técnico
- d) Tecnólogo
- e) Universitario
- f) Ninguno

2. ¿Cómo se dio cuenta usted que en la asociación habían puestos de trabajo disponibles?

- a) Amigos
- b) contactos
- c) Publicación en redes sociales
- d) Publicación en la página de “ASOMUSACEAS”

3. ¿Qué tipo de contratación tiene usted?

- a) prestación de servicios
- b) contrato obra labor
- c) contrato definido
- d) contrato indefinido

4. **¿En qué área de trabajo se desempeña dentro de la asociación?**
- a) Secretaria
 - b) Gerente
 - c) Contadora
 - d) Auxiliar contable
 - e) Jefe de bodega
 - f) Auxiliar de bodega
 - g) Vivero
 - h) Revisora fiscal
 - i) Vigilante
 - j) Operario
5. **¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada?**
- a) Si
 - b) No
 - c) ¿Por qué? _____
6. **¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo?**
- a) Jornada laboral
 - b) Remuneración adecuada
 - c) Equipos de oficina
 - d) Otro ¿Cuál? _____
7. **¿Cuál es la remuneración que recibe por el desarrollo de sus funciones dentro de la asociación musáceas del valle?**
- a) \$150 x kg
 - b) \$ 25.000 x día
 - c) 1 SMLV
 - d) 2 o + SMLV

8. **¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones dentro de la asociación musáceas del valle?**
- a) Si
 - b) No
 - c) Por que _____
9. **¿Con qué frecuencia la asociación le otorga un día de descanso?**
- a) Cada 8 días.
 - b) Cada 15 días.
 - c) Cada 20 días.
 - d) Cada mes.
 - e) Casi nunca
 - f) Nunca
10. **¿conoce usted el manual de funciones de acuerdo al cargo?**
- a) Si
 - b) No
11. **¿Conoce que es una misión y visión?**
- a) Si
 - b) no
 - c) si su respuesta es sí ¿en que se enfoca?
 - 1. mercado en fresco de plátano
 - 2. por valor agregado
 - 3. mejorar el nivel de vida del asociado
 - 4. brindar servicios oportunos
12. **Seleccione ¿cuál de los siguientes aspectos de liderazgo de la asociación usted conoce?**
- a) Comprensión
 - b) Poder de mando
 - c) Delegación
 - d) Motivador
 - e) Pasión por lo que hace
 - f) Comunicativo

13. ¿En qué le gustaría recibir formación?

- a) en el cargo actual
- b) en atención al cliente
- c) en manejo de sistemas según el cargo
- d) en motivación
- e) en liderazgo
- f) en valores
- g) en comunicación organizacional

14. ¿Qué cree usted que le hace falta a la asociación?

- a) Señalización
- b) motivación
- c) trabajo en equipo
- d) manejo del conflicto
- e) Buen ambiente de trabajo
- f) Comunicación
- g) Más reconocimiento
- h) Mejor remuneración

15. ¿cuáles son las fortalezas de la asociación?

- a) área disponible
- b) distribución del proceso de acopio y despacho
- c) iluminación
- d) ventilación
- e) comunicación oportuna
- f) área de recibo
- g) bascula
- h) punto de acopio
- i) embalaje del producto
- j) despacho del producto
- k) área de lavado y manejo del producto

16. De los siguientes puntos ¿cuáles cree son debilidades de la asociación?

- a) rotación del personal
- b) escala salarios
- c) no hay manual de funciones
- d) no hay reglamento interno
- e) no hay organigrama
- f) no hay cronograma anual de actividades
- g) no hay software contable

17. ¿Usted cree que la asociación presta un servicio adecuado a los clientes cuando les compra el plátano?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe
- d) Si su respuesta es sí ¿Por qué? _____

18. Seleccione ¿cuáles de los siguientes aspectos conoce que aplica el gerente de la asociación?

- a) trabaja en equipo
- b) tiene liderazgo
- c) es carismático
- d) es un buen motivador
- e) es creativo
- f) tiene una visión futura de la organización
- g) se adapta al cambio
- h) Visión clara de sus metas

MUCHAS GRACIAS

Anexo 3



Encuesta a los clientes externos de la Asociación Musáceas del valle “ASOMUSACEAS”

NOMBRE:

La siguiente encuesta se ejecuta con el fin de recolectar los datos adecuados para la realización del diseño de un plan estratégico para las asociaciones musáceas del valle.

- A. ESTADO CIVIL: A.1 casado A.2 soltero A.3 otro
- B. SEXO: B.1 masculino B.2 femenino
- C. EDAD: C.1 entre 20 y 30 años C.2 entre 31 y 40 años C.3 entre 41 y 50 años
C.4 más de 50 años

Marque con una x la respuesta de su preferencia:

1. ¿cómo conoció usted la existencia de la asociación musácea del valle “ASOMUSACEAS”?

