

**Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Asociación ASPAVIC y así Mejorar la Comercialización del Aguacate en el Municipio de la Victoria Caldas en el Año 2021.**

Jorge Hernán Gómez Parra

Sandra Patricia Gómez Bolívar

Universidad nacional abierta y a distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2021

**Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Estructura Organizacional de la Asociación ASPAVIC y así Mejorar la Comercialización del Aguacate en el Municipio de la Victoria Caldas en el Año 2021.**

Autores:

Jorge Hernán Gómez Parra

Sandra Patricia Gómez Bolívar

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones

Asesor:

Adrián Mauricio García Córdoba

Universidad nacional abierta y a distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2021

**NOTA**

---

---

**FIRMA JURADOS**

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

**Jurado 3** \_\_\_\_\_

**Jurado 4** \_\_\_\_\_

## **Resumen.**

En la presente propuesta de proyecto aplicado, se plantea la posibilidad de mejorar la estructura organizacional de la Asociación de Productores de Aguacate Victorianos “ASPAVIC”. La asociación es una entidad sin ánimo de lucro que vincula a los productores de aguacate del municipio de La Victoria Caldas, quienes, desde la figura de asociación, requieren aumentar la ventaja competitiva en relación al sector y aumentar la credibilidad y respaldo con la que cuenta una organización formal.

Actualmente la asociación no cuenta con una clara estructura organizacional definida, por lo cual, se sostiene la necesidad por parte de la asociación para desarrollar e implementar una planeación estratégica con el fin de mejorar el nivel de toma de decisiones de forma gerencial y de esta manera optimizar los procesos y procedimientos encaminados hacia un objetivo general por el cual se debe dirigir a la organización.

La planeación estratégica se conforma mediante un análisis exhaustivo a nivel interno y externo que permite intentar dimensionar los recursos y opciones con las que cuenta la asociación para enfrentar el mercado y la aplicación de estrategias que promuevan el desarrollo de la conquista del éxito en el mercado de aguacate del municipio. Para esto, se desarrolla una metodología de tipo descriptivo y experimental con el propósito de identificar mediante las herramientas de diagnóstico interno y externo las estrategias que se deben implementar para el logro de las metas planteadas por la asociación.

Palabras clave: Aguacate, Asociación, ASPAVIC, Estructura organizacional, Plan estratégico, Planeación estratégica.

### **Abstract.**

In this applied project proposal, the possibility of improving the organizational structure of the Association of Victorian Avocado Producers "ASPAVIC" is raised. The association is a non-profit entity that links the avocado producers of the municipality of La Victoria Caldas, who, from the figure of association, need to increase the competitive advantage in relation to the sector and increase the credibility and support it has. a formal organization.

Currently, the association does not have a clearly defined organizational structure, therefore, the need for the association to develop and implement strategic planning is sustained in order to improve the level of decision-making in a managerial way and in this way optimize the processes and procedures directed towards a general objective by which the organization should be directed.

The strategic planning is made up of an exhaustive internal and external analysis that allows trying to size the resources and options available to the association to face the market and the application of strategies that promote the development of the conquest of success in the market of municipal avocado. For this, a descriptive and experimental methodology is developed with the purpose of identifying, through internal and external diagnostic tools, the strategies that must be implemented to achieve the goals set by the association.

Keywords: Avocado, Association, ASPAVIC, Organizational structure, Strategic plan, Strategic planning.

**Tabla de contenido.**

|   |    |
|---|----|
| Lista de anexos.....  | 12 |
| Listado de siglas.....  | 13 |
| Introducción.....   | 14 |
| Problema de investigación.....  | 15 |
| Descripción de problema.....  | 15 |
| Formulación del problema.....   | 17 |
| Justificación.....  | 18 |
| Objetivos.....  | 20 |
| Objetivo General.....   | 20 |
| Objetivos específicos:.....   | 20 |
| Marco Referencial.....  | 21 |
| Estado del arte.....  | 21 |
| Marco Teórico.....  | 27 |
| Orígenes de la planeación estratégica.....                              | 29 |
| Planeación Estratégica.....   | 31 |
| Herramientas de la planeación estratégica.....                          | 32 |
| Planeación estratégica en las organizaciones de economía solidaria..... | 48 |
| Marco Conceptual.....   | 59 |
| Marco Legal.....  | 62 |

|   |     |
|---|-----|
| Metodología.....  | 65  |
| Enfoque de investigación.....                             | 65  |
| Método de investigación.....                              | 65  |
| Tipo de investigación.....                                | 66  |
| Herramientas para obtener la información.....             | 66  |
| Análisis situacional asociación ASPAVIC.....              | 68  |
| Análisis externo de ASPAVIC.....                          | 78  |
| Matriz de Análisis PESTEL.....                            | 78  |
| Fuerzas del poder.....                                    | 82  |
| Matriz de factores externos.....                          | 84  |
| Análisis Interno de ASPAVIC.....                          | 89  |
| Árbol de competencias de Marc Gidet.....                  | 89  |
| Cadena de valor de Porter.....                            | 93  |
| Matriz de evaluación de factores internos.....            | 95  |
| Análisis Estratégico.....                                 | 98  |
| Matriz de perfil y posición competitivos.....             | 98  |
| Análisis de Matriz de perfil y posición competitivos..... | 99  |
| Matriz DOFA.....  | 100 |
| Análisis de resultados DOFA.....                          | 106 |
| Cuadro de Mando Integral.....                             | 107 |

|  |     |
|--|-----|
| Análisis del cuadro de mando integral..... | 109 |
| Plan estratégico ASPAVIC.....              | 110 |
| Organigrama ASPAVIC .....                  | 110 |
| Fortalecimiento de imagen de marca. ....   | 123 |
| Misión. ....                               | 124 |
| Visión.....                                | 124 |
| Valores: .....                             | 124 |
| Flujo de procesos. ....                    | 125 |
| Plan Estratégico ASPAVIC.....              | 127 |
| Plan estratégico ASPAVIC .....             | 127 |
| Conclusiones.....                          | 135 |
| Recomendaciones.....                       | 137 |
| Referencias Bibliográficas. ....           | 138 |
| Anexos.....                                | 145 |

### **Lista de tablas.**

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Principales teóricos de la economía solidarian .....                   | 51  |
| Tabla 2 Normatividad materia agropecuaria en Colombia. ....                    | 63  |
| Tabla 3 Producción de aguacate por departamento en los últimos tres años ..... | 71  |
| Tabla 4 Exportación de aguacate en 2020 por departamento .....                 | 74  |
| Tabla 5 Matriz de Análisis PESTEL.....   | 78  |
| Tabla 6 Fuerzas del poder .....  | 82  |
| Tabla 7 Matriz de Factores Externos .....                                      | 85  |
| Tabla 8 Árbol de competencias de Marc Gidet.....                               | 89  |
| Tabla 9 Matriz de evaluación de factores internos .....                        | 95  |
| Tabla 10 Matriz de perfil y posición competitivos. ....                        | 98  |
| Tabla 11 Matriz DOFA.....  | 101 |
| Tabla 12 Plan estratégico. ....  | 127 |

## Lista de figuras.

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales..... | 22  |
| Figura 2 Concepto de la planeación.....  | 26  |
| Figura 3 Las cinco fuerzas de poder de Porter.....   | 38  |
| Figura 4 factores que atribuyen a mayor rivalidad entre los competidores .....                             | 40  |
| Figura 5 Factores que constituyen una amenaza.....   | 42  |
| Figura 6 Variables de poder de negociación de los proveedores.....   | 43  |
| Figura 7 Factores en el poder de negociación.....  | 44  |
| Figura 8 Esquema de la Cadena de valor de Porter .....   | 45  |
| Figura 9 Actividades primarias de la cadena de valor son.....  | 46  |
| Figura 10 Actividades de apoyo .....   | 47  |
| Figura 11 PESTEL .....   | 48  |
| Figura 12 Diferencias de las Organizaciones Solidarias y el modelo con Ánimo de Lucro                      | 52  |
| Figura 13 Finalidad de la economía solidaria .....   | 57  |
| Figura 14 Características de las empresas de economía solidaria .....                                      | 58  |
| Figura 15 Cadena de valor de Porter.....   | 94  |
| Figura 16 Cuadro de Mando Integral.....  | 108 |
| Figura 17 Organigrama actual de ASPAVIC.....   | 110 |
| Figura 18 Propuesta de reestructuración de la estructura organizacional ASPAVIC .....                      | 112 |
| Figura 19 Logo ASPAVIC.....  | 123 |
| Figura 20 Propuesta de Flujo de procesos .....   | 126 |

**Lista de Gráficas**

|   |    |
|---|----|
| Grafica 1 Dinámica sectorial productiva del aguacate en los últimos 6 años..... | 70 |
| Grafica 2 Preciso promedio del aguacate en los últimos 5 años en Colombia ..... | 72 |
| Grafica 3 Crecimiento de principales frutas en el comercio internacional.....   | 75 |
| Grafica 4 Principales Destinos y Crecimiento .....                              | 76 |

**Lista de anexos.**

|  |     |
|--|-----|
| Anexo A Formulario de entrevista asociación ASPAVIC..... | 145 |
| Anexo B Evidencias fotográficas de la entrevista. ....   | 149 |
| Anexo C Evidencias de trabajo de campo link Drive. ....  | 150 |

**Listado de siglas.**

**ASPAVIC:** Asociación de Productores de Aguacate Victorianos

**DOFA:** (Debilidad, Oportunidades, Fortalezas; Amenazas)

**ICA:** Instituto Colombiano Agropecuario

**IGAC:** Instituto Geográfico Agustín Codazzi

**IRMAC:** Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización

**MinAgricultura :** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**PESTEL:** Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

**POT:** Plan Operativo de Trabajo

**TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

## **Introducción.**

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que mejora el desempeño y la proyección en cualquier organización y en cualquier sector. Además, por su capacidad para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo, este instrumento se ubica particularmente en el sector agropecuario. Esta herramienta se puede utilizar en cualquier entorno, por lo que su uso es posible para la Asociación ASPAVIC, que se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas tipo aguacate en Victoria Caldas.

Este proyecto nace de la necesidad de reafirmar el futuro de la asociación, ya que no toma en cuenta ningún esquema de diseño y planificación organizacional, ni la implementación de estrategias que favorezcan su competitividad, ni de igual forma la implementación de la colocación y ejecución de metas y objetivos relacionados con su crecimiento.

En el primer paso se revisó el contenido y el concepto de la “planificación estratégica” por medio de un recorrido históricos empleando líneas de autores en un marco conceptual. Luego se realiza una caracterización del método y tipo de investigación que se lleva a cabo en este trabajo y se realiza un diagnóstico actualizado de los factores internos y externos de la asociación, utilizando las diversas herramientas que brindan información suficiente para diagnosticar el estado actual de la asociación.

Adicionalmente, se elaborará un plan de acción que permitirá la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo y finalmente se emitirán las principales conclusiones y recomendaciones para este documento.

## **Problema de investigación.**

### **Descripción de problema.**

El municipio de La Victoria en el departamento de Caldas, cuenta con una población aproximada de 8500 habitantes, con una extensión de tierra de 577 kilómetros cuadrados en el cual, 2 kilómetros cuadrados son de uso urbano y 575 corresponde al área rural, la temperatura promedio del municipio oscila en los 26 grados centígrados y se puede determinar que se encuentra a 136 kilómetros de Manizales y a 183 kilómetros de distancia hacia la capital del país, información tomada de la página web oficial de la Alcaldía municipal del municipio de la Victoria Caldas (Alcaldía de La Victoria, 2021). La economía del municipio de la victoria está directamente fundamentada en el área rural, según datos de la alcaldía municipal el 80% del área del municipio esta dedica a la ganadería con 57.000 cabezas de ganado aproximadamente (Alcaldía de La Victoria, 2021). Se evidencia en el municipio una diversificación productora en otros productos pecuarios como (piscícola, avicultura, porcicultura) y actualmente se está desarrollando la explotación y comercialización de conejos. (IRMAC – Victoria, 2017)

Adicional a la actividad pecuaria, en el municipio se estimula la producción de cultivos de maíz, plátano, yuca, café, cacao y guadua.

De acuerdo a estudio técnico realizado por el IGAC y el ICA se han venido desarrollando estímulos en programas agropecuarios como (tomate, habichuela, lechuga, repollo, cilantro, pepino, pimentón), café, frutales (mandarina, naranja, aguacate, guayaba, limón, papaya), caña y pasto. Veredas Corinto y mango (IGAC, 2018).

En el año 2020 las finanzas territoriales reflejan que los ingresos totales del municipio fueron de 8.259 millones de pesos y las transferencias del SGP equivalen a 3.850 millones de pesos. (Alcaldía de La Victoria, 2021)

Desde el año 2012 se formaliza la Asociación de Productores de Aguacate Victorianos “ASPAVIC”, apostado al cultivo de aguacate como alternativa de sostenibilidad para las familias campesinas del municipio de la Victoria, donde en el año 2020 se produjeron aproximadamente 1.200 toneladas de aguacate en todo el municipio y comercializaron el 20% en la industria y el 80% fue vendido al menudeo y consumo regional, en el año 2020 según el estudio observacional descriptivo el representante legal de ASPAVIC, Cesar Augusto Fernández Villamartín.

La asociación ASPAVIC es una asociación sin ánimo de lucro que se encuentra legalmente constituida, su función principal es la agremiación de los productos de aguacates de la Victoria Caldas. La cual debido a la falta de conocimiento por parte de los asociados y de la administración no se ha aplicado una estructura organizacional que permita incluir un plan estratégico y estructurado con el fin de fortalecer a la organización. Esto anterior, podría permitir aumentar las garantías hacia los productores en la medida que se efectúen mejores procesos administrativos orientados al éxito de la organización y de los agremiados ocasionando una mejor oportunidad para los productores que no se encuentran asociados, en razón a que el aporte de la planeación estratégica proporciona una fortaleza en la cual, llamaría la atención de estos productores y podría generar una mejor aceptación de la asociación y vincularse.

La asociación presenta una dificultad para proporcionar un crecimiento económico a los productores de aguacate, teniendo en cuenta que no cuenta con la estructura administrativa que permite tomar decisiones de manera gerencial en pro de fortalecer actividades comerciales, en el año 2021 la asociación contabiliza cerca de 210 productores de aguacate en el municipio, donde 60 se encuentran asociados y el resto de productores han preferido conservar el método tradicional de venta de la producción debido a que la asociación no cuenta con una estructura organizacional definida que soporte una gestión organizacional que asegure la productividad y la generación de

valor hacia los productores, mejorando la participación del mercado y aumentando la competitividad y oportunidades de crecimiento hacia la región.

**Formulación del problema.**

¿Es posible mejorar la estructura organizacional de la asociación ASPAVIC, para el fortalecimiento de su comercialización de aguacate en el Municipio de La Victoria - Caldas?

### **Justificación.**

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), presenta como objeto principal el “contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio”.(ICA, s. f.)

Desde el año 2009 y hasta el año 2019, esta zona de el país ha reportado exportaciones de este producto por cerca de 27 mil toneladas y solamente en el año 2020 en el primer semestre han reportado ventas por 5.236 toneladas de aguacate provenientes de los municipios de Pacora, Aguadas, Anserma, Aránzazu, Salamina, Neira, Manzanares. (ICA, 2020). Según el ICA para el año 2020, manifestó que el departamento de Caldas ha venido presentando un incremento en el interés por aumentar la producción de aguacate y cítricos en la región con fines de exportación. Según el instituto, aguacate Hass y los cítricos han logrado posicionarse en el mercado internacional tanto así, que el instituto calculó que para finales del segundo semestre del año 2020 la exportación de aguacate Hass fuera de 10 mil toneladas y cumpliendo con todos los requisitos y protocolo del plan operativo de trabajo POT.

El municipio de La Victoria ubicado en el departamento de Caldas, es un municipio en el cual su principal actividad económica circula en relación al uso de la tierra, el 80% del uso de tierras está enfocado en la ganadería mientras que el 20% restante cubre la producción agrícola y el espacio urbano del municipio (Alcaldía de Victoria, 2018) El municipio cuenta con la Asociación de Productores de Aguacate Victorianos “ASPAVIC” Fundada en el año 2012, según los estatutos el objeto social principal de la asociación es “mejorar la calidad de vida de los productores de

aguacate y otros productos agrícolas, mediante el desarrollo de proyectos productivos cogestionados que les permita transformar y comercializar sus productos, integrándolos a la cadena agroalimentaria e industrial, de Colombia y el exterior”. Para el año 2021 sostienen una capacidad de producción de cerca de 100 toneladas de aguacates mensual con 60 productores asociados y pendiente de vincular a 150 productores del municipio.

La Asociación de Productores de Aguacate Victorianos “ASPAVIC”, en su información operativa refleja algunas inconsistencias de orden administrativo, ya que, a pesar de mostrar una capacidad de producción de 100 toneladas de aguacate al mes, se observa un resultado del 20% de efectividad ya que únicamente en promedio está comercializando 21 toneladas al mes. A su vez, se estima que el municipio cuenta además de los asociados, con 150 productores de aguacate más que no se han vinculado a la asociación y que prefieren mantener el tipo de comercio tradicional debido a que no cuentan con certeza sobre las garantías de la asociación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la asociación “ASPAVIC” requiere de inmediato un análisis interno y externo con el propósito de vincular a su estructura organizacional la planeación estratégica que le permita guiar el propósito de la asociación por un buen camino comercial. Al mismo tiempo, es necesario identificar un diseño estratégico que ayude a aumentar la cifra de productores asociados con el fin de desarrollar un crecimiento comercial.

Por último, debido a que el departamento de Caldas se encuentra apostando a un crecimiento en la producción de aguacate con fines de exportación la Asociación de Productores de Aguacate Victorianos “ASPAVIC” mediante la implementación de la planeación estratégica de negocios puede cubrir o mitigar sus falencias con el objetivo de hacer parte de la estadística comercial del departamento y al vincular a todos los productores del municipio puede garantizar un desarrollo económico.

## **Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la estructura organizacional de la asociación ASPAVIC en el municipio de La Victoria Caldas en el año 2021.

### **Objetivos específicos:**

Determinar la misión, visión y valores corporativos de ASPAVIC.

Desarrollar las matrices de direccionamiento estratégico para el diagnóstico de ASPAVIC

Establecer el mapa estratégico y de procesos de la asociación ASPAVIC

Actualizar la estructura organizacional de ASPAVIC y determinar los perfiles y funciones de cada cargo.

Diseñar la estructura organizacional de la asociación ASPAVIC por medio de las herramientas de diagnóstico de análisis interno y externo.

## **Marco Referencial.**

### **Estado del arte.**

#### **Antecedentes:**

El concepto de planeación estratégica empezó a utilizarse en inicios de 1950, en donde las organizaciones empezaron a preocuparse por los desajustes que se habían presentado en el proceso de crecimiento de las diferentes compañías. Esto llevó al desarrollo del concepto de planeación estratégica. Como resultado, no solo preocupó a los administradores del manejo de las organizaciones, sino que orientó en exigir que lo planeado realmente se tradujera en acciones realizadas y adecuadas, lo que llevó al desarrollo del concepto de gestión estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de la década de 1980, la planificación estratégica enfatizó un enfoque de arriba hacia abajo para el establecimiento de metas y la planificación, con la alta dirección y especialistas en planificación estratégica desarrollando metas y planes para toda la organización. (Cendejas Valdéz, 2014)

Como se menciona anteriormente, la planeación estratégica tuvo su origen a mediados del siglo XX. Sin embargo, se puede definir que es un producto para la actualidad, debido a que, con el desarrollo de la globalización y el mejoramiento de los escenarios empresariales se ha convertido en una herramienta estratégica y totalmente necesaria para pronosticar el futuro y establecer las acciones u actividades que aseguren la realización de los objetivos propuestos por las empresas (Basantes Ávalos et al., 2021).

A su vez, es un concepto que se debe mantener vigente en la medida que asegure la posibilidad de predominar mediante la implementación de un esquema administrativo enfocado en mecanismo para superar las condiciones que puedan dificultar el alcance de las metas para las organizaciones.

El surgimiento principal de la planeación estratégica fue por necesidad de mitigar las consecuencias de la intensa competitividad entre empresas y organizaciones. A su vez, con la oportunidad de lograr establecer estrechas cooperaciones entre algunas otras empresas con el fin de optar por mejores estrategias de competencia y entablar alianzas estratégicas que proporcionaron la forma de mantener la alta competitividad a menor costo en un ambiente hostil, intenso, dinámico y cambiante. Mediante el desarrollo de la planeación estratégica las organizaciones han establecido herramientas con el fin de mantener el nivel de competencia y la sostenibilidad en el transcurso el tiempo ya que por este medio se puede acceder a “la planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo que resultan como aumento de las posibilidades de obtener el éxito sobre las condiciones que se puedan presentar a nivel competitivo” (Chiavenato et al., 2017, p. 85).

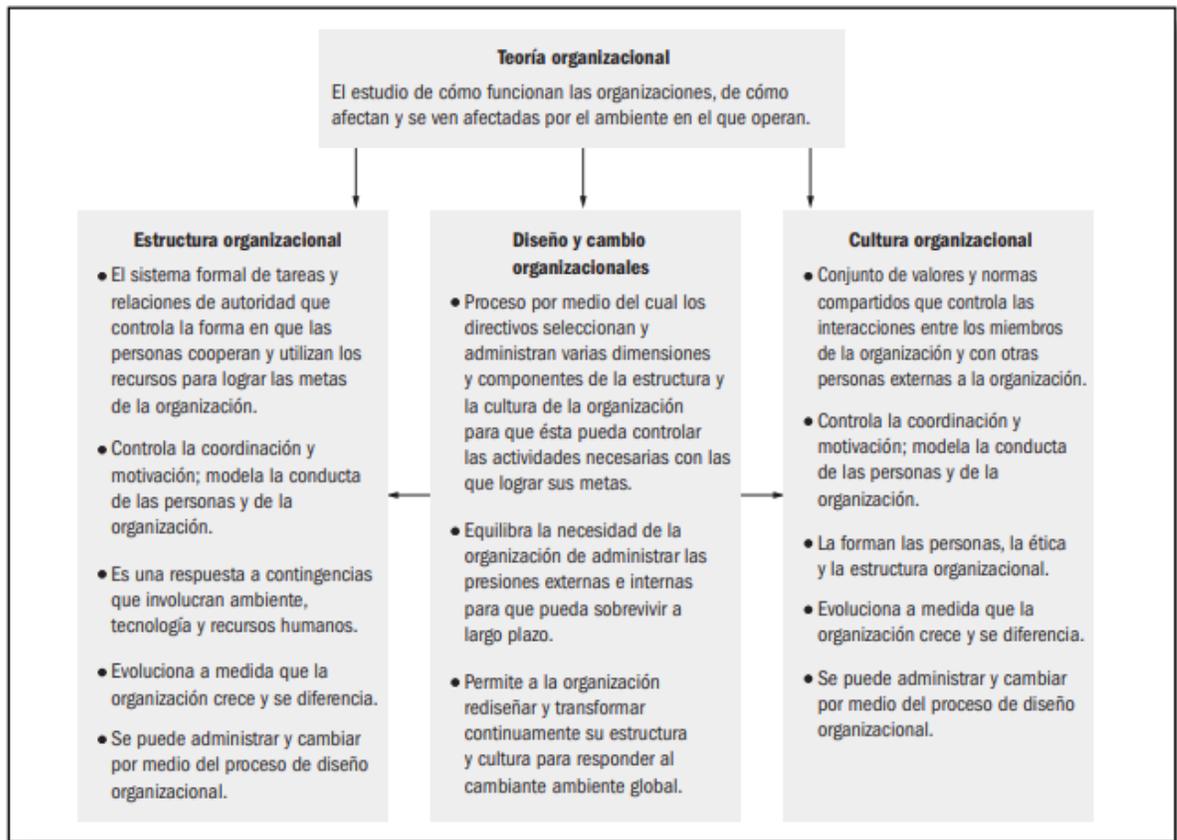
### **Estructura organizacional**

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr objetivos comunes, la estructura organizativa evoluciona para aumentar la eficacia del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr esos objetivos. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El propósito principal de la estructura organizacional es controlar: controlar la forma en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos corporativos, y controlar los medios utilizados para motivar a las personas a alcanzar esos objetivos. (Jones, 2008).

A continuación, se presenta en la figura 1 la relación que existe entre la teoría organizacional y la estructura organizacional.

### **Figura 1**

*Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales*



*Nota* en la anterior figura, se relaciona la teoría, estructura, cultura, diseño y cambio organizacional.

Tomado de (Jones, 2008, p. 8)

### **Diseño organizacional**

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura y la cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus objetivos. La estructura y cultura organizacional son los medios que la organización utiliza para lograr sus objetivos; El diseño organizacional trata sobre cómo y por qué se eligen varios medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y los principios subyacentes a su funcionamiento. Es una tarea que requiere que los gerentes logren un equilibrio entre las presiones externas del entorno de la organización y las

presiones internas, por ejemplo, la tecnología de su elección. Visto desde el exterior, el diseño puede hacer que los miembros de la organización vean y reaccionen al entorno de manera diferente. Mirándolo desde adentro, el diseño de la organización crea presión sobre los grupos de trabajo y las personas para que se comporten de cierta manera. “Encontrar el equilibrio adecuado ayuda a garantizar que la organización sobreviva a largo plazo. Las teorías, conceptos y técnicas cubiertos en este libro están destinados a proporcionar modelos de trabajo que se pueden utilizar para analizar situaciones organizacionales y proponer e implementar soluciones rentables para cambiar una organización y aumentar su efectividad” (Jones, 2008, p. 9)

Se puede definir al diseño organizacional como "la creación de la estructura de una empresa para desarrollar las actividades y procesos que le permitan alcanzar las metas definidas en su estrategia". (Turín Meza, 2017, p. 12). Según esta definición, el diseño organizacional se enfoca en la estructura y los procesos e interrelaciones entre las personas de la organización; También ven la estrategia como un insumo para el diseño y sus indicadores son los resultados que se reflejan. (Turín Meza, 2017)

El diseño organizacional es hoy en día una herramienta empresarial clave para llevar a cabo la difícil tarea de lograr eficiencia e innovación al mismo tiempo, es decir combinar acciones de exploración que permitan a la empresa ser competitiva en el corto plazo, desarrollarse y sobrevivir en el largo plazo. El diseño organizacional en sentido amplio incluye a toda la empresa como directorio, gerencia general, subdirectorios generales, divisiones, áreas funcionales, niveles intermedios, departamentos y supervisión de tareas relacionadas con el núcleo de operaciones. (Rueda Blanco & Jiménez Reyes, 2016)

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una mentalidad en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de mirar y analizar las organizaciones de

manera más cercana y profunda que cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y leyes del diseño y comportamiento organizacional. Los científicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición de otros. Los datos de la investigación no son tan importantes como los patrones e ideas generales sobre cómo funcionan las organizaciones. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los gerentes a aumentar la eficiencia y efectividad de la organización y mejorar la calidad de vida de la organización. (Daft, 2010).

### **Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es la fase que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen lineamientos, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y líneas de acción en base a objetivos y metas generalmente económicas, sociales o políticas. Teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar los programas y acciones ya definidos, generando mejores posibilidades de éxito en el futuro. (López & Marín, 2012)

Según Russell Ackoff “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”(Caina Ulpo, s. f., p. 1) Este es el proceso mediante el cual se muestra el comportamiento futuro de la organización, ya que el éxito de la implementación de esta actividad depende del administrador. En el día a día de las personas, la planificación es un factor clave para la superación, ya que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es importante señalar que cuando el proceso de planificación se realiza en papel, se debe tener en cuenta lo siguiente:

El contexto: es la ubicación geográfica donde se desarrolla la empresa, “incluye a las personas, política de gobierno, clientes, competencias, procesos de precios y comunicación y

procesos organizacionales con lo que se relaciona con la constitución orgánica de los cargos de la empresa, el estado jerárquico y las responsabilidades de cada puesto, que se pueden ver en el organigrama, el manual de procedimientos, las funciones, los planes de procedimiento”. (Moreno Cristancho, 2017). En la figura 2 se resume el componente contextual de la planeación

## Figura 2

*Concepto de la planeación.*



*Nota.* En la figura 2 se visualizan las etapas que son empleadas para la planeación. Tomado de : (Moreno Cristancho, 2017, p. 9)

## **Marco Teórico.**

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es un modelo jerárquico que utilizan las empresas para promover su gestión y administración de sus procesos, actividades, funciones roles y responsabilidades, que le permitan establecer objetivos y estrategias con el fin de “aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas.” (Jones, 2008, p. 7), convirtiéndose en un elemento clave en todas las organizaciones, pues define los elementos y características de los métodos organizacionales, su función principal es establecer poder, jerarquía, cadena de mando, organigrama y departamentalización. Debido a lo anterior, las compañías deben contar con una estructura organizacional que sea acorde a los procesos, las actividades o tareas que quieran ejecutar, utilizando una correcta estructura que le permita establecer sus cargos, y dependencias con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos (Brume González, 2019)

La estructura organizacional es un sistema formal de tareas y relaciones de poder que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas organizacionales. “El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.”(Jones, 2008, p. 31). Lo que va implícito para el correcto funcionamiento de la estructura organizacional en las empresas, es la definición de normas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización. (Brume González, 2019)

Siguiendo con la estructura organizacional, esta les permite a las empresas verificar que cuentan con los recursos necesarios en cuanto a recursos humanos, que les permita el logro de su proyección en los objetivos y las metas establecidos en el plan estratégico. Para ello, es necesario que las responsabilidades de cada cargo estén claramente definidas, con la descripción de las funciones del puesto de trabajo y debidamente posicionado en el organigrama de la organización. Para (Turín Meza, 2017) “La estructura organizacional permite que la organización aproveche los recursos de manera eficiente y para ello se cuenta con un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común.” (Pág. 84).

Cabe destacar, que, los miembros de la empresa necesitan tener una clara comprensión del rol que van a desempeñar. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. (Turín Meza, 2017)

Para (Jones, 2008, p. 31), Una estructura adecuada ayuda a abordar eficazmente los problemas de coordinación e incentivos (problemas que pueden surgir debido a diversas razones ambientales, técnicas y humanas). A medida que la organización crece y se divide, la estructura evolucionará de la misma manera. La estructura organizativa se puede gestionar a través del proceso de diseño y cambio organizativo.

Para finalizar se deben conocer los principales componentes de la estructura organizacional que según (Daft, 2010) son los siguientes:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. (Daft, 2010, p. 114)

### ***Orígenes de la planeación estratégica.***

La planeación estratégica es tan antigua como la misma humanidad, dado a que desde que el hombre vivía en las cavernas sintió la necesidad de cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito.(Chiavenato et al., 2017).

En el antiguo Egipto (1300 A.C.), los faraones aplicaban la estrategia para la construcción de su arquitectura la cual se le daba gran importancia a las pirámides y templos en la cual necesitaban la planeación, organización y coordinación de cada uno de los procesos de construcción. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019) En tiempos de la prehistoria en (450 a. C.), para Pericles la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. En (330 a.C.), para Alejandro Magno, significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte. (Chiavenato et al., 2017).

Fue así como poco a poco a través de la historia se fue identificando la planeación estratégica como un proceso de prevención de posibles sucesos y del planteamiento de acciones para afrontarlos. Los primeros expositores que enfocaron la planeación estratégica, que, aunque desconocían el termino como tal, pero fue relacionado con la ofensiva militar que era lo más

cercano a lo que hoy conocemos como planeación estratégica. El más reconocido por ello es SunTzu, (544 a 496 a. C.) que fue un estratega de la época antigua y relacionaba el término estrategia con las concepciones militares. (Jama-Zambrano, 2019) En cuanto a la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición, el primer expositor fue el filósofo griego Sócrates, quien comparaba la actividad de un empresario con las de un general alegando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción explícito y emplear los recursos adecuadamente para lograr su objetivo (Jama-Zambrano, 2019, p. 39).

Aníbal Barca (247-183 a. C.), el cual consideraba que Roma era su mayor enemigo y con el propósito de conquistarla adaptó elementos y tácticas militares realizando su propio plan estratégico con una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. (Jama-Zambrano, 2019).

El conde de Sanint Simón fue quien introdujo el pensamiento social al concepto de planificación de la economía, pero Taylor y Fayol fueron quienes sustituyeron el empirismo en la gestión empresarial haciendo que se interviniera mediante la planificación como función y herramienta de la dirección. (Zabala Salazar, 2005).

En cuanto a la era moderna encontramos expositores como Nicolás Maquiavelo (1469 - 1527), reconocido político de la era moderna, el cual se enfocaba en el aprovechamiento de las oportunidades, así como el análisis de los hechos anteriores; las causales de su éxito y fracaso; sorteando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno. (Jama-Zambrano, 2019).

En cuanto al siglo XX John Von Neumann (1903- 1957) y Oskar Morgenstern (1902- 1977) los cuales fueron los autores pioneros que enfocaron la planeación estratégica a los negocios

planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada. (Jama-Zambrano, 2019). Inicialmente, su área de competencia genética fue la económica, abriendo el camino hacia otras áreas pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación que se encuentran vigentes en la actualidad. Desde entonces la planeación estratégica, ha pasado por diferentes etapas y se ha consolidado a lo largo de la historia y se ha venido perfeccionado de tal manera que hoy en día las grandes empresas tienen algún tipo de sistema para dicho fin. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019).

### ***Planeación Estratégica.***

La planeación estratégica es una herramienta de alta complejidad y de permanente observación es fundamental la evaluación y el control y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados. Los planes estratégicos se han convertido en un instrumento fundamental en el desarrollo empresarial. La planeación estratégica es un proceso explícito para determinar los objetivos a largo plazo, para generar y evaluar las estrategias alternativas determinando los sistemas de monitoreo del plan. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019) por lo tanto, definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa, con el objeto de plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. (Contreras Sierra, 2013)

Hace unos años se tenía la creencia de que la planeación estratégica era asunto exclusivo de las grandes empresas; sin embargo, esta herramienta está diseñada para todo tipo de empresas que tenga una visión clara de lo que quieren conseguir la con su rol de organización funcional. Para (Vallecilla, 2008) “su aplicación busca a través de un análisis profundo de la empresa y de su entorno, encontrar estrategias efectivas que permitan cumplir los objetivos que se propongan.”

Es entonces cuando la planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una

herramienta moderna y progresista conducida y guiada que permite a las organizaciones la facilidad de un pensamiento estratégico para generar valor y reconocer la importancia de los activos intangibles: como el capital humano y el conocimiento.(Román Muñoz, 2010) lo que conlleva que la planeación estratégica defina el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la organización, incorporando aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias a través de un análisis, tanto interno como externo, que permitan identificar cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro(González et al., 2019).

De acuerdo con lo anterior, es de gran importancia que los gerentes o directivos de las organizaciones posean un pensamiento estratégico que permita identificar los patrones clave, con una visión a futuro. Según (Labarca, 2008, p. 03) “el pensamiento estratégico constituye una herramienta útil que todo gerente o directivo debe cultivar, es una inversión de valor incalculable, ya que denota la consecución de unos objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto caracterizado por la incertidumbre en el plano económico, político, social y cultural.” Las personas con un pensamiento estratégico toman decisiones basados en las estrategias que van a utilizar y cómo las adecuan a las distintas alternativas que se presentan para el fortalecimiento de sus compañías.

### ***Herramientas de la planeación estratégica.***

El proceso de la planeación estratégica es aplicado en todas las actividades de las organizaciones para proporcionar, dirección financiera, desarrollo de recursos humanos y organizacionales, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias para enumerar algunas aplicaciones que lleva a cabo la organización para conseguir propósitos u objetivos. (ISOTools, 2018). Para que cumpla con las expectativas y necesidades de las organizaciones la planeación estratégica cuenta con herramientas de análisis interno y externo, que les permiten

realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la organización para la formulación de las estrategias según sea la necesidad de la misma.

Para desarrollar la planeación estratégica se realiza la identificación de la visión y misión, el análisis de las condiciones internas y externas, por medio de un diagnóstico como requisito para establecer cualquier pronóstico, que conduzca a la formulación de estrategias su implantación y control.

### **Visión.**

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo, es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad. (Saldaña, 2016).

La formulación de la visión es pensar en el futuro y realizar los planes para llegar a donde se quiere en ese tiempo. Tener una visión clara implica determinar para la empresa la base de su funcionamiento, pues esta debe estar en función de esta para la consecución de los objetivos. La visión se considera como primer paso a seguir en la planeación estratégica (David, 2003)

### **Misión**

“La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.” (Martos Calpena & Pons Peregort, 2009, p. 53)

La misión de la empresa incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este escenario, donde reflejar el objetivo final de la organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la organización. (Martos Calpena & Pons Peregort, 2009) Por lo tanto, la misión y visión son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica de una empresa. Por su parte los valores son la conclusión de las mismas. La misión se considera como las expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares, donde se identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado.(David, 2003). En esta también se describen valores, las prioridades de una empresa, impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. (David, 2003)

### **Valores**

Los valores tienen la intención de conseguir un cierto nivel de homogeneidad a la hora de actuar en la empresa por parte de todos los componentes de la organización.

Los valores estratégicos simbolizan las convicciones o la filosofía que integran las personas que conforman la alta dirección, representantes e incluso propietarios o asociados de cualquier organización con respecto a los lineamientos o directrices que conducirá a todos los miembros en la consecución de las metas y objetivos para asegurar el éxito de la institución. Estos valores deben ser visibles y fácilmente transmisibles en todos los miembros que hacen parte del equipo de trabajo. (Ponce Sánchez et al., 2020)

Una misión y una visión institucional sin valores incorporados pierden credibilidad ante los potenciales clientes, clientes actuales y/o proveedores. En fin, el entorno en general percibe a la

misión y visión de una organización como una declaración posible de realizar y que a su vez se relaciona con la forma de trabajo que representa a la institución. En este aspecto, lo ideal no es describir valores corporativos o incluirlos en los lineamientos de la misión y la visión sino por el contrario, se trata de incluir los valores que realmente representan los miembros que conforman el equipo de trabajo y de esta forma poder transmitir hacia el entorno la seguridad y confianza que se indica que la declaración realizada a nivel institucional no solo es posible de cumplir, sino que se está realizando.

### ***Matriz de análisis DOFA o TOWS***

La primera herramienta y la más conocida es la matriz de análisis DOFA o TOWS. La cual se dice que tiene sus orígenes en los años sesenta y es usada para realizar la evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades). Los cuales permiten diagnosticar la situación interna de la compañía. Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. (David, 2003)

Los factores externos (oportunidades y amenazas) que al igual permiten diagnosticar la situación externa de la organización. Las oportunidades y las amenazas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. (David, 2003)

Esta herramienta permite que se tenga una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talancón, 2007)

La matriz DOFA es una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades de la organización. Su uso apropiado provee una buena base para la formulación de estrategias. Es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa para la toma de decisiones. (Mariño Ibáñez et al., 2008)

Así mismo, esta herramienta de la planeación estratégica es aplicable en cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, pues favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal y posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio (Rojas, s. f.), las variables utilizados son: (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA). Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (David, 2003)

Estas variables conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

- La estrategia FO. Que se enfoca en las fortalezas internas de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- La estrategia FA. Se enfoca en la disminución al mínimo del impacto de las

amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas.

- La estrategia DA. Su propósito es disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.
- La estrategia DO. La cual tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. (Ponce Talancón, 2007)

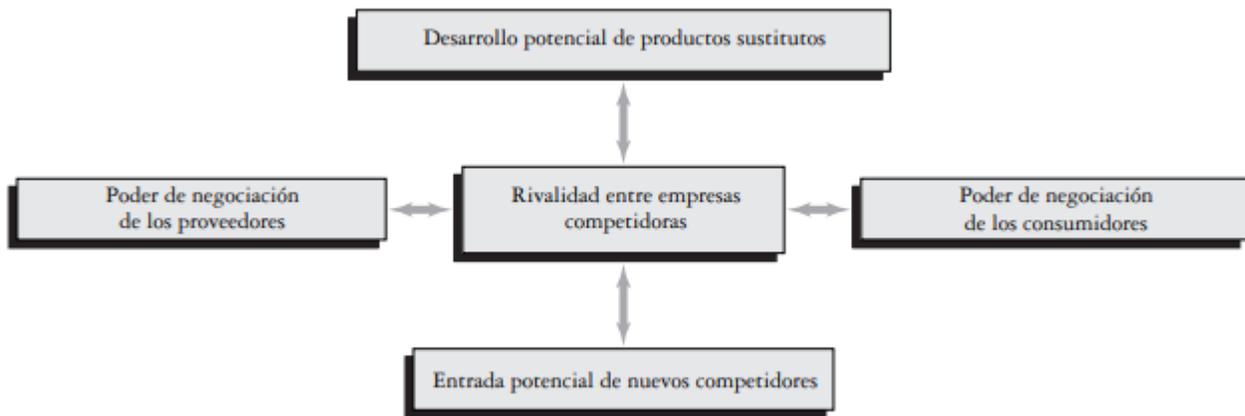
### ***Las fuerzas del poder de Porter***

El modelo de las cinco fuerzas del poder es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas organizaciones. La herramienta 5 fuerzas de Porter, ha sido llevada a cabo por expertos en planificación estratégica para reflexionar sobre la interacción entre los aspectos fundamentales que afectan de manera directa al negocio. (ISOTools, 2018). El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes, y la rivalidad entre competidores. En la figura 3 se observa cómo se compone esta herramienta de la planeación estratégica.

Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector

**Figura 3**

*Las cinco fuerzas de poder de Porter*



*Nota* en la anterior grafica se puede evidenciar la composición de las cinco fuerzas del poder.

Fuente conceptos de Administración Estratégica. Tomado de (David, 2003, p. 133).

Esta herramienta es utilizada en el análisis del entorno competitivo de las empresas, dado que permite comprender la interacción de los diferentes actores del mercado en el que compite una empresa determinada; identificando los factores de rendimiento y de influencia en el sector, evaluando los cambios que pueden afectar el desempeño y la rentabilidad. (Michaux & Cadiat, 2016). Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional (Baena et al., 2003)

Los elementos del mercado en los que interactúan las cinco fuerzas del poder son:

- Competidores Directos: son aquellas organizaciones que ofrecen el mismo bien o producto que la empresa que hace el análisis.

- Clientes: son todos aquellos compradores del producto o servicio que ofrece la compañía.
- Proveedores: son las compañías que proveen a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus productos o servicios.
- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982). Citado por (Baena et al., 2003).

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. Para poder entender de qué se trata a continuación, se presentarán cada una con su respectiva explicación.

#### 1. Rivalidad entre empresas competidoras.

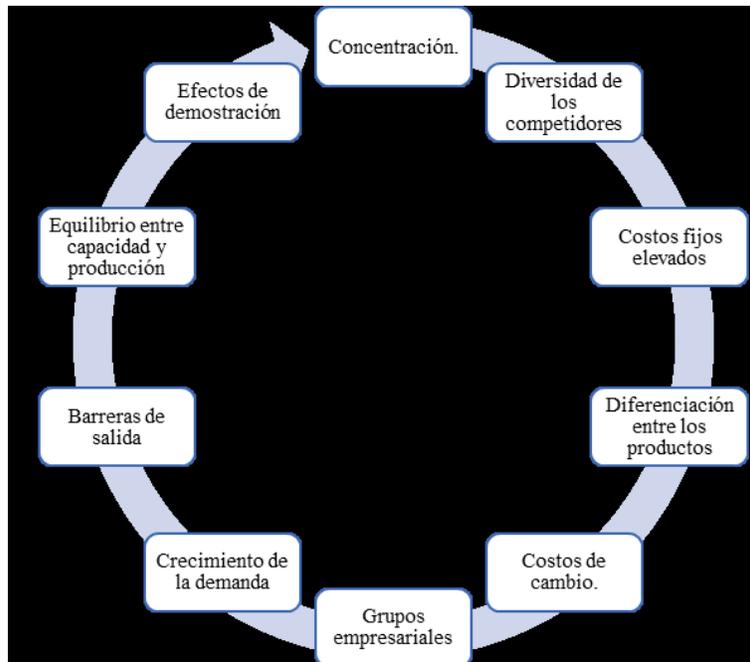
La rivalidad entre los competidores existentes adopta diversas formas similares, incluyendo descuentos de precios, más allá del desempeño económico en ese sector en particular. La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas Competitivas.(David, 2003).

Según (Baena et al., 2003, p. 3), “Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación”:

En la siguiente figura se pueden observar los factores que atribuyen a mayor rivalidad entre los competidores.

**Figura 4**

*factores que atribuyen a mayor rivalidad entre los competidores*



*Nota*, En la figura 4 se hace el resumen de las amenazas de entrada de los competidores potenciales. Elaborado con información de (Baena et al., 2003, p. 3).

La rivalidad entre las compañías competidoras se intensifica cuando el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. (David, 2003), otros factores que pueden intervenir según el autor son “cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras

se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva". (David, 2003, p. 134).

## 2. Entrada potencial de nuevos competidores

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.(Porter, 2008). El ingreso de nuevos competidores al sector comercial depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. entre las barreras de ingreso están “la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado”. (David, 2003, p. 135).

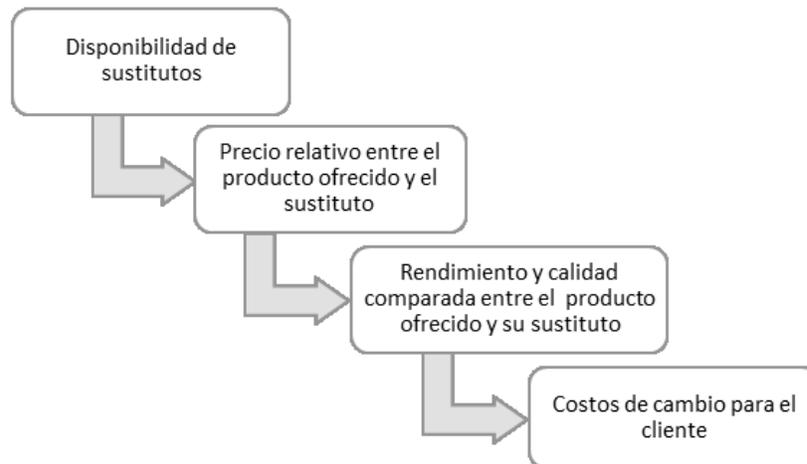
## 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. (Baena et al., 2003). La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. (David, 2003). La razón más común por la cual los sustitutos se tornan más o menos amenazantes en el largo plazo, es que los avances en la tecnología crean nuevos sustitutos o cambian las comparaciones precio-desempeño en una dirección u otra. (Porter, 2008)

En la figura 5 se presentan los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza.

### Figura 5

*Factores que constituyen una amenaza*



*Nota,* En la figura 5 se representan los factores que normalmente son una amenaza para para las empresas. Elaborado con información de (Baena et al., 2003, p. 4).

#### 4. Poder de negociación de los proveedores.

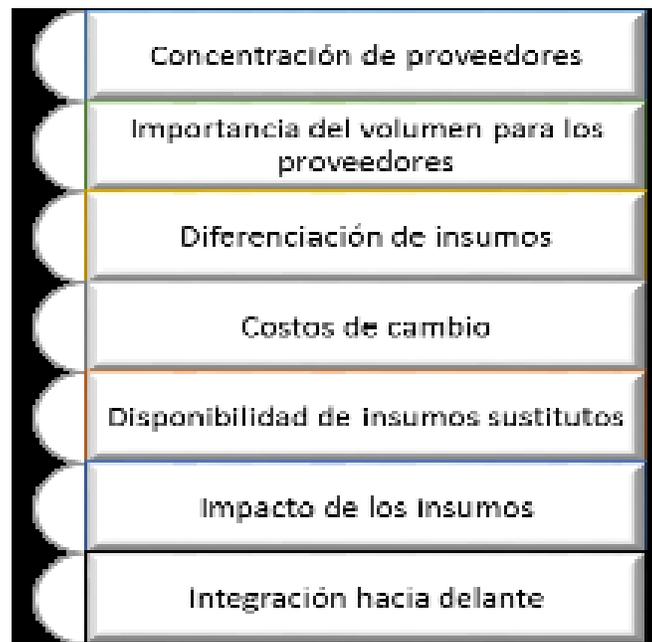
A medida que los factores que componen la base de poder de los proveedores y compradores cambian en el largo plazo, su influencia aumenta o disminuye. (Porter, 2008). “El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto (David, 2003).

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

En la figura 6, se presentan las principales variables para la negociación de los proveedores

### Figura 6

*Variables de poder de negociación de los proveedores*



*Nota*, en esta figura se pueden observar las variables más relevantes de esta fuerza del poder. Elaborado con información de (Baena et al., 2003, p. 5).

#### 5. Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. El análisis para esta fuerza de poder debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. (Baena et al., 2003). En la figura 7 se mencionan los principales factores en el poder de negociación.

**Figura 7***Factores en el poder de negociación*

*Nota.* En la anterior figura se puede ver en resumen los principales factores en el poder de negociación. Elaborado con información de (Baena et al., 2003, p. 4)

***Cadena de valor de Porter***

La Cadena de Valor, es una herramienta de análisis estratégico de los entornos empresariales. “Es un instrumento que permite identificar el valor para los clientes, las actividades de apoyo que estén relacionadas e identificando las posibles ventajas competitivas” (Quintero, 2006). La Cadena de Valor una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios. Lo anterior, la posiciona como una herramienta fundamental a la hora de la identificación de la ventaja competitiva de una empresa.

Para (Quintero, 2006, p. 3), “la cadena de valor refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente”.

En la figura 8 se presenta el esquema de la estructura de la cadena de valor

### Figura 8

*Esquema de la Cadena de valor de Porter*



*Nota.*, En la anterior figura se presenta el esquema de una estructura de la cadena de valor. Tomado de (Ratto, 2012, p. 8).

Para (Ratto, 2012, p. 8) La Cadena de Valor es el “conjunto de actividades que realiza la empresa o negocio para crear un valor agregado en los bienes o servicios que vende”.