- a) TV
- b) Radio
- c) Internet
- d) Amigos, colegas o contactos

2. ¿De los siguientes parámetros ¿porque usted es asociado?

- a) Por la experiencia que ofrece (de los Técnico de la asociación)
- b) Por necesidad
- c) Por sus precios favorables
- d) Por comercialización de mayor volumen del plátano
- e) Otro -----

3. ¿Cuántas hectáreas en plátano maneja usted en su finca?

- a) De 1 a 5 hectáreas
- b) De 1 a 10 hectáreas
- c) Más de 10 hectáreas

4. ¿Qué variedad de plátano siembra usted en su finca?

- a) Dominico
- b) Dominico Hartón
- c) Hartón
- d) Cachaco o Popocho
- e) Pelipita

5. ¿cada cuanto usted entrega plátano en la asociación?

- a) Cada 8 días
- b) Cada 15 días
- c) Cada mes

6. ¿usted tiene claridad de las siguientes normas de recibo de plátano?

- a) Que llegue lavado
- b) Que llegue en canastilla
- c) Tamaño mínimo entre 19 y 21 cm
- d) Que no llegue partido
- e) todas las anteriores

7. ¿ para usted las instalaciones de pelado y empacado del plátano están en:

- a) Excelente estado
- b) Buen estado
- c) Regular estado
- d) Mal estado

8. **¿Son buenos los precios (de compra del plátano) que le da la asociación a sus clientes?**
- a) Si
 - b) No
9. **¿qué precio de compra del plátano cree usted es el correcto?**
- a) 300 pesos por libra
 - b) 400 pesos por libra
 - c) 450 pesos por libra
 - d) 550 pesos por libra
 - e) Otro _____
10. **¿Ha recibido algún tipo de ayuda por parte de la asociación?**
- a) Si
 - b) No
11. **¿Cuál ha sido la ayuda que ha recibido de la asociación?**
- a) Manejo agronómico (todo lo referente a la plantación del plátano)
 - b) Control de malezas
 - c) Fertilización
 - d) Plagas (gorgojo del plátano, Picudo rayado y amarillo, Nematodos, Mosca blanca espiral)
 - e) Enfermedades(Moko o madurabiche, Pudrición acuosa del seudo tallo o bacteriosis, Mal de Panamá, Sigatoka negra)
 - f) todas las anteriores
12. **Considera usted que el administrador está capacitado para:**
- a) trato hacia los clientes
 - b) coordina adecuadamente los programas

- c) motiva a la asociación a atraer nuevos clientes
- d) todas las anteriores

13. Usted como asociado cuales de los siguientes programas conoce:

- a) Programa de salud
- b) Educación
- c) Crédito
- d) Programa motivacional
- e) Ninguno de los anteriores
- f) todas las anteriores

14. De los siguientes valores ¿cuáles cree usted que tiene o aplica la asociación?

- a) honestidad
- b) trabajo en equipo
- c) compromiso
- d) respeto
- e) responsabilidad
- f) sinceridad
- g) todas las anteriores

15. ¿Cuáles de las siguientes amenazas usted cree que la asociación puede tener?

- a) mayor competencia
- b) perdida de asociados
- c) perdida de compradores
- d) invierno
- e) verano
- f) mayor cantidad de impuestos
- g) enfermedades del plátano

h) baja cosecha

16. ¿Cuáles de las siguientes estrategias cree usted que pueden hacer a la asociación más productiva?

- a) Invertir en tecnología
- b) Innovación de nuevos producto con el cultivo del plátano
- c) Nuevos mercados
- d) Precios y ofertas accesibles
- e) todas las anteriores

17. ¿Cuáles de los siguientes servicios usted conoce y ha usado?

- a) asistencia técnica en su cultivo
- b) en insumos (abonos orgánicos, agroquímicos)
- c) en crédito
- d) en salud
- e) en educación
- f) asistencia en manejo de cosecha
- g) manejo post cosecha
- h) no conoce ninguna de las anteriores

18. Al llegar a la asociación como califica usted los siguientes servicios:

	A.BUENO	B. REGULAR	C. NO SABE
1.Atención rápida			
2.Rápida descarga plátano			
3. pago oportuno			
4. buen trato del personal hacia el asociado			
5. precio adecuado			

**19. ¿En algún momento usted ha tenido alguna queja sobre el servicio que le ha
brindado la asociación?**

- a) Si
- b) No
- c) Si la respuesta es SI, seleccione las que considere más importantes de la siguiente lista:
 - a) Retrasos en el pago del plátano
 - b) precios muy bajos
 - c) demora en el recibo del plátano
 - d) falta de señalización
 - e) personal poco capacitado en el área administrativo

20. ¿Usted recomendaría a la asociación a otros agricultores?

- a) Si
- b) No

MUCHAS GRACIAS