Los elementos que componen la cadena de valor son los siguientes:

1. Actividades de valor. Primarios y de apoyo.
2. Margen. Precio – costo total.
3. Eslabones. Dentro de la cadena de valor y verticales.

Según (Ratto, 2012, p. 9), “la Cadena de Valor, es un excelente modelo para realizar diagnóstico interno (detección de fortalezas y debilidades) y para detectar ventajas competitivas, ya que permite separar a la empresa (negocio) en actividades que son estratégicamente relevantes”.

Las actividades primarias con más relevancia de la cadena de valor se presentan en la figura

**Figura 9**

*Actividades primarias de la cadena de valor son*



*Nota.* En la figura anterior se presentan las actividades primarias de la cadena de valor. Elaborado con información de (Ratto, 2012, p. 9).

A continuación, en la figura 10 se presentan las actividades de apoyo de la cadena de valor.

**Figura 10***Actividades de apoyo*

*Nota.* En la anterior figura se presenta un resumen de las actividades de apoyo de la cadena de valor, Michael Porter. Elaborado con información de (Ratto, 2012, p. 10)

Por su parte, las actividades de apoyo, como su nombre lo indica, son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad.

***Matriz de análisis PESTEL***

El análisis PESTEL, es una herramienta que se utiliza para analizar el macroentorno de una organización. “El cual permite analizar las variables que pueden influir en las fuerzas externas que afectan la empresa y generalmente es más útil cuando se usa conjuntamente con otras herramientas de planificación como son el Análisis DOFA.”(Ayala Ruiz, 2015, p. 1). Con este análisis las organizaciones pueden conocer el estado actual del mercado, y saber cuál es la posición de la empresa con relación al potencial y dirección de los mercados actuales.

El análisis PESTEL, es un análisis del macroentorno de la empresa, permite comprender especialmente las relaciones y vínculos entre los factores individuales y también las oportunidades y amenazas sobre las que las empresas deben concentrarse. “Los factores que se evalúan en el

análisis PESTEL son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales”.(Dockalikova & Klozikova, 2014, p. 1). Es una herramienta de análisis estratégico que permite “prever los distintos tipos de riesgos, anticiparse a las múltiples vicisitudes de los mercados, a tener una estabilidad económica para enfrentar cualquier tipo de crisis financiera o política en su entorno y poder siempre estar a la vanguardia de su nicho de mercado.” (Auza, 2021, p. 1).

En la figura 11 se presentan los factores externos que son analizados en esta herramienta.

**Figura 11**

*PESTEL*



*Nota.* En la figura se muestran los factores que hacen parte del análisis externo de las empresas con el empleo de la herramienta PESTEL. Elaborado con información de (Dockalikova & Klozikova, 2014, p. 1).

***Planeación estratégica en las organizaciones de economía solidaria.***

El proceso de planeación estratégica en las organizaciones sin ánimo de lucro, no pueden realizar planeación estratégica con los mismos objetivos de una entidad con ánimo de lucro; estas

organizaciones a partir de su planeación deben construir el desarrollo social: la planeación para la democratización de la producción, la organización para la democratización del mercado, la dirección como promotora de cambio y control para el consumo responsable de la organización en sí misma y la sociedad. (García-Rivera, 2012) Por lo anterior, la economía solidaria “es un modo distinto de hacer economía apareciendo tres fines desde su construcción teórica inicial: primero, busca satisfacer las necesidades de los consumidores, segundo, tiene un proyecto social que cumplir y por último, busca construir una sociedad más equitativa y democrática, éstos elementos económicos, sociales y políticos componen el trabajo de las organizaciones de economía solidaria.” (García-Rivera, 2012, p. 1155).

“La función principal de cualquier unidad económica es la de prever y dirigir su curso futuro y no ser víctima de circunstancias que podían haberse controlado mediante un adecuado proceso panificador y una reflexión de lo que se quiere hacer en el futuro (Zabala Salazar, 2005, p. 9). por lo tanto, la planificación es el mecanismo de acción que predice el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento en un futuro; que es indispensable para tomar decisiones anticipadas de que hacer, el cómo y con que hacerlo, (Zabala Salazar, 2005, p. 9).

Es así, que toda empresa de economía solidaria debe aplicar la planeación a “fin del cumplimiento de sus objetivos y del papel que le corresponde en sus entorno inmediato, debe emprender con ahincó y gestión empresarial y, así, lograr una unidad económica que disponga de una estructura autentica y adecuada a sus necesidades, con recursos suficientes y sistemas administrativos ágiles, eficientes y actualizados” (Zabala Salazar, 2005, p. 9) lo anterior contribuirá a tener una adecuada coordinación en función al uso de la totalidad de sus recursos, el conocimiento de sus factores internos y externos, la definición de una visión estratégica, la formulación de políticas que les permita dirigir el curso de cada acción, de igual manera permite abordar los

problemas y precisar los objetivos con los cuales pretenden alcanzar sus propósitos y finalmente la formulación de un plan estratégico que les permita la ejecución de acciones de control y aprovechamiento de oportunidades.

El entorno empresarial siempre se ha visto rodeado del término asociación. La RAE define asociación en el buen uso del lenguaje como “el conjunto de personas que se unen para un mismo fin, en el caso tal conlleva a la persona jurídica que se conforma” (RAE, 2001, p. 1). La importancia de la asociación como estructura empresarial puede definir que una asociación es una organización en la cual varias personas unen voluntariamente su iniciativa, y recursos orientado hacia un mismo propósito y su funcionalidad esta exclusivamente orientada como un mecanismo estratégico para definir niveles de colaboración de sus miembros en la búsqueda para crear valor por medio del cumplimiento de objetivos mejorando la competitividad frente a las pequeñas, medianas y grandes empresas. (Arias Choque, 2016, p. 29).

Asociarse es un proceso complejo en el cual se consideran diferentes tipos de posibilidades, pero siempre se fundamenta en la unión de varias personas enfocadas en una misma finalidad y las asociaciones se han caracterizado por ser una forma de denominar a las personas que conforman una asociación la cual se caracteriza por ajustarse a los factores que componen la economía solidaria.

La economía solidaria es un término bastante joven, en América Latina se dio inicio a esta categorización mediante el principal exponente del tema en el año 1984 Luis Razeto y su libro Economía de solidaridad y mercado democrático, en el cual afirma que “pudo observar la sorpresa que provocaba asociar en una sola expresión los dos términos. Las palabras "economía" y "solidaridad", siendo habituales tanto en el lenguaje común como en el pensamiento culto, formaban parte de "discursos" separados. "Economía", inserta en un lenguaje fáctico y en un

discurso científico; "solidaridad", en un lenguaje valórico y un discurso ético. Rara vez aparecían los dos términos en un mismo texto, menos aún en un solo juicio o razonamiento” (Razeto, 1999, p. 3). Posteriormente, algunas organizaciones se encargaron de hacer visible el concepto como lo fue en Colombia la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores (COLACOT).

En la siguiente tabla se reporta los principales teóricos que sobresalieron para la conceptualización de la economía solidaria:

**Tabla 1**

*Principales teóricos de la economía solidaria*

| <b>Autor</b>     | <b>Nacionalidad</b> | <b>Concepto</b>   |
|------------------|---------------------|---|
| Luis Razeto      | Chile               | Involucra a pequeños grupos con cierto grado de familiaridad, amistad o vecindad. Surge de la informalidad con el fin de atender situaciones precisas (falta de trabajo o de vivienda, escasa alimentación, entre otras) y sus inicios se fundamentan en la colaboración recíproca. |
| Manfred Max-Neef | Chile               | Reconoce que hay una estructura formada por pequeñas empresas populares con carácter solidario lo que conforma lo que el autor denomina “el mundo invisible” en este aspecto se propone un enfoque de desarrollo económico y social con una finalidad colaborativa.                 |
| Paul Singer      | Brasil              | Determina a la economía solidaria como un modelo de producción y distribución alternativo al capitalista y que es fomentado por la clase marginal de la sociedad productiva. Se caracteriza por la colectividad de los medios de producción   |

|                    |           |  |
|--------------------|-----------|--|
| Marcos Arruda      | Brasil    | Refleja un movimiento que trasciende el ámbito económico como se conoce en la actualidad, promueve una visión de transformación institucionales en términos sociales, económicos y culturales. Así como, de actitudes, comportamiento e intencionalidades. |
| José Luis Coraggio | Argentina | Diferenciación del modelo empresarial capitalista que se enfoca en posibilidad de generación productividad a los recursos en vez de acumular riqueza. Se forma como una alternativa orientada al desarrollo social.  |

---

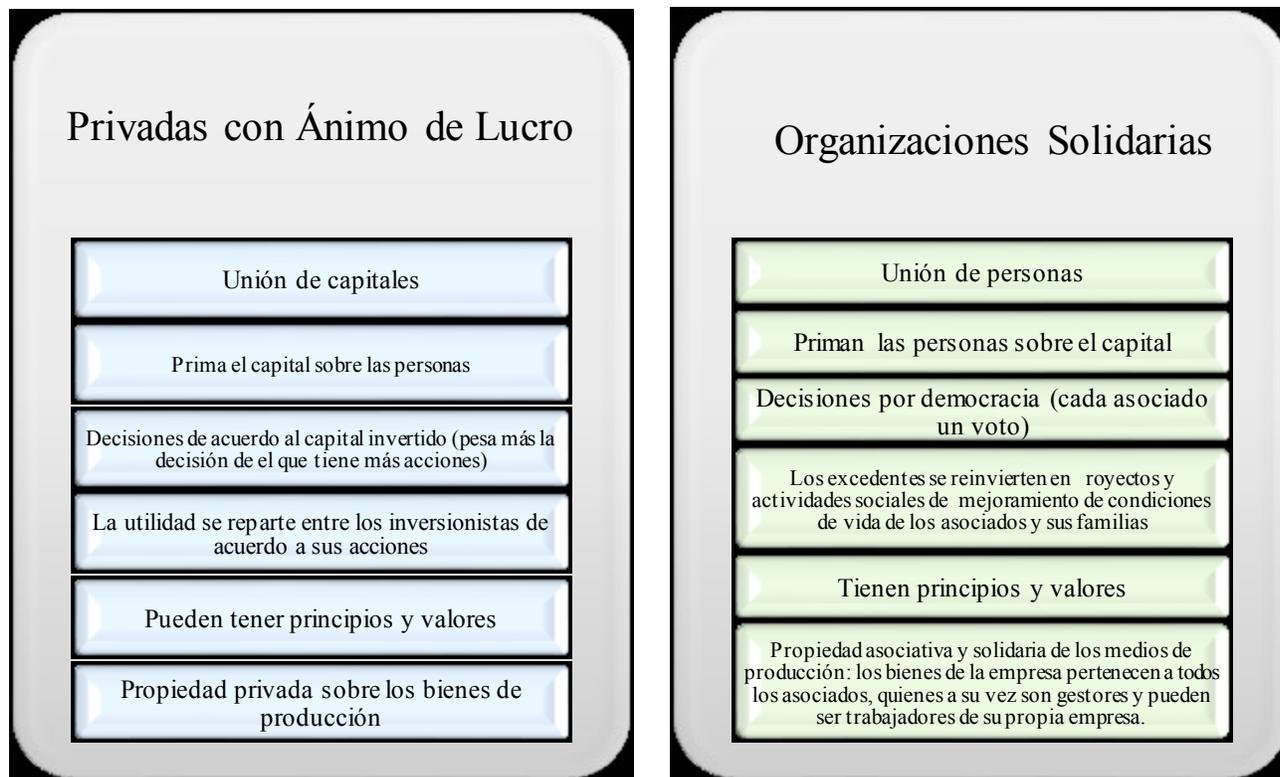
*Nota.* En la anterior tabla se resumen los principales teóricos que tuvieron un reconocimiento por su aporte a la conceptualización de la economía solidaria. Tomado de (Da Ros, 2007, pp. 4 y 5) fundamentado en Bertucci y Da Silva, 2004: 67-69

El concepto de sin ánimo de lucro, es utilizado en organizaciones que hacen parte de la economía solidaria. El cual significa que el excedente u el producido por el esfuerzo colectivo es reinvertido en programas sociales para el beneficio de los asociados, lo que indica que el propósito es el mejoramiento de las condiciones de las comunidades y no al enriquecimiento o la acumulación de dinero.

En la figura 12 se puede observar la diferencia de las organizaciones solidarias y las sociedades con ánimo de lucro.

### **Figura 12**

*Diferencias de las Organizaciones Solidarias y el modelo con Ánimo de Lucro*



*Nota.* En la figura anterior se puede evidenciar las diferencias que existe entre las sociedades con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro desde seis perspectivas. Elaborado con información de (González Gordillo et al., 2017, p. 19).

**Economía Solidaria:** Ley 454 de 1998. Marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 454 de 1998 “Artículo 3 Protección, promoción y fortalecimiento. Declárase de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al

fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares”.

### **Cooperativas, Mutuales y Fondos de Empleados**

Ley 79 de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa.

#### **Pre cooperativas**

Decreto 1333 de 1989. Establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las pre cooperativas.

#### **Cooperativas de trabajo asociado**

Decreto 4588 de 2006. Reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado.

#### **Administraciones públicas cooperativas**

Decreto 1482 de 1989. Determina la naturaleza, características, constitución, regímenes: interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.

#### **Asociaciones mutuales**

Decreto 1480 de 1989. Determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes: interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las asociaciones mutualistas.

#### **Fondos de empleados**

Decreto 1481 de 1989 y Ley 1391 de 2010. Determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes; interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. Decreto 1068 de 2015 en lo relacionado con las Organizaciones de Economía Solidaria. Decreto 2150 de 2017 “Régimen tributario especial: novedades implantadas por la Ley 1819 de 2016” \* Ley 1819 de 2016 “Reforma Tributaria” Decreto 344 de 2017 "(...) relacionado con normas aplicables a los Fondos de Empleados”

### **Organizaciones Populares de Vivienda**

Decreto 2391 de 1989. Reglamentan el Artículo 62 de la Ley 9 de 1989 y el artículo 3 del Decreto Ley 78 de 1987, en desarrollo de las actividades de las organizaciones populares de vivienda.

### **Organizaciones Populares de Vivienda**

Decreto 2716 de 1994. Regula el marco jurídico de las asociaciones agropecuarias y campesinas. Asociaciones de usuarios de distritos de riego. Ley 41 de 1993. Organiza

### **Asociación de usuarios de acueductos veredales**

Decreto 552 de 2011. Dicta medidas para mejorar las condiciones de prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico por parte de comunidades organizadas en acueductos comunitarios.

### **Asociación de usuarios de distritos de riesgo**

Ley 41 de 1993. Organiza el subsector de adecuación de tierras y se establecen sus funciones.

### **Acción Comunal**

Ley 743 de 2002. Decreto 2350 de 2003. Resolución 360 de 2005. Desarrollan el Artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal

### **Voluntariado**

Ley 720 de 2001 y Decreto 4290 de 2005. Reconoce, promueve y regula la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos.

Teniendo en cuenta la relación de todas las posibilidades de representación jurídica de forma solidaria, se entiende que los fundamentos esenciales de la asociatividad se enmarcan en función de la promoción del desarrollo integral del ser humano, la generación de actividades que generen y desarrollen el pensamiento solidario y emprendedor como fuente principal para la contribución de la participación integral de las personas. De igual forma, participar en el diseño y la ejecución de planes, programas y proyectos que sean efectivos en el desarrollo económico y social, que permita la creación de valor y mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes o asociados. (González Gordillo et al., 2017, p. 19).

En la figura 13 se pueden observar las dimensiones de las organizaciones solidarias

Figura 13

*Finalidad de la economía solidaria*

*Nota.* En la gráfica anterior se describen de manera detallada las dimensiones de las organizaciones solidarias. Tomado de (González Gordillo et al., 2017, p. 14).

La economía solidaria “representa un importante agente para el desarrollo socio empresarial y el fortalecimiento del capital social, desarrollando actividades de la más diversa índole”(Alvares Rodríguez & Serrano Uribe, 2006, p. 3) fortaleciendo las pequeñas economías de los que no cuentan con los recursos ni oportunidades suficientes para incursionar en economías de alto flujo de dinero.

En la economía solidaria se presenta el siguiente cuadro de relación de todas las opciones de representación jurídica que conforma el emprendimiento solidario:

- Precooperativas
- Cooperativas (Multiactivas, Integrales, Especiales y de trabajo asociado)
- Administraciones públicas cooperativas
- Asociaciones mutuales
- Fondo de empleados
- Organizaciones populares de vivienda
- Instituciones auxiliares de economía solidaria
- Empresas solidarias de salud
- Organismos de segundo y tercer grado
- Asociaciones (campesinos, agropecuarios, productores, usuarios de distritos de riego, usuarios de acueductos veredales y otras basadas en la solidaridad y cooperación)
- Fundaciones basadas en la solidaridad y la cooperación
- Corporaciones basadas en la solidaridad y la cooperación
- Organismos comunales
- Voluntariado
- Redes de cooperación
- Modelos de economía propia

Cada tipo de forma jurídica cuenta con un sistema normativo que apoya la debida ejecución y formalización de la entidad: a continuación, en la figura 14 se relacionan las normatividades que aplican a cada forma jurídica:

#### **Figura 14**

*Características de las empresas de economía solidaria*

| Características         | Cooperativa  | Mutual  | Fondo de empleados   | Asociación agropecuaria campesina                        |
|-------------------------|--|---|--|--|
| No. Mínimo de asociados | - General 20<br>- CTA 10<br>- Precoop 5<br>- Agropecuaria 10 | 25  | 10   | 20   |
| Normativa               | Ley 454/98<br>Ley 79/88<br>Dec 1333/89<br>Dec 1068/15        | Ley 454/98<br>Ley 79/88<br>Dec 1480/89<br>Dec 1068/15 | Ley 454/98<br>Ley 79/88<br>Dec 1481/89<br>Ley 1391/10<br>Dec 1068 /15<br>Dec 344 /17 | Dec 2716 de 1994<br>Res 00363 de 2004<br>MinAgricultura  |
| Actividades             | No hay restricción<br>Multiactividad*<br>CI*                 | No hay restricción<br>CI*                             | Ahorro y crédito   | Agrícola, pecuaria,<br>forestal, piscícola<br>y acuícola |
| Régimen Económico       | Aportes<br>Ahorros*  | Contribuciones<br>Ahorros                             | Aportes<br>Ahorros   | Aportes  |
| Vínculo asociativo      | Contemplado<br>en estatutos                                  | Contemplado<br>en estatutos                           | Vínculo a<br>empresa<br>o a sector   | Contemplado<br>en estatutos                              |
| Inspección y vigilancia | Supersolidaria/otras<br>Superintendencias                    | Supersolidaria  | Supersolidaria   | Minagricultura   |

*Nota.* En la anterior ilustración se puede observar las características de las diferentes organizaciones de economías solidarias. Tomado de (González Gordillo et al., 2017, p. 20).

### Marco Conceptual

**Aguacate:** “Produce frutos esféricos, ovalados, con corteza gruesa y quebradiza; la pulpa es cremosa, con excelente sabor y sin fibra; la semilla es pequeña (bien pegada a la cavidad) y se pela fácilmente. De acuerdo con el estado de madurez, presenta un color que va desde verde opaco hasta morado oscuro. Los frutos son retenidos en la planta hasta por 6 meses posterior a su madurez fisiológica” (ICA, 2012, p. 6).

**Asociación.** “Una asociación es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se dotan de los estatutos que rigen su funcionamiento”. (Cámara

de Comercio del Chocó, s. f., p. 1)

**Asociatividad.** “es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de personas tras un objetivo común.” (González Gordillo et al., 2017, p. 12)

**ASPAVIC.** Es la sigla correspondiente a la Asociación de Productores de Aguacate Victorianos

**Estrategia.** “Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus competencias básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos. Consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación encausamiento de los recursos de la empresa, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva que genere rentabilidad a la empresa”. (Díaz de Santos, 1998, p. 19)

**Plan Estratégico.** Es una herramienta que facilita la toma de decisiones en aclarar lo que se quiere conseguir, el quehacer, cómo se puede lograr y las acciones hacia el cumplimiento de las metas a futuro.

**Planeación Estratégica.** Para (Chiavenato et al., 2017) “ La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo.”

**Sin ánimo de lucro.** "Las organizaciones solidarias son consideradas como empresas sin ánimo de lucro porque el excedente o producto del esfuerzo colectivo se reinvierte en programas sociales para el beneficio de todos. Lo que quiere decir, que sus prácticas empresariales tienen el

propósito de mejorar las condiciones de vida de las personas y no el de acumular dinero."

(González Gordillo et al., 2017, p. 7)

**Solidaridad.** Es el vínculo que une a varios seres humanos entre sí, para colaborar y asistirse recíprocamente frente a las necesidades, problemas y aspiraciones.

### **Marco Legal.**

A continuación, se presenta la normatividad vigente para las instituciones de economía solidaria en Colombia:

En Colombia, la Constitución Política Colombiana de 1991 en su artículo 38 dispone lo siguiente: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. El artículo 103 reza “El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan” (Presidencia de la Republica, s. f., p. 1).

En el código civil colombiano, en el artículo 633 se indica que “Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública” (Código Civil, 2021, p. 1).

Las leyes 79 de 1.988 y 454 de 1.998; Las cuales son el inicio de la economía solidaria en Colombia y por las cuales se reglamentan las diferentes organizaciones que existen de economía. Desde la cual se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria.

En la tabla 2 se hace la presentación de la normativa de orden Nacional vigente que regula y modifica las actividades en materia agropecuaria:

**Tabla 2**

*Normatividad materia agropecuaria en Colombia.*

| <b>Norma</b>  | <b>Descripción</b>   |
|---|--|
| Resolución ICA No. 1507 de 2016.                      | Por medio de la cual se declaran las plagas de control oficial en el cultivo de aguacate persea americana Miller en el territorio nacional, se establecen las medidas para su manejo y control.  |
| Resolución ICA No. 3496 de 2014                       | “Por medio de la cual se modifican los artículos 1 y 2 de la Resolución 4542 del 8 de noviembre de 2013”   |
| Resolución ICA No. 4542 de 2013                       | "Por medio de la cual se declara el Estado de Emergencia Fitosanitaria en el Municipio de Ovejas del Departamento de Sucre y en los Municipios de El Carmen de Bolívar y San Jacinto del Departamento de Bolívar, por la presencia de la enfermedad conocida como "Pudrición radical del aguacate" <i>Phytophthora</i> sp., en los cultivos de aguacate y se establecen medidas para su manejo y control" La emergencia fitosanitaria por Pudrición radical del aguacate <i>Phytophthora</i> sp. es por un (1) año contado a partir de la entrada en vigencia de la presente resolución. |
| Resolución No. 398 de 2011, MADR                      | “Por el cual se deroga la Resolución No. 546 de 1.983, y se establece el procedimiento para el reconocimiento de empresas especializadas conforme a lo establecido en la Ley 9ª de 1983, modificada por la Ley 75 de 1986 y compiladas en el artículo 157 del Decreto 624 de 1.989” Para efectos de la deducción tributaria”   |
| Resolución ICA No. 3180 de 2009                       | Por medio de la cual se establecen los requisitos y procedimientos para la producción y distribución de material de propagación de frutales en el territorio nacional y se dictan otras disposiciones  |
| Decreto 1970 de 2005,<br>Ministerio de<br>Agricultura | Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 939 de 2004  |

Resolución 351 DE  
2005, Ministerio de  
Agricultura

Por la cual se reglamenta el registro de nuevas plantaciones de tardío  
rendimiento y se dictan otras disposiciones

Formulario

Formulario Para Solicitud De Registro De Plantaciones, Resolución 00351  
del 10 de agosto de 2005

---

*Nota.* En la tabla anterior se presenta la principal normatividad agropecuaria del país. Tomado de  
(Finagro, s. f., p. 1)

## **Metodología.**

### **Enfoque de investigación.**

La presente propuesta de proyecto aplicado es de tipo descriptivo y experimental, debido a que para el desarrollo de la propuesta estratégica se recurrirá a las herramientas de análisis de factores internos y externos con la finalidad de recopilar información valiosa para analizar como lo es: el estado actual de la asociación, competidores, estructura organizacional, políticas internas y externas y el sector. Mediante el análisis de la información recopilada se espera abordar las diferentes problemáticas que presenta ASPAVIC en la actualidad estableciendo un diagnóstico estructural del proceso administrativo y de gestión organizacional.

### **Método de investigación.**

El presente proyecto se caracteriza por ser una investigación aplicada, con base en el análisis situacional, el análisis interno y externo realizado a la asociación “ASPAVIC”. Mediante el estudio deductivo se describe la formulación de propuesta de la planeación estratégica que se adapte a la asociación, la cual, se halla constituida por el análisis situacional actual en el que se encuentra la organización, con el fin de solidificar la estructura organizacional en beneficio de la administración y estableciendo las estratégicas que generen mejor y mayor competitividad y productividad a los asociados.

Los parámetros en el cual se desarrolla la medición para la formulación de las estrategias a aplicar en la asociación se considera la realización de un estudio situacional de la asociación en el mercado, la matriz de PESTEL, las fuerzas del poder, la matriz de factores externos, el árbol de competencias de Marc Gidet, la cadena de valor de Porter, la matriz de evaluación de factores internos, la matriz de perfil y posición competitivos, la matriz DOFA y el cuadro de mando integral

**Tipo de investigación.**

El tipo de investigación se desarrolló bajo la facultad de investigación de campo, descriptiva y documental, ya que se requiere analizar la estructura organizacional de la asociación “ASPAVIC” en relación a su administración actual. En el trabajo de campo se realizó una entrevista al presidente de la asociación Cesar Augusto Fernández Villamartín, obteniendo información primaria sobre la situación actual de la asociación. En el desarrollo del tipo de investigación descriptiva y documental, se optó por la generación de información deducible y aplicada hacia la necesidad de implementar una estructura organizacional acorde al desarrollo de la planeación estratégica que permita el mejoramiento de las capacidades competitivas de la organización a nivel comercial y productiva.

**Herramientas para obtener la información**

Las herramientas que se emplearan para la investigación sobre la situación de la estructura organizacional de la asociación ASPAVIC son las siguientes:

1. Información de la empresa: Información entrevista con el representante legal
2. Análisis interno: Mediante análisis de información primaria y secundaria
3. Análisis externo: Mediante análisis de información primaria y secundaria
4. Formulación de la misión: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
5. Formulación de la visión: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
6. Estructura organizacional: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo

7. Formulación de valores y principios: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
8. Diseñar estrategias que generen la competitividad: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
9. Diseñar estrategias que mejoren la capacidad de producción: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
10. Diseñar estrategias que aumente la comercialización de aguacates del municipio: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
11. Diseño de mapas de procesos: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
12. Manual de funciones y cargos: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo
13. Formulación de indicadores de gestión y medición: Información propuesta por el análisis deductivo y descriptivo

### **Análisis situacional asociación ASPAVIC.**

Su razón social es: Asociación de Productores De Aguacate Victorianos ASPAVIC

La asociación ASPAVIC, es una entidad con derecho privado, autónomo, de interés social y sin ánimo de lucro, que se encuentra ubicada en el municipio de La Victoria Caldas. ASPAVIC nace por la necesidad de los productores de aguacate de constituir una organización que represente los intereses productivos, comerciales y sociales del gremio aguacatero que se encuentran ubicados en el municipio de La Victoria.

ASPAVIC, es una asociación que se encuentra regida bajo los lineamientos de la economía solidaria, por ende, su funcionalidad está orientada a condiciones sociales mas no a empresariales; esto quiere decir, que se cumple con los requisitos de la formalidad de la asociación y no se tienen en cuenta los parámetros que condicionan el mundo de las empresas con ánimo de lucro, debido a esto la asociación carece de objetivos, metas, planes, estrategias, que promuevan la competitividad. Lo anterior, puede estar fundamentado en la mala percepción de por ser una entidad sin ánimo de lucro no debe generar valor a su actividad económica. El desafío para las entidades sin ánimo de lucro es “lograr una integración coherente entre su actividad económica y el concepto de sostenibilidad corporativa. Para lograrlo deben enfrentar diversas dificultades relacionadas con la forma como este tipo de organizaciones entiende, asume e implementa la sostenibilidad corporativa en el desarrollo de sus diferentes actividades económicas.” (Cardona Pérez et al., 2019, p. 1).

La asociatividad surge como una respuesta al mercado capitalista o al esquema comercial global que se establece en la actualidad y que responde a solucionar la pobreza, la falta de empleo y de oportunidades de ciertos sectores, organizaciones o personas que han sido marginados a nivel económico. Esta economía debe solucionar en primera instancia la falencia que se desarrolla en consecuencia al mercado nacional e internacional de competencias empresariales, por ende, a pesar

de ser considerada sin ánimo de lucro, debe solucionar la pobreza, el empleo y la falta de oportunidades. “La economía solidaria integra las actividades que contribuyen a democratizar la economía a partir de compromisos ciudadanos” (Laville, 2009, p. 1), algunas empresas de la economía solidaria no han sabido integrar lo social con lo administrativo como tener un plan de estratégico que les permita tener un horizonte definido en los objetivos que desean alcanzar con su actividad mercantil en un tiempo determinado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la economía solidaria incluyendo la asociación ASPAVIC presenta una situación actual en la cual se evidencia la falta de planeación estratégica por el simple hecho de ser parte de la economía solidaria. Esto anterior, representa una falta de orientación en el manejo de recursos propios de la planeación y dirección que les permite saber con más exactitud la situación actual de la asociación. Esta situación como se describe anteriormente ha generado cierta incertidumbre en los productores de aguacate que están asociados en ASPAVIC

En cuanto a las familias campesinas que tienen como fuente de sustento la producción de aguacate en Colombia se contabiliza cerca de 16.500 productores, alcanzando a dimensionar la producción de aguacate en al menos 39.172 unidades productivas, la cuales se enfocan principalmente en la actividad económica del cultivo de aguacate. (Minagricultura, 2020, p. 5), la mayor capacidad de unidades productivas se encuentra vinculados a asociaciones o cooperativas que se agremiaron para buscar mejores alternativas de mercados.

Los productores de aguacate de La Victoria ven en el cultivo una oportunidad de desarrollo y sustentabilidad para sus familias. ASPAVIC nace con la posibilidad de ofrecer mejores oportunidades de comercialización y producción generando mejor calidad de vida para las familias dedicadas a la producción de aguacate. Que en los últimos años ha venido tomando importancia en

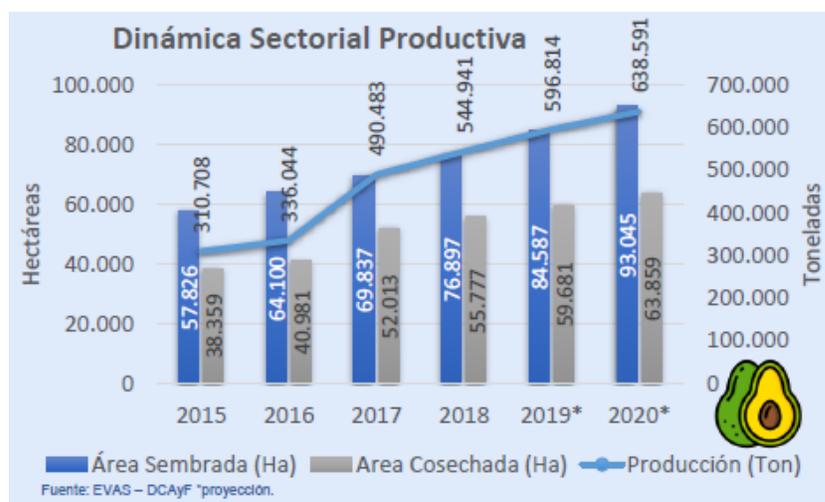
el mercado nacional e internacional. Donde en 2020 se exportaron 56.051 según cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El área sembrada de aguacate para el año 2020 según cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural eran de “93.045 hectáreas, de las cuales 63.859 hectáreas están en producción de cosecha con una producción de 638.591 toneladas, donde el rendimiento de tonelada por hectárea es de 10 toneladas” (Minagricultura, 2020, p. 7). Se estima que cerca del 69% del área sembrada en el país se encuentra en edad productiva y el restante en etapa de desarrollo, por lo tanto, se espera que la producción anual del fruto se incremente paulatinamente (Minagricultura, 2020)

En la gráfica 1 se muestra la dinámica sectorial productiva en cifras nacionales de la producción de aguacate, en cuanto a área sembrada, área cosechada en hectáreas, producción en toneladas y rendimiento Ha/Ton.

## Grafica 1

*Dinámica sectorial productiva del aguacate en los últimos 6 años en el país*



*Nota.* En la gráfica anterior el ministerio de agricultura muestra el rendimiento de la producción de aguacate durante el 2020. Tomado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Cadena productiva Aguacate. 2020, p.7.

“Se estima que cerca del 69% del área sembrada en el país se encuentra en edad productiva y el restante en etapa de desarrollo, por lo tanto, se espera que la producción anual del fruto se incremente paulatinamente” (Minagricultura, 2020, p. 7) .Aproximadamente el 75% del área sembrada en aguacate corresponde a variedades pieles verdes, criollos o antillanos y el 25 restante es variedad Hass. De la información anterior, la participación del departamento de Caldas es del 16%, ocupando la tercera posición de producción nacional después de Tolima y Antioquia. Como se puede observar en la tabla 3 del ministerio de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**Tabla 3**

*Producción de aguacate por departamento en los últimos tres años*

| Departamento      | 2018               |                |                    | 2019*              |                |                    | 2020*              |                |                    |
|-------------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------|----------------|--------------------|
|                   | Área Sembrada (ha) | Producción (t) | Rendimiento (t/ha) | Área Sembrada (ha) | Producción (t) | Rendimiento (t/ha) | Área Sembrada (ha) | Producción (t) | Rendimiento (t/ha) |
| 1 Tolima          | 13.861             | 76.674         | 8                  | 15.247             | 84.341         | 8                  | 23.681             | 90.245         | 8                  |
| 2 Antioquia       | 13.047             | 137.292        | 9                  | 14.352             | 151.021        | 9                  | 29.454             | 161.592        | 9                  |
| 3 Caldas          | 10.958             | 88.734         | 10                 | 12.054             | 97.607         | 10                 | 21.815             | 104.439        | 10                 |
| 4 Santander       | 6.245              | 27.099         | 8                  | 6.870              | 29.809         | 8                  | 9.851              | 31.896         | 8                  |
| 5 Bolívar         | 2.992              | 27.444         | 11                 | 3.291              | 30.188         | 11                 | 6.310              | 32.301         | 11                 |
| 6 Quindío         | 4.146              | 22.715         | 8                  | 4.561              | 24.987         | 8                  | 7.060              | 26.736         | 8                  |
| 7 Cesar           | 3.341              | 14.119         | 7                  | 3.675              | 15.531         | 7                  | 5.228              | 16.618         | 7                  |
| 8 Valle del Cauca | 3.319              | 29.000         | 10                 | 3.651              | 31.900         | 10                 | 6.841              | 34.133         | 10                 |
| 9 Otros           | 18.988             | 121.857        | 9                  | 20.887             | 131.429        | 9                  | 34.030             | 140.629        | 9                  |
| <b>Total</b>      | <b>76.897</b>      | <b>544.933</b> | <b>10</b>          | <b>84.587</b>      | <b>596.814</b> | <b>10</b>          | <b>144.269</b>     | <b>638.590</b> | <b>10</b>          |

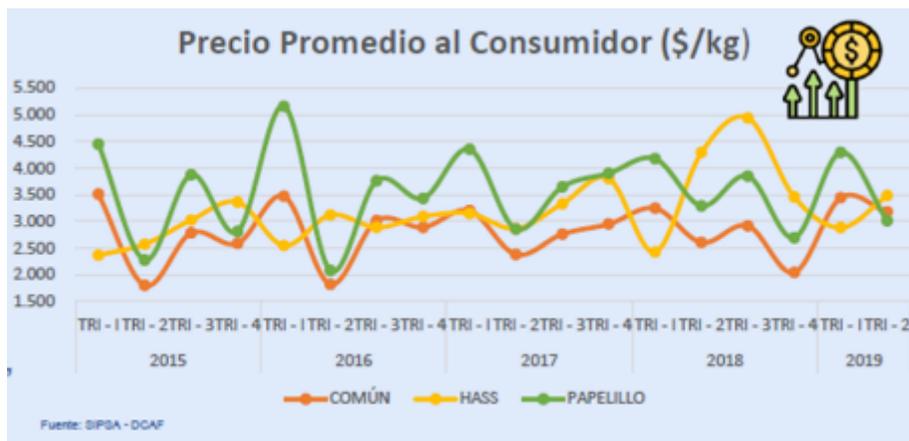
*Nota.* En la tabla anterior se observa los datos estadísticos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la producción de aguacate en el país por departamentos con mayor producción. Tomado del informe del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Cadena productiva Aguacate. 2020, p. 9.

La producción de aguacate en el país se da durante todo el año, aunque su auge está en el último trimestre del año. Debido a esto se mantiene una dinámica constante en su comercialización interna y externa del producto. la producción para el año 2020 fue de “638.590 toneladas de las cuales se exportaron 71.608, lo que significa que para el consumo interno quedaron 566.982 toneladas”(Minagricultura, 2020, p. 13).

En cuanto a la variación del precio de la venta del producto para el mercado nacional para el 2019 fue: para las variedades “pieles verdes fue de \$ 3.481 y variedad Hass fue de \$ 3.181”(Minagricultura, 2020, p. 11), en la gráfica 2 se puede observar la variación del precio para este año y como la variedad papelillo que es la que cultivan los productores de ASPAVIC mantuvo un precio alto para cuarto trimestre del 2019 y una baja para el primer trimestre de 2020.

## Grafica 2

*Precio promedio del aguacate en los últimos 5 años en Colombia*



*Nota.* En la Grafica anterior se muestra la estadística de las variaciones del precio del aguacate en los últimos 5 años, donde la variedad papelillo es la que mejor precio representa durante este tiempo, pero la variedad Hass es quien mejor aceptación tiene en los mercados internacionales.

Tomado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2020, p. 11.

Los precios del fruto en el mercado nacional presentan una constante fluctuación, por lo cual los productores mantienen un riesgo constante en cuanto a la seguridad del valor comercial que se puede obtener por una cosecha en el transcurso del tiempo. La volatilidad es un factor que limita la inversión a gran escala en cuanto a los productores que no cuentan con una garantía para dar un completo aprovechamiento de sus recursos.

Dado a lo anterior, los productores están incursionando en nuevos mercados internacionales donde para el año 2019 el precio del kilo de aguacate variedad Hass para exportación fue de \$ 5.880, (Minagricultura, 2020, p. 11) lo que hace que sea más atractivo para los productores del país vender sus cosechas a mercados internacionales. Donde el “principal destino de exportación para el aguacate colombiano es el continente europeo, encabezado por los Países Bajos, España y Reino Unido” (Minagricultura, 2020, p. 13), las exportaciones en el país registran un incremento absoluto de más de 15 mil toneladas, que equivale a un 48% entre los años 2018 y 2019, en el año 2020 se exportaron 3.346 Toneladas solo en el mercado Norte Americano.

Los departamentos que más exportaron aguacate en el 2020 fueron Antioquia con una participación del 53%, Risaralda con un 13 % y Bolívar con un 11%. Las exportaciones de aguacate desde el nivel regional. Como se puede observar a detalle en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Exportación de aguacate en 2020 por departamento*

| 2020         |               |
|--------------|---------------|
| DEPARTAMENTO | TONELADAS     |
| ANTIOQUIA    | 33.108        |
| RISARALDA    | 9.316         |
| BOLÍVAR      | 8.197         |
| QUINDÍO      | 6.673         |
| MAGDALENA    | 4.357         |
| OTROS        | 9.957         |
| <b>TOTAL</b> | <b>71.608</b> |

*Nota.* En la tabla anterior se observa la participación en las exportaciones de aguacate desde el nivel regional, en 2020. Tomado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2020, p. 14.

En cuanto a las importaciones de aguacate el país que más le provee esta fruta al país es Ecuador que para el año 2020 se “importaron 734 toneladas, que representa una disminución con relación al 2014 que fueron de 3128 toneladas, aunque hay reportes del ingreso de aguacate de Perú a lo cual el Ministerio de Agricultura está haciendo el seguimiento para mitigar la entrada del producto de manera ilegal al país” (Minagricultura, 2020, p. 15)

La participación del mercado del aguacate a nivel internacional presentó una variación del 3% al 5% entre los años 2015 y 2019. México se ha consolidado como el principal país exportador de la fruta seguido muy de cerca por Perú y esto se debe a la capacidad de producción por temas climáticos. Por un lado, México presenta la mayor capacidad productiva en septiembre a febrero y por su parte Perú en los meses de marzo a agosto (Minagricultura, 2020, p. 16).

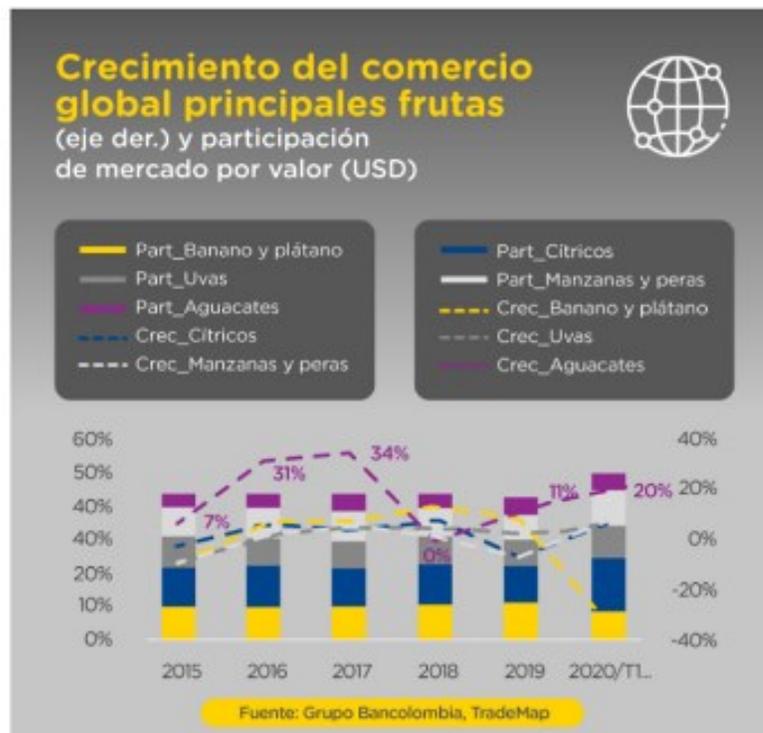
Según las cifras obtenidas por el grupo de inversión de Bancolombia, el mercado internacional esta principalmente concentrado en el tipo de aguacate HASS debido a sus

características físicas ya que presenta un mejor comportamiento en la resistencia en cuanto al transporte y la preferencia de los consumidores.

En la gráfica 3, se observa el crecimiento del comercio del aguacate en el mundo relacionado con el crecimiento del comercio de otras frutas en el periodo de 2015 a 2020

### Grafica 3

*Crecimiento de principales frutas en el comercio internacional*



*Nota.* En la grafía anterior se puede visualizar el crecimiento del comercio global de las frutas, reflejando las variaciones del comercio de aguacate. Tomado de (Grupo Bancolombia, 2021, p. 1)

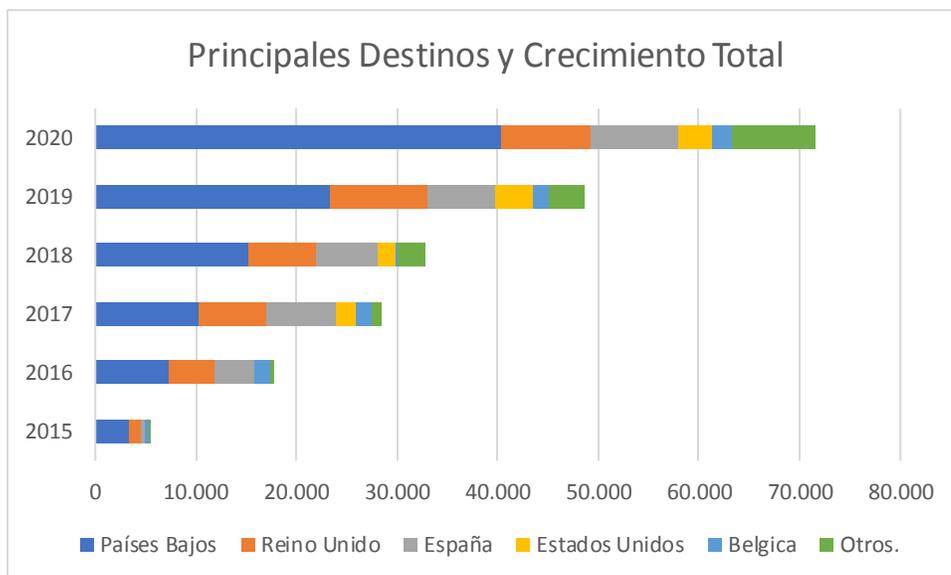
Para el año 2021, en Colombia se ha registrado que ocupa el tercer puesto en Latinoamérica con la producción de aguacate, aunque no conserva el mismo lugar con referencia a la exportación. El principal destino de las exportaciones de Colombia es el continente europeo, aunque ha venido

fortaleciendo la presencia en el mercado estadounidense. Colombia ha pasado de exportar el 1% en 2015 al 7% en 2020 de manera sostenida aumentando la participación de 12 a 19 países con todos los requisitos fitosanitarios, dentro de los principales países incluidos dentro del crecimiento a nivel internacional se identifican a Estados Unidos, China, Corea del Sur y Japón siendo estos países considerados como un logro en cuanto a la alianza comercial del aguacate. (Grupo Bancolombia, 2021).

En la siguiente grafica 4 se muestran los datos de los principales destinos del comercio del aguacate. Los países incluidos dentro del crecimiento a nivel internacional se identifican a Estados Unidos, China, Corea del Sur y Japón.

#### Grafica 4

##### *Principales Destinos y Crecimiento*



*Nota.* En la anterior grafica se presentan los datos de los principales países del comercio internacional del aguacate y la estadística de crecimiento en los últimos 6 años. Elaborado con información de SISDUAN - SICEX corte noviembre de 2020\* (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural)

Según las estimaciones de la entidad financiera, Colombia para los años 2033 y 2035 se proyecta estar cubriendo cerca del 17% de las exportaciones anuales en el mercado internacional, por ende, se requiere de implementar un programa de fortalecimiento en el crecimiento de la productividad de producción de aguacate en aproximadamente 3000 hectáreas nuevas por año con el objetivo de disponer cerca de 70 mil hectáreas de producción aprovechables en el mercado internacional

### Análisis externo de ASPAVIC.

Para poder formular un plan estratégico de mejoramiento dirigido a la asociación ASPAVIC, es necesario realizar un diagnóstico que permita conocer a fondo su situación interna y externa que permita el desarrollo y planteamiento de los objetivos y estrategias para lograr un mayor éxito.

A continuación, se presentan las herramientas de la planeación estratégica para el análisis externo de la asociación ASPAVIC.

La primera herramienta que se va aplicar para el análisis situacional de la asociación es la matriz de análisis PESTEL, que permitirá conocer la situación por medio del análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ambientales y legales y su interferencia en el funcionamiento de ASPAVIC, como se puede evidenciar en la tabla 5, donde se hace el análisis de los factores anteriormente expuestos aplicados a la asociación.

#### Matriz de Análisis PESTEL.

**Tabla 5**

*Matriz de Análisis PESTEL.*

| Perspectiva      | Factores             | N- | P+       | Descripción   |
|------------------|----------------------|----|----------|---|
| <b>POLÍTICOS</b> | Reformas tributarias |    | <b>X</b> | Ley de Inversión social, Ley 2151 de 2021, la cual tiene los siguientes cambios para la economía solidaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impuesto sobre las ventas (IVA), la actual reforma tributaria no modifica este impuesto, lo cual beneficia los intereses de la asociación.</li> </ul>                            |
|                  | Reforma Tributaria   |    | <b>X</b> | Históricamente la concentración de la propiedad rural en Colombia ha sido un problema público que no se ha solucionado y que se refleja en que el 52 % de la tierra le pertenece al 1,5 % de la población. El índice Gini en Colombia está en 0,87 (entre más cerca se encuentre a 1, indica mayor desigualdad), lo que significa que |

## ECONÓMICOS

---

|  |                                     |   |   |
|--|-------------------------------------|---|---|
|  |                                     |   | <p>existe una alta concentración de la tierra, que a su vez se relaciona con su uso inadecuado</p>  |
|  | Los cambios de dirigentes políticos | X | <p>Con el cambio de gobierno siempre se hacen cambios y los que más se toman en cuenta son aquellos que benefician a las economías campesinas, por esto se retrocede un paso cada vez en la designación de recursos públicos que benefician las comunidades asociadas como el caso de ASPAVIC.</p>  |
|  | Ley de financiamiento 1943 de 2018  | X | <p>Con aplicación de esta ley se benefician a las personas del sector rural que decidan emprender en sus parcelas.</p> <p>Se plantea un alivio en la carga tributaria que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la actualidad. Además, destacó que su gestión pretende darle un impulso a la llamada Economía Naranja y al agro colombiano.</p>                 |
|  | Producción de aguacate              | X | <p>La producción de aguacate ha venido creciendo en el país aumentando sus ventas en el exterior. Con cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, donde Colombia es el tercer productor de aguacate a nivel mundial y el departamento de Caldas es el tercero a nivel nacional.</p>  |
|  | Exportación de aguacate en Colombia | X | <p>Las exportaciones de aguacate en Colombia han venido creciendo paulatinamente desde el 2015 esto se debe a que el país cuenta con la admisibilidad sanitaria para exportaciones internacionales, lo que ha registrado un incremento absoluto de más de 15 mil toneladas, que equivale a un 48% entre los años 2018 y 2019 y aumentando de 12 a 19 países de entrada.</p> |
|  | Precio del aguacate                 | X | <p>El precio fluctúa entre los \$1.500 y los \$ 5.000 el kilo para el productor. Generando una incertidumbre y riesgos económicos para los productores nacionales.</p>  |
|  | Desempleo                           | x | <p>La economía solidaria ofrece la posibilidad de agremiarse y buscar alternativas que permitan la reducción del desempleo rural, en este caso por medio del desarrollo de proyectos productivos que busquen el mejoramiento de las condiciones de vida de sus participantes.</p>   |

---

## SOCIAL

|                     |                                    |          |   |
|---------------------|------------------------------------|----------|---|
| <b>TECNOLÓGICOS</b> | Niveles de educación               | <b>X</b> | La Victoria Caldas cuenta con una población de 8.505 habitantes en la cual se distribuyen de la siguiente manera 57% en el área rural y el 43% en el urbana. El municipio registra un bajo nivel de educación limitando el acceso al conocimiento científico y tecnológico, arrojando una tasa de analfabetismo del 15% distribuidos el 11.4% en la población rural y un 3.6% de la población que ocupa el área urbana.                             |
|                     | Nivel de confianza                 | <b>X</b> | Existe un nivel bajo de confianza con respecto a la asociación por todos los productores de la vereda, 150 productores no se encuentran asociados en ASPAVIC, los productores no asociados representan el 71% del total de los productores debido a que no sienten que la asociación pueda conllevar un beneficio integral ya sea por falta de conocimiento o por falta de entendimiento. La cifra de percepción negativa de la asociación es alta. |
|                     | Tecnologías de punta               | <b>X</b> | Las maquinarias disponibles para uso agrícola en el proceso de producción del aguacate no se encuentran en óptimas condiciones o son obsoletas y no proporcionan un rendimiento adecuado. El proceso productivo que se realiza es manual  |
|                     | Actualización de las TIC'S         | <b>X</b> | Se observa una ausencia en la participación del entorno WEB por parte de la asociación ASPAVIC, al igual se evidencia carencia en presencia a nivel de redes sociales que permita fomentar la mejora de la percepción por parte de otros productores en la asociación   |
|                     | Tecnologías de producción agrícola | <b>X</b> | La asociación ASPAVIC no cuenta con software tecnológico o especializado que permita mantener un control de recursos financieros, sistemas de cultivo, cosecha, manejo de residuos, costos o sobre la trazabilidad de las etapas de producción.   |
| <b>ECOLÓGICOS</b>   | Cambio climático                   | <b>X</b> | El cambio climático es un factor considerable en la medida que una alteración en los grados de temperatura ambiental y el efecto invernadero puede desfavorecer la producción de aguacates en la región haciendo que se aumente la escasez de aguas disponibles para riego, el aumento de necesidad de fertilizantes químicos que aporten los nutrientes propios del suelo que están desapareciendo de los suelos de los cultivos.                  |

## LEGALES

|   |   |  |
|---|---|--|
| Uso de recursos naturales                     | X | Uso eficiente de los recursos naturales en cuanto a la aplicación de política de ahorro y reutilizados de agua, ambientar los lugares de trabajo con acceso a luz natural e intentar utilizar energías renovables, al mismo tiempo aplicar políticas de manejo de utilización de la tierra.  |
| Manejo de sustancias químicas                 | X | El control de plagas y malezas aún es muy dependiente de manejo con sustancias químicas como herbicidas e insecticidas que perjudican los ecosistemas de flora y fauna ya que muchas de estas sustancias son volátiles afectando de igual manera el aire y el recurso hídrico de la zona de siembra.   |
| Tratados de libre comercio                    | X | Los tratados de libre comercio les han permitido a los productores de aguacate nacionales poder tener una mayor oportunidad para exportar aguacate, especialmente con Estados Unidos ha abierto las puertas a una mayor probabilidad de exportación hacia este país. “Luego de la implementación del TLC entre Colombia y Estados Unidos la perspectiva de compra de aguacate por ciudadanos norteamericanos ha crecido en 15%.” (PROCOLOMBIA, 2015) |
| Admisibilidad Sanitaria                       | X | Por medio de esta se pudo consolidar las alianzas estratégicas intersectoriales, que permitieron lograr el cumplimiento los requisitos demandados por los mercados internacionales, a través de los mecanismos de extensión rural para promover la tecnificación del cultivo de la fruta en todas sus variedades, especialmente en el control fitosanitario y manejo cultural adecuado   |
| Política de adecuación del sector agropecuari | X | Es necesario aunar esfuerzos para robustecer los procesos de trazabilidad de los instrumentos de política pública, que permitan hacer un frente común para mantener la imagen de los productos colombianos.  |

o

*Nota.* En el análisis PESTEL realizado a ASPAVIC, se puede ver la situación por medio del análisis de los factores políticos, económicos, sociales, los cuales muestran un balance positivo.

## Fuerzas del poder

Siguiendo con el análisis externo de la asociación ASPAVIC, se hace uso de la herramienta las cinco fuerzas del poder de Porter, las cuales se pueden ver en el desarrollo de la tabla 6 con el análisis de cada uno como: amenaza de la rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, amenaza del poder negociación de los proveedores y amenaza del poder negociación de los compradores.

**Tabla 6**

### *Fuerzas del poder*

| <b>Perspectiva</b>                                | <b>Factores</b>                           | <b>N</b> | <b>P+</b> | <b>Acciones</b>   |
|---|---|----------|-----------|---|
|   |   | -        |           |   |
| <b>Amenaza de la rivalidad entre competidores</b> | Otros productores sin asociarse a ASPAVIC |          | <b>X</b>  | En la zona se registran 210 productores de aguacate de los cuales 150 no se encuentran asociados a ASPAVIC. Se debe hacer la gestión para que se integren al proyecto de la asociación en busca de mejores oportunidades de crecimiento.        |
|   | Producción de aguacate Hass               | <b>X</b> |           | La producción de los aguacateros de ASPAVIC es de aguacate pieles verdes o criollos. La producción de aguacate en el país se está inclinando por la variedad Hass que está ganando cada vez más espacio en el mercado nacional e internacional. |
|   | Importación de aguacate                   | <b>X</b> |           | La llegada del fruto de otros países como Ecuador, Brasil y Perú afecta la oferta de este fruto en el país, ya que, los productores deben bajar su precio para poder competir contra estos productos extranjeros.                               |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>  | Diferenciación de marca                | X | Disponer de un plan estratégico que permita posicionar a los productores de ASPAVIC como una marca reconocida por la calidad de sus productos logrando un posicionamiento por encima de sus competidores.   |
|   | Publicidad asertiva                    | X | Es importante que ASPAVIC pueda diseñar un programa enfocado y dirigido con metas y estrategias para lograr establecer una mejor percepción tanto en el mercado local, como en el mercado nacional. De esta forma se proporciona la posibilidad de mediante las estrategias publicitarias realizar una comunicación pertinente que solidifique a la asociación. |
|   | Precios: mejorar la oferta del mercado | X | Realizar un estudio de mercados identificando los precios con una política de regulación según las necesidades del mercado. Donde se beneficien los productores y los compradores.  |
| <b>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</b> | Productos procesados                   | X | Las conservas que se encuentran en el mercado como Guacamole pulpas de aguacate procesadas, que están en el mercado provenientes de otras zonas del país u otros países, que cada día están más al alcance de los consumidores  |
|   | Frutos secos                           | X | Las propiedades nutricionales que ofrece el aguacate están en otros alimentos como los frutos secos y, gracias a la publicidad de estos en los diferentes medios de comunicación hoy son más personas que están consumiendo estos alimentos por su durabilidad y fácil de transportar.  |
|   | Legumbres                              | X | Las legumbres poseen nutrientes similares o iguales al aguacate y esto hace que sea su sustituto más consumido.   |

|  |  |          |  |
|--|--|----------|--|
| <b>Amenaza del poder negociador de los proveedores</b> | Libertad de negociación                                      | <b>X</b> | Los proveedores de agroquímicos en el municipio son escasos, lo que limita poder tener una mayor libertad de negociación.  |
|  | Limitaciones a tener mayor número de opciones de proveedores | <b>X</b> | Por ser un municipio que está alejado de la capital del departamento y del país no cuenta con muchas opciones de empresas que provean los insumos necesarios para la producción, lo que limita el poder de la negociación. |
|  | Los proveedores no son locales                               | <b>X</b> | Al ser de otras localidades incrementa el precio de los insumos y limita el poder de negociación de la asociación.   |
| <b>Amenaza del poder negociador de los compradores</b> | Clientes potenciales   | <b>X</b> | Los clientes potenciales necesariamente son clientes de ciudades capitales como Manizales y Bogotá. Por ende, los precios de la logística afecta la preferencia de la compra por parte de los posibles clientes            |
|  | Oferta.  | <b>X</b> | En los tiempos de cosecha alta los clientes son los que imponen los precios por la sobre oferta del producto   |
|  | Intermediarios   | <b>X</b> | Al tener que vender su cosecha a intermediarios estos no dan alternativa de negociar el precio de las cosechas ya que ellos imponen los precios finales sin dejar la oportunidad de una negociación.                       |

*Nota.* En la tabla de análisis de las cinco fuerzas del poder se evidencia el estado situacional de la asociación ASPAVIC, en cuanto a las amenazas que se pueden presentar en su actividad mercantil

### **Matriz de factores externos.**

En la matriz de análisis de los factores externos se puede diagnosticar aquellos sucesos externos y prácticamente incontrolables que pueden interferir en el óptimo funcionamiento de la

asociación. En la tabla 7 se hace el análisis de las oportunidades y las amenazas que tiene la asociación en relación a su entorno.

**Tabla 7**

*Matriz de Factores Externos*

| <b>Matriz de evaluación de factores externos</b> |  |
|--|--|
| <b>Oportunidades</b>                             |  |
| <b>O1</b>  | Mercados internacionales   |
| <b>O2</b>  | Comercialización de productos derivados                                |
| <b>O3</b>  | Aumento de la demanda en el extranjero                                 |
| <b>O4</b>  | Implementación de sistema de producción ecológicos                     |
| <b>O5</b>  | Certificaciones de buenas prácticas agrícolas nacionales y extranjeras |
| <b>O6</b>  | Capacitación en tecnificación de cultivos                              |
| <b>O7</b>  | Certificaciones fitosanitarias del ICA                                 |
| <b>O8</b>  | Apoyos gubernamentales   |
| <b>O9</b>  | Implementación de tecnologías de punta                                 |
| <b>O10</b>                                       | Desarrollo de marca  |
| <b>Amenazas</b>                                  |  |
| <b>A1</b>  | Cambio climático   |
| <b>A2</b>  | Reformas tributarias   |
| <b>A3</b>  | Importaciones de aguacate  |
| <b>A4</b>  | Falta de credibilidad  |
| <b>A5</b>  | Catástrofes ambientales  |
| <b>A6</b>  | Variación en costo de insumos  |
| <b>A7</b>  | Volatilidad en el precio del mercado                                   |
| <b>A8</b>  | Exigencia de requisitos de mercados internacionales                    |
| <b>A9</b>  | Cambio del gobierno local y nacional                                   |
| <b>A10</b>                                       | Problemas de orden publico   |

*Nota.* En la matriz análisis de factores externos se muestra de manera detallada las oportunidades de desarrollo organizacional de la asociación ASPAVIC y, las amenazas que pueden afectar el correcto funcionamiento de la misma.

### **Análisis de las herramientas de diagnósticos externo.**

Desde la orientación de la perspectiva de análisis de factores externos mediante el uso de la herramienta PESTEL, se puede identificar que la asociación ASPAVIC cuenta con grandes beneficios u oportunidades en términos políticos, económicos, ecológicos y legales en donde se puede observar que a nivel político cuenta con leyes, reformas y una cultura de administración agrícola del municipio que provee de buenas alternativas de apoyo hacia el fortalecimiento de la estructura organizacional de la asociación. En términos económicos cuenta a favor de la ley de financiamiento la capacidad de producción del municipio y la oportunidad de exportación del producto y únicamente se torna improbable lograr controlar el precio del aguacate, aunque la demanda nacional e internacional se ha tornado en crecimiento.

Desde los aspectos ecológicos y a pesar de explotar los recursos naturales la producción de aguacate es una de las producciones agrícolas más amigables con el medio ambiente ya que para mantener los cultivos de aguacate vigente se debe mantener al árbol vivo y en estos casos se habla de árboles de mediano tamaño que no solo proporciona el producto, sino que mantiene al ecosistema estable ayudando a disminuir los impactos ambientales como el cambio climático. Así mismo, en términos legales la asociación cuenta con excelentes oportunidades de aprovechamiento como lo son los diferentes tratados comerciales hacia el exterior y la admisibilidad sanitaria del producto, aunque con algunos criterios a considerar con respecto a cambio de normativas agropecuarias que se puedan presentar.

En orden social como factor externo de la asociación se observa la posibilidad de establecer un criterio de observación hacia este factor ya que puede ser considerado negativo debido a que no supe en gran medida la disminución del desempleo, ya que los asociados vinculados y potenciales son productores activos en la región y al ser una unidad de negocio que se está desarrollando refleja la carencia de los niveles de educación frente a otros sectores y por ultimo no refleja un buen nivel de confianza por parte de todos los productores del sector debido a la falta de conocimiento y adicionalmente a la falta de una estructura organizacional real. A nivel tecnológico se representa un factor externo altamente amenazador ya que la asociación no cuenta con el acceso a tecnología de maquinaria ni de información para hacer frente a las necesidades que requiere el sistema comercial actual.

Equilibrando el análisis externo de la asociación ASPAVIC mediante el uso de la herramienta de las cinco fuerzas del poder se puede interpretar que la amenaza de la rivalidad entre competidores es un factor determinante ya que el municipio se encuentran 150 productores de aguacate que no se encuentran asociados a ASPAVIC y que son competidores principales incluyendo el amplio crecimiento de la demanda del aguacate HASS que cada vez se ha venido desarrollando en mayor medida este tipo de producción. Al establecer un desarrollo diferencial en términos organizacionales y administrativos evita la posibilidad de la entrada de otras organizaciones con los mismos objetivos de ASPAVIC.

Desde el punto de vista de productos sustitutos la dificultad principal es con el aguacate HASS ya que es una variación del aguacate que ha venido incrementando su demanda a nivel internacional, por otra parte, las legumbres y frutos secos no se constituye una amenaza real que ponga en riesgo a la asociación. En cuanto al poder de negociación es un factor intermedio ya que

no cuenta con la capacidad total de productores de la zona como proveedores del producto y a su vez limita la capacidad de negociación con los clientes potenciales.

Mediante la matriz de factores externo se puede determinar cuáles son las oportunidades que tiene la asociación ASPAVIC para enfrentar a las amenazas externas e las cuales se puede apreciar que mediante el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado actual expone es factible lograr un crecimiento exponencial y la vinculación de todos los productores del municipio e incluso de la región ya que se puede potencializar los recursos disponibles a través de las ayudas gubernamentales y las fuentes de financiación orientadas a un plan estratégico que proporcione la competitividad requerida a largo plazo para establecer los beneficios de una administración bien establecida y estructurada.

**Análisis Interno de ASPAVIC.**

**Árbol de competencias de Marc Gidet.**

Por medio del cual se realizó el análisis de los factores externos como las fortalezas y debilidades en cuanto a la Competencia Técnica: (lo que sabe hacer), los procesos (los procesos que ejecuta) y los resultados (los productos y los clientes), relacionados con la estructura organizacional y administración, producción, talento humano y finanzas. En la tabla 8 se puede ver detalladamente el análisis realizado a la asociación ASPAVIC.

**Tabla 8**

*Árbol de competencias de Marc Gidet.*

| <b>Árbol de competencias de Marc Gidet</b>                     |  |                                       |   |   |   |  |
|--|--|---------------------------------------|---|---|---|--|
| <b>Factores de cambio endógenos (fortalezas y debilidades)</b> |  |                                       |   |   |   |  |
| <b>Árbol de competencias</b>                                   | <b>Competencia Técnica: lo que sabe hacer ASPAVIC</b>          |                                       | <b>Procesos: Los procesos que ejecuta ASPAVIC</b>                     |   | <b>Resultados: Los productos y los clientes de ASPAVIC</b>                          |  |
|  | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>                    | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>                      | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>                     |
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>              | Esta legalmente constituido como empresa de economía solidaria | No tiene direccionamiento estratégico | Las personas que ejecutan el proceso tiene conocimiento del producto. | No cuenta con estructura organizacional | Tiene disposición de la aplicación de la planeación estratégica en la organización. | No tienen metas ni objetivos definidos |

|  |   |  |   |   |   |
|--|---|--|---|---|---|
| Es productora de aguacate y de otros productos agrícolas, cuenta con 60 asociados        | No se tiene el cubrimiento total de todos los productores de la victoria      | Cuenta con centro de acopio y distribución                               | No todos los productores venden su cosecha                              | Tiene reconocimiento por la calidad del aguacate                          | No tiene canales abiertos de comunicación a través del uso de las TICS como el uso de las redes sociales y páginas web. |
| Al ser una entidad con registro mercantil tiene probabilidad de acceder a otros mercados | No ha hecho alianzas estratégicas con otras empresas para ampliar el mercado. | Sus clientes son locales y de otros lugares del país                     | No cuenta con un plan de mercados establecido.                          | El aguacate piles verdes es el más consumido en el mercado nacional       | No cuenta con un valor agregado o diferenciador.  |
| Excelente lugar local para la compra y comercialización de productos                     | Imposibilidad de cumplir con pedidos de gran capacidad                        | Mantenimiento locativo de las instalaciones de acopio y/o almacenamiento | No cuenta con un servicio que permita hacer seguimiento a la producción | Estudio de evaluación de tendencias del precio del producto en el mercado | Falta de capacitación interna para realizar funciones de investigación y seguimiento del mercado                        |
| Presenta una negociación de los productos en   | Ausencia de políticas ambientales y   | La producción es constante por la  | No cuenta con planes de acción para                                     | Cuenta la mayoría de productores asociados                                | La satisfacción de los asociados está baja por la falta de  |

|   |  |  |   |  |   |
|---|--|--|---|--|---|
| el mercado local conforme precio mercado. mantiene calidad productos y capacidad de venta | comerciales por al parte de las entidades territoriales que refuerce el de sector agroindustrial para la comercialización de productos | por mayoría de periodo del año.  | mitigar los impactos negativos en sus cultivos                                  |  | resultados de sus operaciones   |
| Es el único ente de asociación de productores   | No cuenta con un plan de producción establecido  | Sus plantaciones son productivas   | No cuentan con los elementos necesarios una producción tecnificada              | Los terrenos son idóneos para una buena producción   | No se tiene el control de desperdicio de cosechas                                       |
| Cumplimiento en los tiempos de entrega de los productos que se cosechan de los asociados  | No se cuenta con exactitud los costos de producción  | Relación beneficiosa entre proveedores que permite mantener un soporte en términos de producción | No cuenta con maquinaria acorde para la producción que encuentran en mal estado | La personal de la asociación y los productores o cuentan con el conocimiento propio para garantizar la cosecha | Baja producción en escala debido a que no cuenta con el total de productores de la zona |

## TALENTO HUMANO

|   |  |  |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|--|--|---|
| Cuenta con personal amplio conocimiento en los procesos de producción de aguacate   | con programas de capacitación en buenas prácticas agrícolas            | No cuenta con tareas para el beneficio de asociados                                    | Se distribuyen las tareas para el beneficio de los asociados | las con metodología para el manejo de riesgos laborales                        | No se cuenta con una residente de la misma comunidad                                   | Sus asociados son residentes de la misma comunidad                                     | No cuentan con un plan estratégico del talento humano con respecto al clima organizacional.             |
| Existe conciencia por parte de los directivos sobre las falencias y las necesidades que se están presentando en la asociación | Ausencia de un área de planeación estratégica y del talento humano     | Compromiso de personal para mantener las actividades al día y estándares de producción | del para las actividades al día y estándares de producción   | Falta de capacitación personal con respecto a tareas de control administrativo | de al procedencia de los productos que los productores corresponden a la zona de venta | Se conoce a los productores que corresponden a la zona de venta                        | No cuenta con clientes fidelizados, alta rotación de clientes y no se tejen información de los clientes |
| El trabajo es compartido y tiene beneficios de asociados y empleados al tiempo.   | La oferta laboral no es continua ya que la producción es estacionaria. | La rotación de personal es baja  | de personal es baja  | Las condiciones laborales no son las idóneas                                   | Sus asociados mantienen una relación de familiaridad.                                  | No se tienen programas para involucrar a los jóvenes en los procesos de la asociación. |   |

**FINANZAS**

|   |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|---|---|
| Sus ingresos son satisfactorios                   | Pocas personas capacitadas para llevar la contabilidad | Por tener personería jurídica puede acceder a créditos                                 | No se tiene registros de ventas y gastos           | La recuperación de la cartera es de buena | los ingresos por ventas no son los esperados. |
| Tiene buenas relaciones con entidades financieras | No tiene un plan de metas financieras                  | Recursos por parte de los entes gubernamentales por ser parte de la economía solidaria | No se cuenta con la información financiera precisa | Ingresos por afiliaciones                 | La cuota de afiliación es alta                |

*Nota.* En el análisis del árbol de competencias de Marc Gidet, se evidencia la situación entera de ASPAVIC en cuanto a su estructura organizacional.

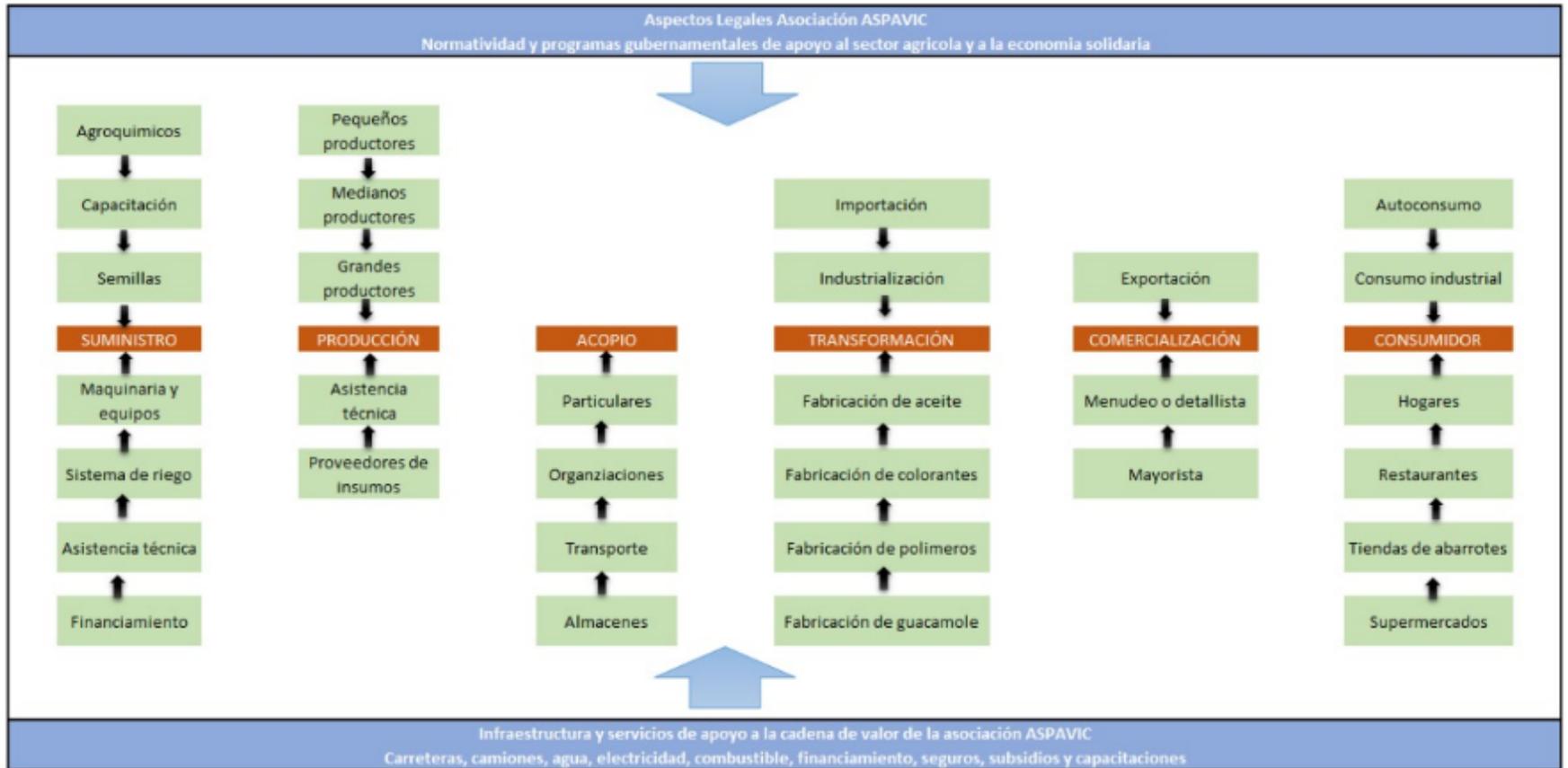
**Cadena de valor de Porter.**

En este análisis interno, se puede evidenciar la estructura de los procesos productivos de la asociación ASPAVIC. En la tabla 9 se hace la representación gráfica de cada uno de los procesos de ASPAVIC.

Figura 15

Cadena de valor de Porter.

### Cadena de valor a los procesos que se ejecutan en la asociación ASPAVIC



Nota. en la anterior figura, se puede observar la cadena de valor de los procesos productivos de la asociación ASPAVIC

### **Matriz de evaluación de factores internos.**

En la matriz de análisis de factores internos se pueden evidenciar las falencias y las fortalezas que se tienen para competir en el entorno empresarial. En la tabla 9 se hace la presentación de dichos factores en la asociación ASPAVIC, donde se muestran las debilidades y fortalezas identificadas en el estudio.

**Tabla 9**

*Matriz de evaluación de factores internos*

| <b>Matriz de evaluación de factores internos</b> |   |
|--|---|
| <b>Fortalezas</b>                                |   |
| <b>F1</b>  | Cuenta con centro de acopio y distribución  |
| <b>F2</b>  | Cuenta con registro mercantil   |
| <b>F3</b>  | Buenas posiciones geográficas   |
| <b>F4</b>  | Producción constante  |
| <b>F5</b>  | Alta probabilidad de acceso a recurso estatales   |
| <b>F6</b>  | Personal con amplio conocimiento en los procesos de producción de aguacate              |
| <b>F7</b>  | Fácil acceso a préstamos bancarios y auxilios financieros                               |
| <b>F8</b>  | No tiene rotación de personal   |
| <b>F9</b>  | Compromiso del personal para mantener las actividades al día y estándares de producción |
| <b>F10</b>                                       | Alta calidad en los productos   |
| <b>Debilidades</b>                               |   |
| <b>D1</b>  | No cuenta con planes de capacitación a los asociados                                    |
| <b>D2</b>  | Falta de confiabilidad por los demás productores del municipio                          |
| <b>D3</b>  | No cuenta con planes estratégicos   |
| <b>D4</b>  | Los niveles jerárquicos no tienen unas funciones definidas                              |
| <b>D5</b>  | Falta de claridad en las funciones de cada asociado                                     |
| <b>D6</b>  | No se cuenta con exactitud los costos de producción                                     |
| <b>D7</b>  | No cuenta con una estructura organizacional funcional                                   |

- 
- D8** No se cuenta con la información financiera precisa
- D9** Ausencia de un área de planeación estratégica y del talento humano
- D10** No cuenta con una definición clara de los valores corporativos y de las políticas internas enfocada en la cultura organizacional
- 

*Nota.* Los factores internos permitieron conocer la situación en la que se encuentra la asociación con referencia sus debilidades y fortalezas.

### **Análisis de las herramientas de diagnósticos interno.**

La asociación ASPAVIC es una asociación que se encuentra constituida legalmente con todos los requisitos propios de una organización sin ánimos de lucro tipo asociación, presentando como debilidad fundamental la carencia de una estructura administrativa debidamente funcional que se fundamente en la ejecución de actividades hacia el alcance de nuevos objetivos y metas a corto mediano o largo plazo. La asociación funciona como una organización que se dedica al acopio y venta de productos de aguacate sin ofrecer o vincular valor al proceso ni estrategias de negocio. Por otra parte, la organización no cuenta con la vinculación de todos los productores debido a la falta de una estructura organizacional que demuestre gerencia a la institución y adicionalmente no se observa un buen canal de comunicación con respecto a su entorno, no hay aprovechamiento de las herramientas informáticas ni de telecomunicaciones lo que imposibilita una excelente gestión en la actualidad.

La asociación cuenta con una excelente ubicación, además de la posibilidad de acceder a mecanismos gubernamentales por tratarse de una organización sin ánimo de lucro y con objeto social en beneficio de los productores del municipio. Por lo anterior, se ha identificado la necesidad de capacitar tanto a los directivos como a los asociados en temas de comunicación, investigación y desarrollo de nuevos canales de comunicación con su entorno. De igual forma, en la capacitación de

manejo administrativo con el objetivo de hacer más eficiente a quienes realicen las funciones dentro de la estructura administrativa.

Desde el punto de vista productivo, la asociación cuenta con un producto de excelente calidad y de gran capacidad de manejo, aunque, carece de políticas de buen manejo de los productos, tiempos de proceso y demás aspectos que se relacionan con la cadena de suministro y logística del producto. De esta forma, poder optimizar la cadena de producción, la ejecución de actividades por parte de los colaboradores y en manejo de los recursos financieros en función de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo que sean propios de la planeación estratégica definida para la asociación.

Con la estructuración de la cadena de valor de la asociación se determinan las etapas claves en la cual la asociación puede agregar valor durante su operatividad y de esta forma establecer y definir los objetivos funcionales en la búsqueda de un carácter diferenciador que permita establecer un excelente manejo operacional que disminuya costos, aproveche los recursos y mejore la cadena de operativa de ASPAVIC.

Finalmente, mediante el análisis de la matriz de evaluación de factores internos la asociación cuenta con una serie de fortalezas con la capacidad de superar las debilidades con la que cuenta, esto anterior, debido a que todas sus debilidades son superables en la medida que exista un compromiso por parte de los directivos y de los asociados en la aplicación y vinculación de un plan estratégico que proporcione una verdadera estructura organizacional enfocada hacia en primera instancia en la reducción de sus debilidades y a su vez en la proyección de metas y objetivos encaminados hacia crecimiento, la competitividad y la creación de valor.

### Análisis Estratégico.

#### Matriz de perfil y posición competitivos.

En el análisis hecho a través de la matriz de perfil competitivo donde se evalúan los factores claves con relación a la competencia por medio de una ponderación de la participación en el mercado. En la tabla 10 se muestran los resultados del análisis hecho evaluando la empresa con otras del mismo sector, con el fin, de conocer de una manera más clara su posicionamiento en el mercado.

**Tabla 10**

*Matriz de perfil y posición competitivos.*

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Y POSICIÓN COMPETITIVA               |      |                       |      |  |      |  |      |                                |      |  |
|---|------|-----------------------|------|--|------|--|------|--------------------------------|------|--|
| FACTOR CLAVE<br>ÉXITO   | P    | Asociación<br>ASPAVIC |      | Productores<br>no asociados<br>del municipio |      | Productores<br>de otras<br>zonas del<br>departamento |      | Productores<br>internacionales |      |  |
|   |      | Participación<br>35%  |      | Participación<br>del 45%                     |      | Participación<br>de 16%                              |      | Participación de 4%            |      |  |
|   |      | C                     | R    | C  | R    | C  | R    | C                              | R    |  |
| <b>F1</b> Apoyo de la entidad territorial (alcaldía)              | 0,10 | 8                     | 0.8  | 4  | 0.4  | 5  | 0.5  | 2                              | 0.2  |  |
| <b>F2</b> Apoyo de la entidad territorial<br>Gobernación          | 0,10 | 7                     | 0.7  | 2  | 0.2  | 3  | 0.3  | 1                              | 0.1  |  |
| <b>F3</b> Utilización de recursos tecnológicos para la producción | 0,08 | 5                     | 0.25 | 2  | 0.1  | 9  | 0.45 | 9                              | 0.45 |  |
| <b>F4</b> Cobertura del mercado y capacidad de venta              | 0,09 | 8                     | 0.72 | 6  | 0.54 | 7  | 0.63 | 8                              | 0.72 |  |

|            |   |          |   |             |   |             |   |             |   |             |
|------------|---|----------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| <b>F5</b>  | Personal calificado y especializado         | 0,16     | 7 | 1.12        | 4 | 0.64        | 8 | 1.28        | 9 | 1.44        |
| <b>F6</b>  | Planeación estratégica                      | 0,16     | 2 | 0.32        | 1 | 0.16        | 7 | 1.12        | 9 | 1.44        |
| <b>F7</b>  | Recursos financieros                        | 0,10     | 6 | 0.6         | 3 | 0.3         | 8 | 0.8         | 9 | 0.9         |
| <b>F8</b>  | Publicidad y mercadeo                       | 0,05     | 4 | 0.2         | 2 | 0.1         | 7 | 0.35        | 7 | 0.35        |
| <b>F9</b>  | infraestructura, capacidad de instalaciones | 0,07     | 5 | 0.35        | 1 | 0.07        | 8 | 0.56        | 8 | 0.56        |
| <b>F10</b> | Procesos de control y cumplimiento de metas | 0,09     | 3 | 0.27        | 1 | 0.09        | 8 | 0.72        | 9 | 0.81        |
|            | <b>TOTAL</b>                                | <b>1</b> |   | <b>5,33</b> |   | <b>2,60</b> |   | <b>6,71</b> |   | <b>6,97</b> |

---

P= Ponderación

C= Calificación

*Nota.* Los resultados del estudio muestran que la asociación tiene un buen perfil competitivo y que pueden seguir mejorando sus estrategias de competencia en el mercado nacional.

### **Análisis de Matriz de perfil y posición competitivos.**

Mediante la aplicación de esta herramienta es factible evaluar las condiciones actuales del entorno empresarial con respecto a la asociación. En este caso, se determinó el análisis de ASPAVIC frente a los demás productores de la región, otras asociaciones nacionales y empresas internacionales.

Del resultado de esta validación se identifica que ASPAVIC se encuentra en una mejor posición competitiva frente a los demás productores de la región incluyendo a los del municipio que no se encuentran asociados. Desde un nivel organizacional ASPAVIC frente a los demás productores no asociados cuenta con una gran ventaja que prácticamente duplica las posibilidades en términos de competitividad. A su vez, se observa que frente a otras organizaciones que representan otras zonas del departamento se encuentra con una ligera desventaja en la medida que a

pesar de contar con una organización debidamente definida no se encuentra a nivel competitivo por carecer de instrumentos administrativos y gerenciales que fortalezcan a la asociación.

Finalmente, en comparación con productores internacionales se observa una mayor diferencia a nivel competitivo, aunque cuenta con mejor posicionamiento realmente puede verse afectado por la carencia de un fortalecimiento a nivel administrativo.

### **Matriz DOFA.**

Para realizar el diagnóstico organizacional de ASPAVIC, se hace uso de una herramienta fundamental del diagnóstico empresarial, como lo es la matriz de análisis DOFA. A continuación, se presenta en la tabla 11 el diagnóstico de los factores internos y externos de la asociación ASPAVIC

Tabla 11

Matriz DOFA.

## DOFA

| Fortalezas |   | Debilidades |  |
|------------|---|-------------|--|
| F1         | Cuenta con centro de acopio y distribución  | D1          | No cuenta con planes de capacitación a los asociados               |
| F2         | Cuenta con registro mercantil   | D2          | Falta de confiabilidad por los demás productores del municipio     |
| F3         | Buenas posiciones geográficas   | D3          | No cuenta con planes estratégicos                                  |
| F4         | Producción constante  | D4          | Los niveles jerárquicos no tienen unas funciones definidas         |
| F5         | Alta probabilidad de acceso a recurso estatales   | D5          | Falta de claridad en las funciones de cada asociado                |
| F6         | Personal con amplio conocimiento en los procesos de producción de aguacate              | D6          | No se cuenta con exactitud los costos de producción                |
| F7         | Fácil acceso a préstamos bancarios y auxilios financieros                               | D7          | No cuenta con una estructura organizacional funcional              |
| F8         | No tiene rotación de personal   | D8          | No se cuenta con la información financiera precisa                 |
| F9         | Compromiso del personal para mantener las actividades al día y estándares de producción | D9          | Ausencia de un área de planeación estratégica y del talento humano |

**F10** Alta calidad en los productos

**D10** No cuenta con una definición clara de los valores corporativos y de las políticas internas enfocada en la cultura organizacional

| Oportunidades |  | Estrategias FO |  | Estrategias DO |   |
|---------------|--|----------------|--|----------------|---|
| <b>O1</b>     | Mercados internacionales                           | F-1            | Aprovechar las instalaciones del centro de acopio para   | D-1            | Se deben realizar los debidos planes de capacitación a los asociados que contribuyan a alcanzar las metas en cuanto a tecnificación de cultivos y gestión del conocimiento  |
|               |  | O-2            | apoyara los productores que tiene otros tipos de cultivos para que puedan vender sus cosechas y así aumentar las opciones del mercado.                                       | O-6            |   |
| <b>O2</b>     | Comercialización de productos derivados            | F-2            | Aprovechar su personería jurídica para gestionar la venta  | D-2            | Aumentar la confianza en la institución por parte de los productores y de la comunidad en general, esforzándose para que los asociados puedan obtener los certificados en buenas prácticas agrícolas que permitan garantizar la calidad e higiene de sus cadenas productivas                  |
|               |  | O-1            | de sus cosechas en mercados internacionales donde apetecen sus productos (Aguacate pieles verdes) como en Chile y Argentina.   | O-5            |   |
| <b>O3</b>     | Aumento de la demanda en el extranjero             | F-3            | La bonanza de las tierras del municipio, que cuentan con   | D-3            | Desarrollar los planes estratégicos enfocados en la ampliación de su mercado, con la meta a un mediano plazo de incursionar en mercados internacionales cumpliendo con la planeación y dirección que estos requieren.   |
|               |  | O-4            | las condiciones idóneas para el cultivo de aguacate, da campo a que se implementen mejores prácticas del cultivo donde se fomente los procesos ecológicos y más productivos. | O-1            |   |
| <b>O4</b>     | Implementación de sistema de producción ecológicos | F-4            | Aprovechando la producción en la mayor temporada del   | D-4            | Em pro del logro de los diferentes objetivos en cuanto a certificaciones, ampliación del mercado entre otras, se debe estipular las funciones de cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa; donde cada uno sepa cuál es su responsabilidad en el cumplimiento de las metas propuestas |
|               |  | O-3            | año con las cosechas traviesas, se debe aprovechar la incursión en mercados internacionales debido al aumento del consumo de aguacate nacional en estos mercados.            | O-7            |   |
| <b>O5</b>     | Certificaciones de buenas prácticas                | F-5            | Aprovechando la alta accesibilidad a los recursos del  | D-5            | La falta de claridad en cuál es la función de cada miembro de la asociación no les permite ver otras alternativas de mercados potenciales. Se debe reforzar la estructura organizacional de la asociación con funciones específicas y   |
|               |  | O-8            | estado y el apoyo del gobierno a las entidades de la economía solidaria, realizar las gestiones necesarias por medio de proyectos productivos para la consecución de         | O-4            |   |

|            |   |              |  |            |  |
|------------|---|--------------|--|------------|--|
|            | agrícolas nacionales y extranjeras        |              | recursos económicos y materiales que permitan el crecimiento de la asociación.   |            | metas definidas para cada uno de los integrantes donde se tengan claros cuales con los objetivos en tiempos definidos  |
| <b>O6</b>  | Capacitación en tecnificación de cultivos | F-6<br>O-6   | Impulsar el crecimiento del conocimiento de los asociados con capacitaciones en la tecnificación del cultivo de la mano con sus conocimientos actuales de simbra, cuidado, mantenimiento, precosecha, cosecha y postcosecha del aguacate.                      | D-6<br>O-9 | Se deben implementar sistemas tecnológicos que le permitan a la empresa tener una sistema financiero y contable establecido y eficiente, que permita llevar la contabilidad de cada una de sus operaciones.  |
| <b>O7</b>  | Certificaciones fitosanitarias del ICA    | F-7<br>O-9   | Aprovechando su facilidad para la obtención de préstamos bancarios y auxilios financieros. Se debe contemplar la posibilidad latente de la adquisición de maquinarias y herramientas con tecnologías de punta que permitan un proceso de producción eficiente. | D-7<br>O-8 | Reformar la estructura organizacional con la estipulación de actividades, roles, funciones y apoyo mutuo lo que permita tener una firmeza solida que permita aprovechar las oportunidades de apoyos en el crecimiento económico y social de la asociación ASPAVIC                                      |
| <b>O8</b>  | Apoyos gubernamentales                    | F-8<br>O-5   | Al tener un personal estable se debe apostar por que estos productores trabajen de la mano en búsqueda de obtener las certificaciones nacionales e internacionales en buenas prácticas agrícolas con el fin de expandir sus posibilidades de venta.            | D-8<br>O-3 | Los asociados deben mejorar sus sistemas financieros con miras a incursionar en los cada vez más grandes mercados extranjeros. Ya que esta es una limitante de no haber iniciado la gestión para la exportación del aguacate que producen en la actualidad.  |
| <b>O9</b>  | Implementación de tecnologías de punta    | F-9<br>O-7   | Incentivar el compromiso de los asociados por mantener sus estándares de producción con la gestión ante los entes necesarios para que se puedan certificar en buenas prácticas fitosanitarias. Con el fin de que generen valor agregado a sus producciones.    | D-9<br>O-2 | Se debe realizar un plan estratégico que le permita a la asociación ver otras alternativas de mercado con su producción como la de productos derivados como harinas para cosmética de la pepa y la cascara, aceites esenciales, salsas y demás confitería que se puede llegar a hacer con el aguacate. |
| <b>O10</b> | Desarrollo de marca                       | F-10<br>O-10 | Se debe trabajar en el desarrollo de una marca reconocida resaltando la calidad de sus productos   | D10<br>O10 | Se debe reforzar la cultura organizacional de la empresa donde la motivación y el progreso de los asociados sea el pilar fundamental de la empresa con el fin posicionar la marca como una empresa sólida y confiable de la región.  |

| Amenazas |                                      | Estrategias FA | Estrategias DA   |     |  |
|----------|--------------------------------------|----------------|--|-----|--|
| A1       | Cambio climático                     | F-1            | Aplicar un modelo producto amigable con el medio ambiente que permita disminuir el impacto que se genera por la actividad agrícola frene al deterioro de las condiciones ambientales   | D-1 | Desarrollar mecanismos de acción de la recuperación de la forestación de bosques y predios aledaños con miras a mejorar la siembra de árboles y plantas que proporcionen un respaldo ambiental a través del uso de sistemas de riego eficientes y con medidas de sostenibilidad                          |
|          |                                      | A-1            |  | A-1 |  |
| A2       | Reformas tributarias                 | F-2            | Afrontar nuevos condicionamientos sobre la aplicación de reformas que incidan en la economía solidaria y que puedan influir de forma negativa  | D-2 | Fortalecer el equipo contable y financiero de la asociación con el objetivo de prever reglamentaciones o normativas de tipo tributarias.   |
|          |                                      | A-2            |  | A-2 |  |
| A3       | Importaciones de aguacate            | F-3            | Establecer un reconocimiento por medio de estrategias de publicidad para dar reconocimiento a la producción local frente a los productos importados  | D-3 | Promover mejores prácticas agropecuarias para dar una mayor capacidad de producción aumentando los índices de calidad sobre el producto  |
|          |                                      | A-3            |  | A-3 |  |
| A4       | Falta de credibilidad                | F-4            | Contar con personería jurídica facilitada el reconocimiento por parte de las entidades territoriales, clientes mayoristas, proveedores y demás organizaciones que pueden acceder a la realización de convenios y acuerdos comerciales o de fortalecimiento institucional | D-4 | Se deben definir los niveles de jerarquía donde se deleguen sus respectivas deberes y funciones para el desarrollo organizacional; con el fin de generar confianza en los asociados, demás productores y los consumidores.   |
|          |                                      | A-4            |  | A-4 |  |
| A5       | Catástrofes ambientales              | F-5            | Mantener las condiciones de infraestructura de foma resistente mediante la aplicación de programas de prevención y mantenimiento de toda la infraestructura  | D-5 | La falta de direccionamiento s igual a falta de medidas de prevención. Por ello la empresa debe desarrollar estrategias para que cada integrante de la asociación conozca su rol dentro de la compañía, y así tener un plan de acción donde cada uno tenga su participación en la solución de problemas. |
|          |                                      | A-5            |  | A-5 |  |
| A6       | Variación en costo de insumos        | F-6            | Mantener acuerdos comerciales con los proveedores de insumos y materiales con el fin de estabilizar la fluctuación de los cambios de precio del mercado  | D-6 | Aplicar políticas de compra mínima y manejo de inventarios, rotación de insumos y/o materiales necesarios para garantizar la efectiva ejecución de los procesos  |
|          |                                      | A-6            |  | A-6 |  |
| A7       | Volatilidad en el precio del mercado | F-7            | Realizar estudios económicos sobre las proyecciones del comportamiento del mercado del aguacate con el fin de  | D-7 | En la estructura organizacional de la asociación se debe delegar la función analizar cada uno de los procesos  |
|          |                                      | A-7            |  | A-7 |  |

|            |   |  |   |  |   |
|------------|---|--|---|--|---|
|            |   | proyectar las posibles variaciones de los precios y reconocer mecanismos de acción para aprovechar las variaciones que se presentan en el mercado. |   | económicos que pueden afectar a la asociación. Donde esa estructura tenga un funcionamiento no solo en cargos específicos sino en su estructura general. |   |
| <b>A8</b>  | Exigencia de requisitos de mercados internacionales | F-8<br>A-8   | Facilidad para aplicación de los requerimientos del ICA para aplicar a la comercialización y/o venta a clientes en el extranjero  | D-8<br>A-8   | Mejorar o aplicar un método de mejoramiento hacia las buenas prácticas agrícolas con el fin de aumentar las condiciones fitosanitarias requeridas por el ICA  |
| <b>A9</b>  | Cambio del gobierno local y nacional                | F-9<br>A-9   | Establecer cercanía con las policías de las entidades territoriales mediante un plan de desarrollo sobre la agroindustria de forma independiente con el cambio de gobierno  | D-9<br>A-9   | Proporcionar un reconocimiento mediante el uso de la asociación ante las entidades territoriales locales como la alcaldía y la gobernación con el fin de establecer alianzas que permitan el desarrollo de la región específicamente de los productores de aguacate                       |
| <b>A10</b> | Problemas de orden público                          | F-10<br>A-10   | Disponer de un plan de trabajo en la medida que se presente situaciones que puedan poner en riesgo el desarrollo normal de las actividades comerciales como un paro nacional o circunstancias que limiten a la asociación | D-10<br>A-10   | Se debe estipular como primera medida, definir claramente los valores corporativos y de las políticas internas donde se pueden tomar acciones que mitiguen los factores externos que pueden afectar los intereses de la organización. Con ideas claras y concisas en solucionar problemas |

---

*Nota.* en la matriz de análisis DOFA, se hace el diagnóstico de la situación actual se la asociación ASPAVIC, donde se analizan los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades, y Amenazas).

## **Análisis de resultados DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta clave para la definición de los mecanismos de generación de estrategias asociadas a la superación de las debilidades y posibles amenazas. En este caso se establecen algunos parámetros a considerar con relación al aumento de la confianza por parte de los demás productores de la región con el fin de asociarlos. De igual forma, se visualiza las opciones para fortalecer la estructura organizacional con el propósito de establecer un enfoque realmente administrativo que oriente a una secuencia lógica en función de ir escalando hacia la obtención de metas establecidas con anticipación y de esta forma lograr medir los avances que se van desarrollando

Las estrategias que se relacionan, obedecen a la formulación de las principales formas que la asociación puede optar por asumir con el fin de aprovechar las oportunidades con las que el sector cuenta y que pueden aplicar para lograr potencializar la capacidad tanto operativa como comercial de la asociación y de esta forma convertir a sus oportunidades en potenciales desarrollados. En la medida que la asociación va a mejorando en términos organizacionales conlleva de la mano la mitigación de las amenazas potenciales que pueden disminuir o retrasar los avances que se van gestionando.

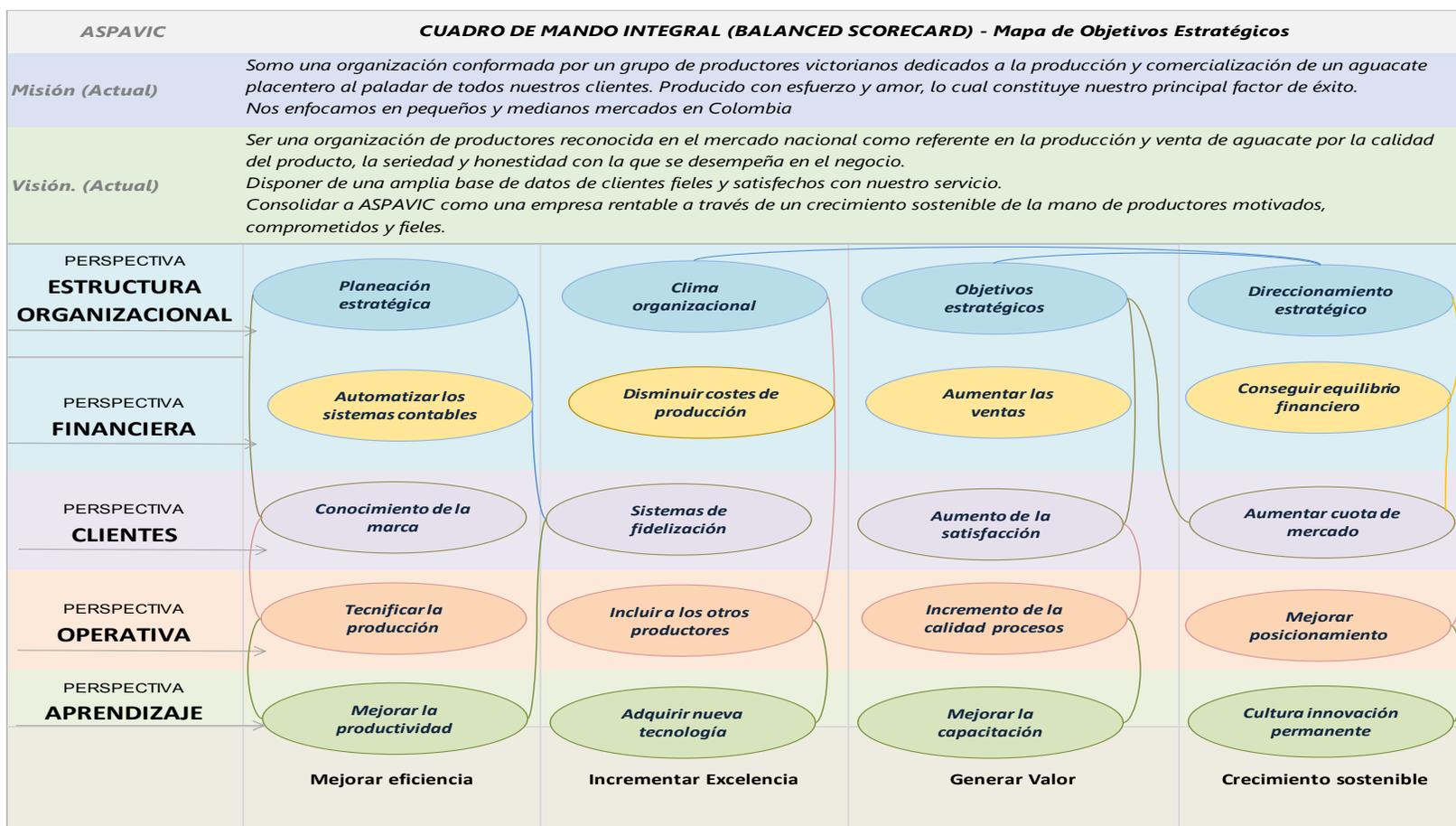
Definitivamente, al realizar el análisis DOFA nos permite observar que la asociación cuenta con grandes alternativas de crecimiento y de desarrollo que si se aplican de forma coherente y apropiada en la medida del alcance se puede constituir una de las asociaciones más fortalecidas del país en términos de producción y distribución de aguacates a nivel nacional e internacional.

**Cuadro de Mando Integral.**

El cuadro de mando integral hace parte del análisis situacional de la asociación y en la tabla 13 se puede evidenciar los resultados de del análisis del cumplimiento de los objetivos desde las perspectivas de estructura organizacional, financiera, clientes, operativa y aprendizaje. Con el fin de mejorar la eficiencia, incrementar la excelencia, generar valor y el crecimiento sostenible.

Figura 16

## Cuadro de Mando Integral



Nota. en el cuadro anterior se evidencia los objetivos y las estrategias que se deben cumplir para alcanzar las metas propuestas

### **Análisis del cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral que se propone cumple con la propuesta de creación de las estrategias a establecer la cual se mide por medio de objetivos que se enmarcan en las diferentes áreas administrativas de la asociación. Mediante el mapa de objetivos estratégicos se planea enfatizar en la oportunidad de solidificar la estructura organizacional desde la funcionalidad de mejorar la eficiencia, incrementar la excelencia, generar valor y crecimiento sostenible.

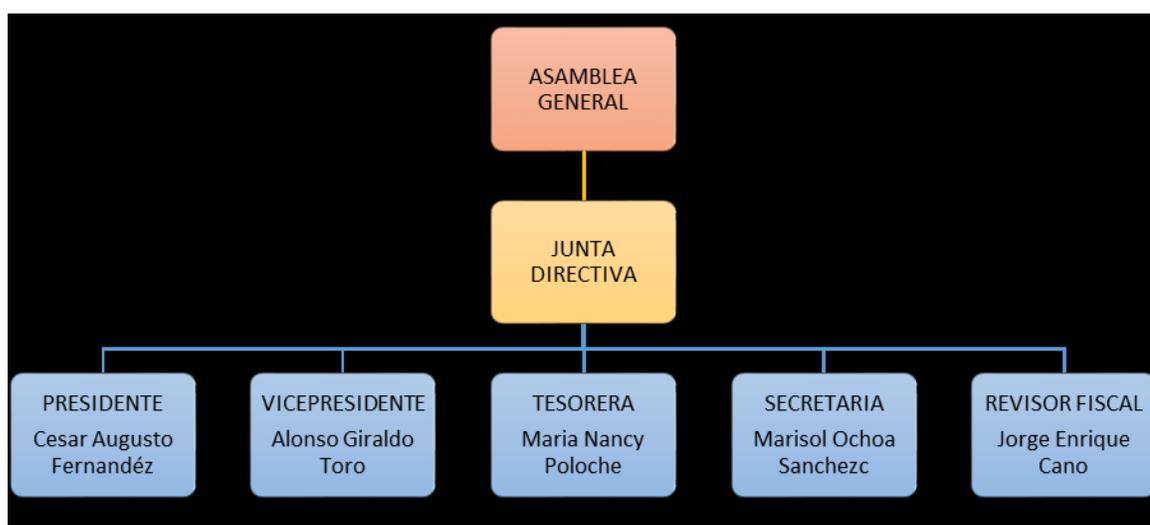
## Plan estratégico ASPAVIC.

### Organigrama ASPAVIC

La asociación ASPAVIC cuenta con un organigrama donde no se relacionan todas las dependencias que hacen párate de los estatutos. En la figura 17 se refleja la organización jerárquica que se tenía antes del estudio en la asociación.

**Figura 17**

*Organigrama actual de ASPAVIC*



*Nota.* Organigrama de la Asociación de productores de Aguacate victorianos ASPAVIC

Como se puede observar en la estructura actual de la asociación de productores de aguacate victorianos ASPAVIC, es plana y es muy poca la información que este brinda con relación a los demás productores. Donde no se tiene una distribución de actividades y responsabilidades para los demás asociados.

La estructura organizacional de la asociación está constituida según los astutos de la asociación, estipulados en la página 6 hasta la página 10, de la siguiente manera:

- ✓ **Asamblea general de asociados.** La asamblea general de asociados es ese órgano supremo de ASPAVIC. Sus acuerdos y determinaciones son obligatorios para todos los asociados siempre que se hayan adoptado conforme a las normas legales y estatutarias.
- ✓ **Junta directiva.** La junta directiva de ASPAVIC, es el órgano de dirección permanente, subordinado a las orientaciones y directrices generales impartidas por la Asamblea general de asociados.
- ✓ **Representante legal.** El representante legal de ASPAVIC, el presidente de la junta directiva de la asociación, elegido para el cargo por la Asamblea General de asociados. Es nombrado por un término de dos (2) años con derecho a reelección si ha demostrado compromiso, capacidad técnica, identidad con la organización y responsabilidad social.
- ✓ **Vicepresidente.** Debe representar a ASPAVIC en los casos que le delegue la asamblea general o la junta directiva, de igual manera deberá emplazar al presidente en ausencias temporales o absolutas con las mismas facultades del presidente.
- ✓ **Tesorero.** Es la persona encargada de llevar los libros de contabilidad, correspondientes de acuerdo con las normas legales, ordenas los comprobantes respectivos y firmar conjuntamente con la presidencia de los cheques por concepto de gastos autorizados por la asamblea con el soporte de la cuenta de cobro firmada por el fiscal.
- ✓ **Secretario.** Realizar las actas en las reuniones de junta directiva y asamblea general y bajo custodia y cuidado los libros de actas y junta directiva, de asamblea general, y encargarse de recibir, despachar y llevar la correspondencia.
- ✓ **Revisor fiscal.** Contará con un fiscal, quien ejercerá las labores de vigilancia y control de la asociación. Su elección estará en cabeza de la asamblea general, por un periodo de dos (2) años, susceptible de reelección por un periodo.

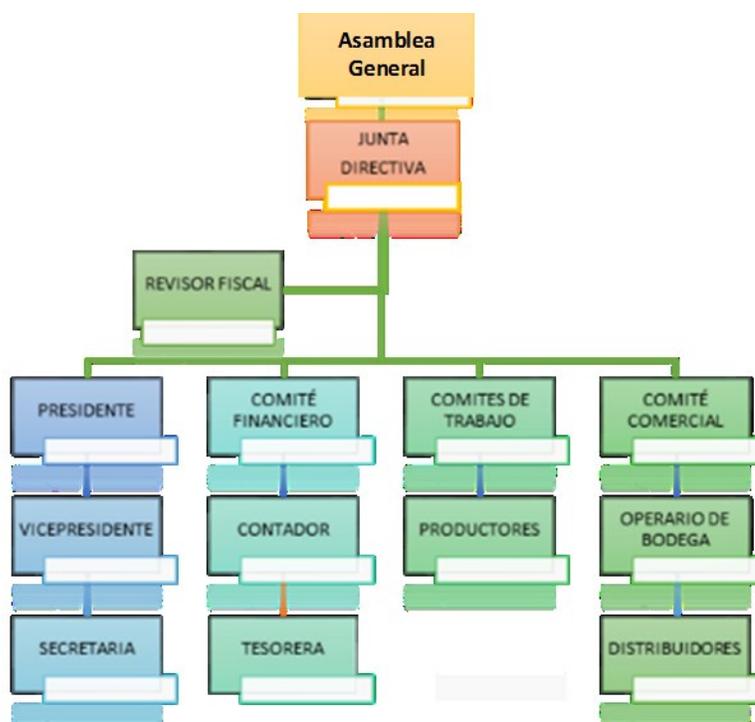
A continuación, se presenta la reestructuración de la organización jerárquica de la asociación ASPAVIC

En el planteamiento de mejora de la estructura organizacional de la asociación De Productores de Aguacate Victorianos ASPAVIC, se quiere tener un campo de acción más amplio donde se deleguen funciones y responsabilidades a cada uno de los integrantes de la asociación. Lo cual contribuya a la generación de sentido de pertenencia y motivación por parte de los integrantes.

En la figura 17 se hace la propuesta del mejoramiento de la estructura organizacional con miras al fortalecimiento estructural de ASPAVIC.

### Figura 18

*Propuesta de reestructuración de la estructura organizacional ASPAVIC*



*Nota.* se propone una estructura organizacional más amplia de la inclusión niveles de participación de los socios.

La propuesta de estructura organizacional para la asociación debe ser conformada según los estatutos que establecen los perfiles descritos desde la pagina 6 hasta la 16, en el cual se relacionan las funciones de cada dependencia.

La dirección estratégica debe ir de la mano de la estructura organizacional con el fin de dar cumplimiento a cada una de las funciones de quienes hacen parte activa de la asociación:

A continuación, se hace la propuesta de los cargos, funciones y sus perfiles en cumplimiento a un mejor desempeño de los asociados:

- ✓ **Asamblea general de asociados.** La asamblea general de asociados ese órgano supremo de ASPAVIC. Sus acuerdos y determinaciones son obligatorios para todos los asociados siempre que se hayan adoptado conforme a las normas legales y estatutarias. Está conformado por todos los miembros que conforman la asociación.
- ✓ **Junta directiva.** La junta directiva de ASPAVIC, es el órgano de dirección permanente, subordinado a las orientaciones y directrices generales impartidas por la Asamblea general de asociados.
- ✓ **Revisor fiscal.** Contará con un fiscal, quien ejercerá las labores de vigilancia y control de la asociación. Su elección estará en cabeza de la asamblea general, por un periodo de dos (2) años, susceptible de reelección por un periodo

**Perfil:**

Persona con alta capacidad de análisis, atención al detalle, capacidad de toma de decisión, orientado a la calidad y consecución de objetivos corporativos y financiero, excelente interpretación de los estados de resultados, administración de recursos y oportunidad de entrega de la información, puntual

**Funciones:**

- Controlar el presupuesto asignado manteniendo niveles de gastos acorde al presupuesto acordado y en los plazos requeridos
- Presentar la información financiera al día
- Velar por la entrega de la información financieras presupuestarias con el fin de ser utilizadas para la toma de decisiones
- Realizar análisis financiero
- Calcular el valor generado por la operativa
- Proponer y confeccionar el presupuesto anual con el fin de determinar el gasto que corresponde en el mismo periodo de tiempo
- Proponer planes de inversión a corto, mediano y largo plazo en materia productiva
- Supervisar la custodia de los fondos, documentos, valores y otros bienes de la compañía
- Supervisar la ejecución y controlar la oportunidad en el pago de los compromisos financieros
- Gestionar la factura oportuna hacia los clientes y proveedores
- Responsable de la recaudación, custodia, utilización y manejo de los fondos de la empresa de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa.
- Controlar y visar la emisión de cheques para pagos de remuneraciones que se originen en la empresa
- Asegurar la contabilización oportuna de los costos y los gastos de la empresa
- Planifica y coordina las operaciones administrativas contables

- ✓ **Representante legal.** El representante legal de ASPAVIC, el presidente de la junta directiva de la asociación, elegido para el cargo por la Asamblea General de asociados. Es nombrado por un término de dos (2) años con derecho a reelección si ha demostrado compromiso, capacidad técnica, identidad con la organización y responsabilidad social.

**Perfil:**

Se requiere el personal con habilidades para planear, controlar, dirigir, organizar, analizar y calcular valores relacionados con la organización de la empresa. Igualmente, debe poseer para este cargo conocimientos numéricos, de lenguaje e instrucciones básicas de las actividades de los subordinados y capacidad de generar compromiso de los diferentes funcionarios de la empresa

**Funciones:**

- Responsable de la dirección de la empresa
- Responsable de la representación legal y judicial de la empresa
- Delegar funciones a los demás integrantes de la organización
- Verificar permanentemente la ejecución efectiva de esas tareas asignadas
- Atender a las contingencias que pueden surgir
- Evaluar el desempeño de las jefaturas
- Supervisar a la gestión de las jefaturas
- Encargado de atender medios de comunicación prensa y demás
- Crear un ambiente de trabajo en donde se conozcan los objetivos, las metas, la misión, y la visión de la empresa
- Proponer soluciones creativas a problemas inesperados

- ✓ **Vicepresidente.** Debe representar a ASPAVIC en los casos que le delegue la asamblea general o la junta directiva, de igual manera deberá emplazar al presidente en ausencias temporales o absolutas con las mismas facultades del presidente.

**Perfil:**

Habilidades para liderazgo, visión de negocio, trabajo en equipo, metódico, proactivo, honrado, ordenado con alto sentido de pertenencia y orientado al logro, encaminado al desarrollo profesional del personal y ser un integrador entre la alta gerencia y toda la organización de manera estratégica.

**Funciones:**

- Controlar el cumplimiento del marco legal de los contratos y subcontratos de todos los procesos asociados a RRHH adquisiciones
- Controlar el cumplimiento de los procesos administrativos de la empresa
- Centralizar la información administrativa a los contratos
- Liderar todas las actividades de patentes, de servicio de salud y entre otras
- Encargado de coordinar los turnos de los guardias de seguridad
- Controlar el cumplimiento de las solicitudes de compra para el abastecimiento de las áreas solicitantes
- Liderar en conjunto con el jefe financiero la implementación del sistema o software administrativa
- Velar por el adecuado orden de las instalaciones
- Establecer las políticas de compra para el abastecimiento e insumos

- Encargado de verificar la conformación de grupos de apoyo para la prevención de riesgos profesionales y demás actividades
  - Planear el abastecimiento de la compañía
- ✓ **Tesorero.** Es la persona encargada de llevar los libros de contabilidad, correspondientes de acuerdo con las normas legales, ordenas los comprobantes respectivos y firmar conjuntamente con la presidencia de los cheques por concepto de gastos autorizados por la asamblea con el soporte de la cuenta de cobro firmada por el fiscal.

**Perfil:**

Persona detallista, ordenada, conocedora de las normativas contables y cuentas respectivas para el registro, clasificación y contabilización de los movimientos de la empresa, puntual y con buena atención al detalle

**Funciones:**

- Examinar, clasificar, codificar y contabilizar, transferencias bancarias, nóminas de personal, notas de débito y créditos bancarios, cheques anulados y otros ingresos recibidos por la operación diaria de la empresa.
- Vela por el mantenimiento y actualización del sistema de contabilidad y bienes de la Institución
- Elabora las notas de créditos y débitos a nombre de los beneficiarios de las retenciones y aportes derivados de la nómina
- Generar la conciliación bancaria para revisión de la jefatura financiera
- (Verifica y lidera la liquidación de deudas pendientes y préstamos del personal con la institución)

- Preparación de balances y estados de resultados
  - Suministrar la información y comprobantes contables que se requieran
  - Demás actividades generales o asignadas
- ✓ **Comité económico.** tiene como fin la integración de los asociados con el objetivo de la consecución de recursos económicos, ya sea planteando estrategias de ventas o solicitando recursos de entes Estatales para el crecimiento económico y social de la asociación. Este comité debe organizar actividades que aumenten el nivel ocupacional y económico de los asociados a través de proyectos empresariales.

**Funciones:**

- promover la consecución de recursos económicos
- velar por la solides económica del grupo, colaborando con el administrador
- organizar actividades que aumenten el nivel ocupacional y económico de los asociados a través de proyectos empresariales.
- fomentar industrias caseras en las comunidades en coordinación con diferentes entidades
- Administrar los recursos del comité de manera transparente, eficiente y oportuna.
- Reportar movimientos de recursos con sus debidos soportes de acuerdo al sistema de contabilidad desarrollado por el contador de la organización.
- Administrar los esquemas financieros que desarrolle la organización, como fondo rotatorio, fondo de ahorro o fondo de crédito, entre otros, de manera eficiente, transparente y oportuna de acuerdo a los estatutos de la organización y el/los reglamentos que rijan a dichos esquemas financieros.

- considerar las solicitudes realizadas a la organización para ser beneficiario de algún esquema financiero en desarrollo, sea fondo rotatorio, fondo de ahorro o fondo de crédito, entre otros, para tomar las decisiones al respecto ya sea aprobándolas, aplazándola o negándola
  - velar porque se administren y utilicen correctamente los recursos de los esquemas financieros en desarrollo, sea fondo rotatorio, fondo de ahorro o fondo de crédito, entre otros
  - Llevar la contabilidad y apoyar el control fiscal de todos los recursos económicos
- ✓ **Contador.** Persona con alta capacidad de análisis, atención al detalle, capacidad de toma de decisión, orientado a la calidad y consecución de objetivos corporativos y financiero, excelente interpretación de los estados de resultados, administración de recursos y oportunidad de entrega de la información, puntual

**Funciones:**

- Controlar el presupuesto asignado manteniendo niveles de gastos acorde al presupuesto acordado y en los plazos requeridos
- Presentar la información financiera al día
- Velar por la entrega de la información financieras presupuestarias con el fin de ser utilizadas para la toma de decisiones
- Realizar análisis financiero
- Calcular el valor generado por la operativa

- Proponer y confeccionar el presupuesto anual con el fin de determinar el gasto que corresponde en el mismo periodo de tiempo
  - Proponer planes de inversión a corto, mediano y largo plazo en materia productiva
  - Supervisar la custodia de los fondos, documentos, valores y otros bienes de la compañía
- ✓ **Secretario.** Rrealizar las actas en las reuniones de junta directiva y asamblea general y bajo custodia y cuidado los libros de actas y junta directiva, de asamblea general, y encargarse de recibir, despachar y llevar la correspondencia.

### **Perfil**

Capacidad de interpretar las necesidades inmediatas de la asociación, oportunidad en la comunicación, atención al cliente orientación de las funciones de la asociación, comunicativa, excelente presentación personal y con alto nivel de atención al detalle

### **Funciones**

- Manejar la agenda de trabajo del representante legal
- Mantener el archivo adecuadamente organizado
- Realizar las comunicaciones que sean pertinente
- Atender llamadas y/o comunicaciones externas
- Hacer contacto con proveedores y clientes
- Manejar la correspondencia
- Mantener la información de la asociación vigente y actualizada
- Informar a las personas encargadas sobre las novedades presentadas.

**Comités de trabajo.** Los comités son organismos, conformados por socios, quienes examinarán y dirigirán asuntos recomendados por la asamblea general, asumiendo funciones de gestión y control. Está conformado por 13 o 5 asociados escogidos por la junta directiva, representados por todos los sectores participantes y ratificados por la asamblea general

**Funciones:**

- Mantener actualizada la información de la producción (cantidad, época de cosecha y otros)
- Promover la implementación de las BPA por parte de los asociados
- Organizar la oferta de productos para la venta
- Manejar las ofertas de excedentes de los productos en la comunidad
- Detectar posibles microempresas que se puedan desarrollar en el área
- Promover la modernización del proceso de producción agrícola para el mejoramiento de calidades
- Hacer llevar los registros de producción, control de calidad, programación de siembras y cosechas
- Realizar compras comunitarias de insumos y materiales para la producción
- Gestionar el servicio de asistencia técnica a los productores
- Promover la capacitación en temas técnicos
- Fortalecer el desarrollo tecnológico, a fin de lograr una mejor calidad y posicionamiento en el mercado
- Innovación y desarrollo de nuevos productos, acorde con las demandas del mercado

- Vincular a los sectores que dependan directamente o indirectamente a la cadena productiva para generar mejores niveles de productividad, rentabilidad y organización
- Evaluar productividad y costos de producción
- Planificar actividades de producción, cosecha y postcosecha
- Elaborar el plan de trabajo a desarrollar durante el año
- Presentar informes de ejecución a la junta directiva y asamblea general

✓ **Comité comercial**

**Funciones:**

- Funciones de sondear mercado. Buscar clientes y vender
- Asesorar al presidente y demás miembros de la directiva en las operaciones de compra y venta de productos agrícolas
- Investigar niveles de demanda futura para productos agrícolas y la garantía de precio de sustentación
- Manejar las ofertas de excedentes de los productos en la comunidad
- Coordinar el mercado asociativo
- Presentar un informe de las actividades realizadas durante el periodo.
- Realizar compras comunitarias de insumos y materiales para la producción.
- Mantener actualizada la información de comercialización de productos, (cantidad, época de cosecha y venta, compradores, precios y otros).
- Organizar la oferta de productos para la venta.
- Mantener la información y gestión de canales de comercialización y transformación agroindustrial de los productos.

- Apoyar actividades que conduzcan a la colocación de los productos en nuevos mercados.
- Someter a consideración del de la asamblea general el programa, el plan anual y el presupuesto o el costo de todas las actividades del comité
- Elaborar el plan de trabajo a desarrollar durante el año.

### **Fortalecimiento de imagen de marca.**

En cuanto al fortalecimiento de marca que es un factor que está afectando a la asociación se propone el cambio de sus fundamentos estratégicos como lo son una misión más enfocada en lo que se quiere ofrecer a la comunidad, la visión, la cual permita tener un horizonte claro hacia donde se quiere llegar en un tiempo determinado y enfocar los valores corporativos que resalte el valor de la empresa ante la sociedad. De igual manera se plantea un diseño de logo más llamativo y novedoso de resalte el objeto de la asociación en cuanto al trabajo y el esfuerzo de cada uno de sus asociados por brindar un producto de calidad a cada uno de sus consumidores.

Con miras a tener un mayor fortalecimiento en la imagen de marca se propone la modificación del logo de la asociación el cual busca un reconocimiento de marca. En la figura 18 se presenta la propuesta de mejora del logo de la asociación.

### **Figura 19**

*Logo ASPAVIC*



*Nota.* En la anterior figura se hace la propuesta de logo para el posicionamiento de marca de la asociación ASPAVIC.

***Misión.***

Somos un equipo de productores asociados y dedicados a la comercialización de aguacates de nuestra región a nivel nacional.

***Visión***

Para el año 2025 ASPAVIC debe ser reconocida a nivel nacional como una asociación fortalecida y consolidada en la producción y comercializadora de aguacate tipo Papelillo, Choquet, Booth, Común y Semil, generando una confianza hacia nuestros clientes por la calidad de nuestros productos.

***Valores:***

**Confianza:** Aplicamos políticas y procedimientos que garantizan a nuestros clientes el cuidado de los bienes que nos confían y la total seguridad de que el concentrado que adquieren a través de nosotros cumple con las especificaciones de calidad y garantía acordadas.

**Seguridad:** Contamos con la infraestructura, protocolos y procedimientos que buscan proteger a nuestros empleados y todas las partes involucradas con nuestra empresa.

**Servicio:** El servicio se vive día a día en la organización a través de la cercanía, calidez, agilidad, atención y cuidado de nuestros clientes y de la comunidad en general.

**Ciudadanía:** Promovemos en los empleados una cultura de respeto a sí mismos, a los demás y al entorno natural. Promovemos comportamientos sociales basados en el sentido común, la generación de conciencia, la empatía y el cuidado del medio ambiente, que promueven la convivencia colectiva.

**Integridad:** somos nuestra palabra, cumplimos nuestros compromisos y cumplimos con las leyes y políticas de la empresa.

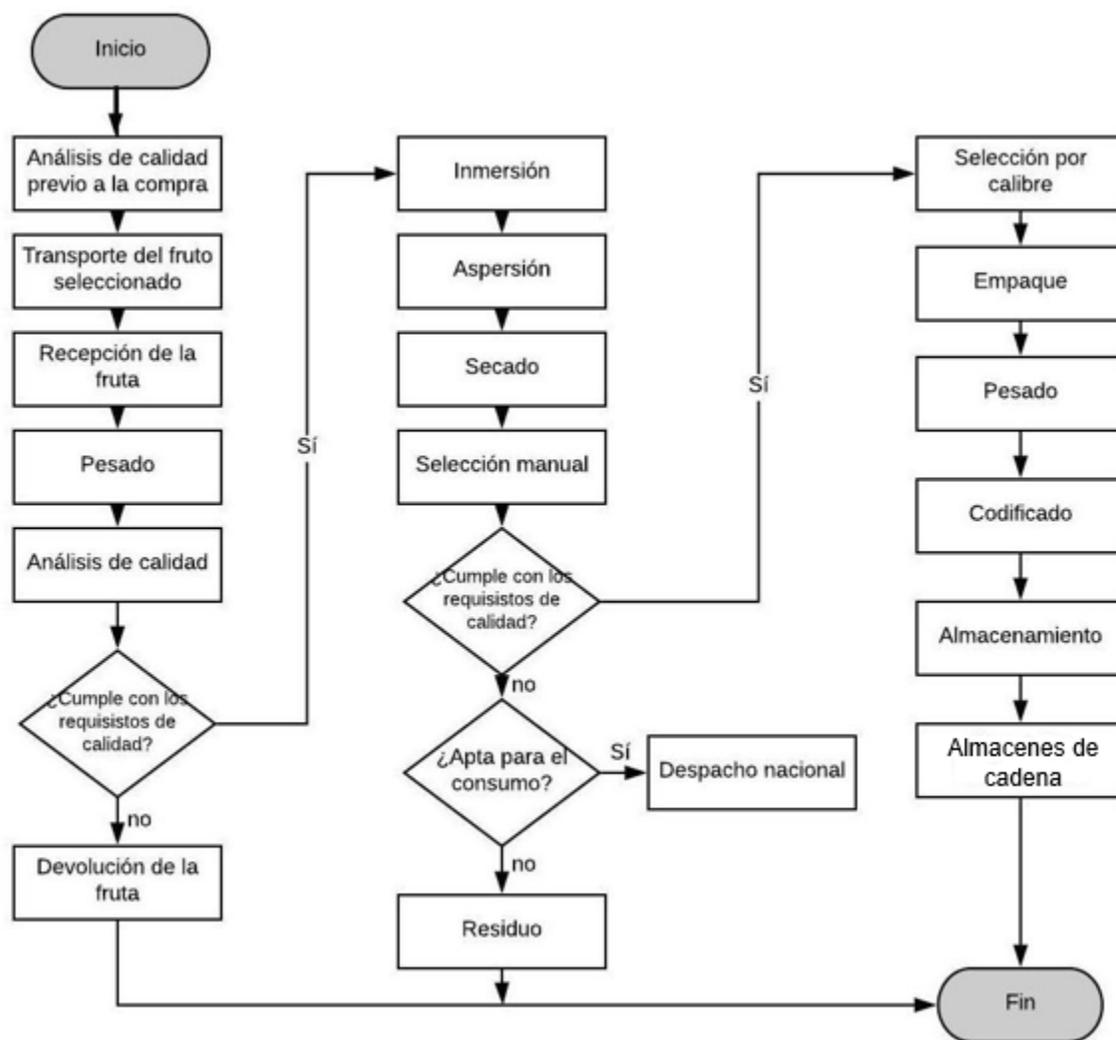
**Aprendizaje continuo:** Fomentamos una cultura de aprendizaje y mejora continua para nuestro equipo, socios estratégicos, clientes e industria mediante la optimización de procesos y el uso de la tecnología.

### ***Flujo de procesos.***

En el siguiente flujo de procesos se propone la secuencia de cada una de las operaciones se para un mejor funcionamiento del proceso del aguacate en la asociación ASPAVIC.

Figura 20

*Propuesta de Flujo de procesos*



*Nota.* propuesta de flujo de procesos para el mejoramiento de operaciones de la asociación

ASPAVIC



---

|   |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|---|---|
| 1 | Realizar el análisis interno y externo de la asociación. | Conocer la situación actual de la asociación | Estudiantes Maestría en Administración de Organizaciones | Realizar el diagnóstico de los factores internos y externos de la asociación por medio del empleo de las herramientas de análisis de la planeación estratégica. | X |
|---|--|--|--|---|---|

|  |  |   |   |            |
|--|--|---|---|------------|
| <p>Formulación de los principales elementos de la planeación estratégica</p> | <p>Direccionamiento estratégico de la asociación</p> | <p>Estudiantes<br/>Maestría en Administración de Organizaciones</p> | <p>Elaborar la misión, visión, valores y principios con el fin que se tenga un direccionamiento estratégico enfocado en el crecimiento y el reconocimiento de la asociación de productores victorianos.</p> | <p>X X</p> |
|--|--|---|---|------------|

|   |  |   |   |  |              |
|---|--|---|---|--|--------------|
| 3 | <p>Desarrollar un plan estratégico con el fin de plasmar las estrategias y las acciones para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas para el fortalecimiento de la asociación.</p> | <p>Abordar acciones que permitan el fortalecimiento de la asociación por medio de la planeación estratégica</p> | <p>Estudiantes<br/>Maestría en Administración de Organizaciones</p> | <p>Diseñar un plan estratégico con las debidas estrategias, actividades y acciones que permitan el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.</p> | <p>X X X</p> |
|---|--|---|---|--|--------------|

|   |  |  |  |     |
|---|--|--|--|-----|
| 4 Realizar una estructura sólida donde se jerarquicen las actividades y las personas encargadas de cada función | Establecer una estructura sólida de las actividades y funciones para los asociados | Estudiantes Maestría en Administración de Organizaciones | Realizar una jerarquización de los asociados delegando funciones y responsabilidades, donde se haga una medición de resultados por nivel de mando y responsabilidad. | X X |
|---|--|--|--|-----|

|   |   |   |                 |  |   |   |
|---|---|---|-----------------|--|---|---|
|   | Realizar capacitaciones de las herramientas de la planeación                                    | Fomentar el conocimiento en la planeación estratégica en la asociación  | Asociados       | Capacitar a los asociados y todo lo relacionado con la planeación estratégica y a la vez socializar los cambios que por medio de esta herramienta se han hecho en la asociación. | X | X |
| 5 | estratégica y de las estructuras y funciones que se deben cumplir por cada uno de los asociados |   |                 |  |   |   |
| 6 | Realizar un manual de funciones específico para cada uno de los cargos                          | Dar a conocer las diferentes funciones y responsabilidades de cada asociado en el crecimiento de la asociación. | Junta directiva | Por medio de la estructura organizacional identificar las diferentes dependencias y estipular un manual de funciones.  | X | X |

|   |  |  |            |   |   |   |   |   |
|---|--|--|------------|---|---|---|---|---|
| 7 | Fomentar los planes de capacitación a los a las asociadas, | Fortalecer la gestión de conocimiento en los asociados | Presidente | Se deben estipular capacitaciones a los asociados en cuanto a buenas prácticas agrícolas, direccionamiento estratégico, planificación de actividades, economías familias, optimización de recursos entre otras. Para lograr ser más competitivos. | X | X | X | X |
|---|--|--|------------|---|---|---|---|---|

|   |   |  |                   |  |   |   |   |   |   |   |
|---|---|--|-------------------|--|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Realizar la identificación de los costos y gastos de las actividades productivas de la asociación | Conocer la estructura financiera de la asociación. | Comité Financiero | Se debe reorganizar las bases contables de la asociación donde se conozca el verdadero estado financiero identificando los ingresos y egresos que se han tenido para hacer un balance de pérdidas y ganancias. | X | X | X | X | X | X |
|---|---|--|-------------------|--|---|---|---|---|---|---|

---

*Nota.* el plan estratégico que se propone para la asociación ASPAVIC consta de 8 estrategias con sus respectivos objetivos, acciones, responsables y tiempo de cumplimiento.

### **Conclusiones.**

ASPAVIC es una organización sin ánimo de lucro que no cuenta con una estructura organizacional que le permita establecer un direccionamiento estratégico. Para la Asociación es una de las principales limitaciones que se pueden evidenciar en el transcurso de la investigación en la cual, restringe la capacidad para la generación de desarrollo y crecimiento de sus unidades productivas y a su vez no genera confiabilidad para sus asociados. De igual forma, se observa que hay poca participación por parte de quienes componen a la organización y la toma de decisiones se concentra en la determinación de las circunstancias del diario vivir.

Para la asociación ASPAVIC, diseñar e implementar un mejoramiento en la estructura organizacional le permitiría actuar de forma más eficiente, logrando mejorar la capacidad de generar competitividad en el sector. De esta forma, puede activar las estrategias y demás acciones hacia el beneficio de objetivos debidamente planteados y fundamentados desde la definición de una misión, visión y valores corporativos más acertados para la organización. Así mismo, aumenta las posibilidades de crecer y posicionarse en el municipio como una asociación eficiente y eficaz, con lo cual, consolida el producto local y puede atraer otros productores de la zona y quizás de la región.

Mediante el desarrollo de las herramientas de diagnóstico de análisis interno y externo se alcanzó a demostrar que la organización cuenta con grandes falencias administrativas por parte de los directivos, al grado de desconocimiento de la mayoría de los conceptos que se relacionan en la planeación estratégica. Esto anterior, se convierte en una serie de situaciones que pone en riesgo el debido funcionamiento de la asociación y del desarrollo de una gestión realmente enfocada y objetiva.

Para la asociación, actualizar la estructura organizacional significa un sin número de oportunidades de mejoramiento y al proponer la formulación del mejoramiento de la estructura organizacional mediante la planeación estratégica se hace evidente la posibilidad de generación de valor por medio del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y posibles amenazas que puedan afectar el debido funcionamiento de la asociación.

Por último, la realización de la mejora en la formulación de la estructura organizacional enfocada en la planeación estratégica en la asociación ASPAVIC, genera un mayor compromiso por parte de los asociados y del área administrativa, quienes deben continuar con el nuevo esquema de trabajo asumiendo al mapa de procesos y estratégico como un mecanismo de obligatorio cumplimiento, con el fin, de determinar un desarrollo acorde con los objetivos que la asociación ha establecido a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, lograr que los asociados puedan visibilizar la misión como completamente ejecutable y que la visión sea alcanzable, ejecutando razonablemente todas las actividades permitidas para internalizar el buen desarrollo organizacional, generando competitividad y a su vez, un mejor crecimiento en la productividad beneficiando a todos los productores de aguacates del municipio.

### **Recomendaciones**

Para dar cumplimiento a la presente propuesta se recomienda lo siguiente a los asociados de ASPOAVIC:

Se recomienda a la asociación poner en práctica la presente propuesta, de direccionamiento estratégico en un plazo no superior a un año.

Es de vital importancia la vinculación de personal capacitado o realizar capacitaciones al personal, para que se asuma el compromiso de mantener el direccionamiento que ha sido expuesto en el presente documento.

Desarrollar campañas para la vinculación de los demás productores a la asociación brindándoles garantías de una mejor estructura organizacional, fomentando el trabajo en equipo y garantizando mejores oportunidades de desarrollo económico y social.

Es de vital importancia que se tengan las bases contables con los respectivos presupuestos de gastos y costos de la asociación que garanticen la transparencia en el manejo de los dineros de la asociación.

Realizar la respectiva documentación de todos los procesos realizados y su debida actualización periódica de cada uno de ellos, para que los asociados conozcan de manera correcta el estado actual de la asociación y la transferencia de conocimiento.

### Referencias Bibliográficas.

- Alcaldía de La Victoria. (2021). *Rendición de cuentas*. <http://www.victoria-caldas.gov.co/>
- Alcaldía de Victoria. (2018). *Nuestro municipio—Alcaldía Municipal de Victoria, Caldas*.  
<http://www.victoria-caldas.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alvares Rodríguez, J. F., & Serrano Uribe, R. (2006). *Estructuras de integración del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia*. 19.
- Arias Choque, M. L. (2016). La asociatividad empresarial y su influencia en la productividad de la asociación de muebles nasarenos en el periodo 2014. *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3034>
- Auza, O. (2021, mayo 6). *Qué es el Análisis PESTEL*. Oscar Auza | Marketing Speaker.  
<https://oscarauza.com/marketing/analisis-pestel/>
- Ayala Ruiz, L. E. (2015). *Gerencia de Mercadeo Apuntes de Clase*.  
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. 23, 6.
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: Antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. | *ConcienciaDigital*. *ConcienciaDigital*, 4(2), 154-165.  
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional 2019* (Itsa).  
<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

- Caina Ulpo, E. E. (s. f.). *Participatory Strategic Planning*. Recuperado 5 de marzo de 2022, de <https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/180-207/PARTICIPATORY%20STRATEGIC%20PLANNING.html>
- Cámara de Comercio del Chocó. (s. f.). *Entidades sin ánimo de lucro | Cámara de Comercio del Chocó*. Recuperado 5 de marzo de 2022, de <https://www.camarachoco.org.co/registros-publicos/entidades-sin-animo-de-lucro>
- Cardona Pérez, L., Gil, H. V., Romero, A. J., & Oviedo, E. (2019). *Plan estratégico de las organizaciones no lucrativas en Colombia pertenecientes a la economía naranja*. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15147/1/2019\\_plan\\_estrategico\\_organizaciones.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15147/1/2019_plan_estrategico_organizaciones.pdf)
- Cendejas Valdéz, José L. (2014). Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro—Occidente en México. *Biblioteca virtual de derecho, economía, ciencias sociales y tesis doctorales*. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/index.htm>
- Chiavenato, I., Anzola González, E., Granados Ruiz, F., Obón, P., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3ª ed.)*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5345>
- Código Civil. (2021). *Código Civil Artículo 633. Definición de persona jurídica*. [https://leyes.co/codigo\\_civil/633.htm](https://leyes.co/codigo_civil/633.htm)
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. 35, 31.
- Da Ros, G. S. (2007). *Economía solidaria: Aspectos teóricos y experiencias*. 5.(1), 19.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design (10th ed)*. South-Western Cengage Learning.

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Díaz de Santos, E. S. A. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
- Dockalikova, I., & Klozikova, Jana. (2014). *MCDM Methods in Practice: Determining the Significance of PESTEL Analysis Criteria - ProQuest*. Academic Conferences International Limited.
- <https://www.proquest.com/openview/ed2907ad4b8d7eae53b870c622742106/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>
- Finagro. (s. f.). *Aguacate- Normatividad de la actividad productiva*. Recuperado 23 de septiembre de 2021, de <https://www.finagro.com.co/informaci%C3%B3n-sectorial/aguacate>
- García-Rivera, B. (2012). *Global conference on business and finance proceedings* (2.<sup>a</sup> ed., Vol. 7). <https://doi.org/10.13140/2.1.3671.9047>
- González Gordillo, R. A., Hernández B., N. A., Viveros Zambrano, M., Moreno Rodríguez, E. J., Bonilla Cortés, C., & Serrano Camelo, R. (2017). *ABC del Sector Solidario. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias*. ABC del Sector Solidario. Medellín,. [https://fomep.com.co/wp-content/uploads/2019/04/PRESENTACION-\\_opt111-min599999999.pdf](https://fomep.com.co/wp-content/uploads/2019/04/PRESENTACION-_opt111-min599999999.pdf)
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

- Grupo Bancolombia. (2021, mayo 3). *Comercio de aguacate: Actualidad y proyecciones a 15 años*. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/comercio-aguacate-analisis-presente-y-proyeccion-proximos-15-anos>
- ICA. (s. f.). *Funciones del ICA las consignadas en el Decreto 4765 del 18 de diciembre de 2008*. Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. Recuperado 6 de agosto de 2021, de <https://www.ica.gov.co/el-ica/funciones>
- ICA. (2012). *Manejo fitosanitario del cultivo del aguacate Hass* (p. 75). [https://www.ica.gov.co/getattachment/4b5b9b6f-ecfc-46e1-b9ca-b35cc1cefee2/-](https://www.ica.gov.co/getattachment/4b5b9b6f-ecfc-46e1-b9ca-b35cc1cefee2/)
- ICA. (2020, agosto 26). *Desde hace 10 años, productores de Caldas le apuestan a la exportación de aguacate Hass y cítricos | MINCIT*. Portal Corporativo ICA. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-productores-caldas-apuestan-exporta-aguacate>
- IGAC. (2018). *Informe de gestión 2013\_-2018.pdf* (p. 266). IGAC. [https://www.igac.gov.co/sites/igac.gov.co/files/informe\\_de\\_gestion\\_2013\\_-2018.pdf](https://www.igac.gov.co/sites/igac.gov.co/files/informe_de_gestion_2013_-2018.pdf)
- IRMAC – Victoria. (2017). *Sistema de Información IRMAC – Victoria*. <https://pdpmagdalenacentro.org/pagina2017/sistema-de-informacion-irmac-victoria/>
- ISOTools. (2018, septiembre 3). *Las herramientas que se utilizan para realizar la planificación estratégica*. <https://www.isotools.org/2018/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/>
- Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de

*Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 35-57.

<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5°).

Pearson Educación.

Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. 24(55), 23.

Laville, J. L. (2009). *Situación actual de la Economía solidaria*. 8.

López, M. D. R., & Marín, L. J. M. (2012). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*.

Ediciones de la U.

Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159-164.

Martos Calpena, R., & Pons Peregort, O. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*.

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.

Minagricultura. (2020). *Cadena productiva Aguacate*.

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Aguacate/Documentos/2020-12-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Moreno Cristancho, J. O. (2017). *Planeación estratégica*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1198>

- Ponce Sánchez, Y., Pardo Fernández, A., Rojas Fernández, J. C., Arocha Mariño, C., & Ramos Valle, I. (2020). Herramientas útiles para la dirección estratégica por valores. *Centro Provincial Escuela Nacional Salud Publica Guantanamo*, 63.  
<http://www.revincientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/1252>
- Ponce Talancón, H. P. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. 12(1), 19.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business School Publishing Corporation.*, 86, 21.
- Presidencia de la Republica. (s. f.). *Constitucion-Politica-Colombia.pdf*. Recuperado 20 de septiembre de 2021, de  
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>
- Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. 8(3), 14.
- RAE. (2001). *Asociación | Diccionario de la lengua española (2001)*. «Diccionario esencial de la lengua española». <https://www.rae.es/drae2001/asociación>
- Ratto, R. D. (2012). Ventaja Competitiva y Cadena de Valor. *Univ. Católica Valparaiso*, 12.
- Razeto, L. (1999). *La economía solidaria: Concepto, realidad y proyecto.: Vol. XIII*.  
<https://www.luisrazeto.net/content/la-econom%25C3%25ADa-solidaria-concepto-realidad-y-proyecto>
- Rojas, J. L. R. (s. f.). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. 8.
- Román Muñoz, O. (2010). *El pensamiento estratégico una integración de los sentidos con la razón*. 8(2), 15.

- Rueda Blanco, N. del C., & Jiménez Reyes, A. D. (2016). *Organización: Diseño organizacional y manejo de procesos* [Other, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua].  
<https://repositorio.unan.edu.ni/7828/>
- Saldaña, J. L. C. (2016). *Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en gerencia logística integral*. 15.
- Turín Meza, N. S. (2017). *Organización y gestión por procesos* (1°).  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4292/1/DC\\_FCE\\_EE\\_MAI\\_UC0638\\_2018](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4292/1/DC_FCE_EE_MAI_UC0638_2018)
- Vallecilla, R. V. (2008). Herramientas para la planeación estratégica en microempresas.  
*Panorama*, 2(4), 5.
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. U. Cooperativa de Colombia.

## **Anexos.**

### **Anexo A**

#### *Formulario de entrevista asociación ASPAVIC*

La Victoria Caldas, 24 de julio de 2021

El día 24 de julio de 2021 visitamos las instalaciones de la asociación de ASPAVIC en compañía del representante legal Cesar Augusto Fernández Villamartín, con el fin de obtener información acerca de la estructura organizacional y los enfoques estratégicos de la asociación. Lo anterior, con el objeto de obtener información para el estudio de proyecto aplicado a esta asociación como trabajo de grado para la Maestría en Gestión de Organizaciones de la UNAD.

Mediante la presente entrevista, deseamos incorporar al estudio información primaria que corresponda para lograr establecer y elaborar las herramientas de diagnóstico interno y externo de la asociación con el fin de elaborar o diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la estructura organizacional de la asociación ASPAVIC y de esta forma mejorar la comercialización del aguacate en el municipio de la Victoria Caldas.

#### **Cuestionarios de preguntas a realizar**

*¿Como se encuentran organizados para el desarrollo del direccionamiento de la asociación?*

La asociación en cuanto al direccionamiento administrativo se encuentra en cabeza de la asamblea general, la junta directiva y la gerencia, según el nivel de complejidad de la sección a tomar.

*¿Y en cuanto al direccionamiento estratégico?*

No contamos con un plan de estrategias ni se habla del tema

*¿Qué conoce usted sobre la planeación estratégica?*

Muy poco la verdad, la misión y la visión están definidas como requisito mínimo exigido para la conformación y la formalización de los requisitos normativos ante la cámara de comercio y los entes de control. De igual forma, por ser una entidad sin ánimo de lucro no se habían definido estratégicas pues se considera que no somos una empresa que debe generar lucro sino estabilidad a los asociados.

*¿Cuáles son las estrategias que se han implementado para el crecimiento de la asociación en cuanto a mercados y consolidación como empresa?*

En primera instancia, las estrategias que hemos intentado establecer es la posibilidad de vincular a todos los productores del municipio a la asociación, pero no hemos podido consolidar y unificar a todos en un mismo objetivo o meta. Adicionalmente, hemos intentado buscar alternativas de venta en otros municipios como la Dorada, Marquetalia y Honda, pero nos hemos visto limitados en la implementación de mecanismos de comercialización por temas de transporte y mano de obra ya que hace que se generen gastos que no se pueden cubrir. Al mismo tiempo, en el municipio al existir división entre los productores quienes vienen a comprar la producción de aguacates aprovechan esa ventaja para acceder a los productos a un menor precio del que corresponde y perdemos un poder de negociación frente a los intermediarios, sin hablar de los almacenes de cadena o abastos de municipios más grandes con quienes nunca hemos podido entablar una comunicación eficiente.

*¿En la actualidad la asociación cumple con los requisitos legales vigentes para la economía solidaria de las asociaciones?*

Si, actualmente estamos cumpliendo con todos los requisitos normativos

*¿Como se hace para la distribución de cargos y responsabilidades de la asociación?*

Actualmente no se encuentran definidos cargos, funciones ni perfiles, solamente lo que está definido es lo que está en los estatutos

*¿Cuántos productores se encuentran asociados y cuantos aun no lo están?*

En la actualidad en el municipio hay aproximadamente 210 productores de aguacate de los cuales 60 se encuentran asociados y 150 no lo están.

*¿Con cuanta capacidad de producción cuenta la asociación aproximadamente?*

El municipio de La Victoria en los últimos años le ha apostado al cultivo de aguacate como alternativa de sostenibilidad para las familias campesinas del municipio. Desde el año 2012 se formaliza la Asociación de Productores de Aguacate Victorianos “ASPAVIC”, en el año 2020 se produjeron aproximadamente 1.200 toneladas de aguacate en todo el municipio y comercializaron el 20% de la capacidad de producción.

*¿Cuáles son las condiciones y requisitos para asociarse?*

Ser Productor, mayor de edad y pagar \$100.000 cuota única de afiliación

*¿Considera que la asociación necesita de un mejor direccionamiento estratégico y de planeación en su funcionamiento?*

Yo pienso que hasta el momento se han desarrollado las cosas en beneficio de los asociados y sin perder de vista que somos una organización sin ánimo de lucro. Aunque, es cierto que la falta de conocimiento, de tiempo y motivación para establecer una mejor propuesta en el manejo administrativo nos ha generado una gran limitación. Por esa razón, yo considero que sí.

La asociación si necesita determinar un mejor direccionamiento estratégico que se base en la planeación y el cumplimiento de metas y objetivos.

*¿Cuáles son las limitaciones que ustedes han tenido para el crecimiento y la gestión administrativa de la asociación?*

La falla de unión de los productores, a veces la poca confianza que hay sobre la asociación, el desconocimiento de muchas herramientas que hay para la mejora de la gestión y creo que un factor muy importante es la falta de mano de obra calificada o sea que tenga mejores conocimientos en la producción, comercialización y por su puesto en la planeación estratégica, los recursos para mejorar a nivel tecnológico y obtener un mejor poder de negociación con los clientes y proveedores. En ocasiones, también es una dificultad para la gestión en la asociación que se convierte en un tema muy dispendioso la toma de decisiones ya que se debe considerar y convencer a todos los asociados sobre la gestión a realizar y como no contamos con mecanismos de medición y cumplimiento de metas no podemos determinar que tan bien o que tan mal están las cosas.

*¿Con que herramientas tecnológicas cuenta a la asociación?*

En la asociación no contamos con herramientas tecnológicas para favorecer la administración, no contamos con software especializado, manejo de estadísticas, indicadores o manejo de datos que nos proporcione un mecanismo para agilizar la toma de decisiones.

**Anexo B**

*Evidencias fotográficas de la entrevista.*



**Anexo C**

*Evidencias de trabajo de campo link Drive.*

<https://drive.google.com/drive/folders/1evHBUmtav5PeWPerPbuMXmNXCrWfFfm?usp=sharing>