

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN  
LAS ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO EN EL  
DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

**DIANA ELIZABETH GARCÍA SANTOS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA  
PEREIRA – RISARALDA**

**2017**

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN  
LAS ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO EN EL  
DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

**DIANA ELIZABETH GARCÍA SANTOS**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

**PhD. SANDRA ESTRADA MEJÍA  
DOCENTE ASESOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA  
PEREIRA – RISARALDA**

**2017**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

Pereira, Noviembre 2017

## **DEDICATORIA**

A DIOS primeramente por darme las fuerzas, sabiduría, entendimiento para poder alcanzar las metas y objetivos en mi vida.

A Miriam mi madre y compañera de lucha en cada batalla, mi hermano Daniel por ayudarme en esta aventura y ser mi soporte, a mi abuela Francisca por cuidar de mi aun estando lejos, a mis tías por acompañarme en esta aventura pero sobre todo a Roberto por ser el mejor padre del mundo y haberme brindado siempre su amor, lucha y pasión por vivir la vida.

Esto es para vos papá hasta el cielo donde te mereces estar.

.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme las fuerzas para culminar otra etapa en mi vida, por darme la paciencia y serenidad en todo este camino recorrido y por culminar este proyecto de la mejor manera.

Agradezco a la Universidad Tecnológica de Pereira por abrirme sus puertas y convertirse en mi nueva Alma Mater, a la Maestría en Administración Económica y Financiera por darme la oportunidad de participar en su prestigioso programa académico y a mi directora de trabajo Sandra Estrada Mejía por guiarme en cada paso durante la realización del proyecto.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	14
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA.....	17
1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.4 HIPÓTESIS O SUPUESTO.....	19
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	20
1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA.....	20
1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES.....	21
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.....	22
2.1 MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA EN COLOMBIA?.....	25
2.1.2 ¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN DE EMPRESA EN COLOMBIA Y QUE TIPOS DE ASOCIACIONES EXISTEN?.....	31
2.1.3 ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL.....	35
2.1.4 ASOCIACIONES DE PLÁTANO.....	41
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	48
2.2.1 MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA.....	48
2.2.2 DECISIONES FINANCIERAS.....	58
2.3 MARCO NORMATIVO.....	61
2.4 MARCO FILOSÓFICO.....	65
2.5 MARCO SITUACIONAL.....	66
2.6 GLOSARIO.....	69
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	70
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70

3.2 TIPO DE ESTUDIO .....	71
3.3 UNIVERSO.....	71
3.4 POBLACIÓN O MUESTRA .....	72
3.5 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	73
3.6 VARIABLES E INDICADORES .....	74
3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE INFORMACIÓN ....	75
3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	75
3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
CAPITULO IV DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO .....	78
4.1 ANÁLISIS FINANCIERO POR ASOCIACIÓN .....	78
4.1.1 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE BALBOA .....	78
4.1.2 ASOCIACIÓN CAMPESINA NO NACIONAL DE PRODUCTORES DE PLÁTANO DE LA CELIA .....	89
4.1.3 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PLÁTANO DE SANTUARIO .....	98
4.1.4 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATÓ .....	106
4.1. 5 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES.....	114
4.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO POR EMPRESA.....	121
4.2.1 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PLÁTANO DE SANTUARIO .....	121
4.2.2 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATÓ .....	122
4.2.3 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES.....	124
4.2.4 ASOCIACIÓN CAMPESINA NO NACIONAL DE PRODUCTORES DE PLÁTANO DE LA CELIA .....	126
4.2.5 ASOCIACIÓN PLATANEROS DE BALBOA .....	127
4.3 DIAGNÓSTICO BÁSICO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ASOCIACIONES DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA .....	129
4.3.1 ASOCIACIÓN PLATANEROS DE BALBOA .....	129
4.3.2 ASOCIACIÓN CAMPESINA NO NACIONAL DE PRODUCTORES DE PLÁTANO DE LA CELIA .....	130
4.3.3 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES.....	131
4.3.4 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATO .....	132

4.3.5 ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PLATANO DE SANTUARIO "ASPROCPLAS" .....	133
4.4 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DE ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO DE RISARALSA POR DIAMANTE DE PORTER .....	135
CAPITULO V PROPUESTA.....	136
5.1 FORMULACIÓN DEL MODELO MATEMÁTICO:.....	136
5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PRINCIPALES DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS PARA LAS ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA.....	136
5.3 SOLUCIÓN A LA PROPUESTA PLANTEADA:.....	149
5.4 PRUEBA PILOTO .....	153
5.4 COMO SE REALIZA UN BALANCED SCORERCARD PARA UNA ASOCIACIÓN COMERCIALIZADORA DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA.....	166
5.4.1 MAPA ESTRATÉGICO PARA UNA ASOCIACIÓN COMERCIALIZADORA DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA .....	169
5.4.2 PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ASOCIACIONES DE PLÁTANO DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA.....	174
CONCLUSIONES .....	184
RECOMENDACIONES.....	186
BIBLIOGRAFIA.....	187
WEBGRAFIA .....	188
ANEXOS.....	195

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Inputs y Outputs de Economía .....	24
Ilustración 2- Presupuesto para el sector agropecuario en Colombia 2017 .....	36
Ilustración 3- Áreas sembradas de plátano a nivel nacional 2014 .....	44
Ilustración 4- Cultivo de plátano en el departamento de Risaralda .....	45
Ilustración 5- Área Sembrada, Área Cosechada, Producción y Rendimiento del Cultivo de Plátano en Risaralda Año 2014 para cada municipio del departamento de Risaralda:.....	46
Ilustración 6- Principales cultivos de la Región de Risaralda .....	46
Ilustración 7- Mapa de Risaralda .....	68
Ilustración 8- Variación de la Razón Corriente por año.....	79
Ilustración 9- Variación del Nivel de Endeudamiento por año.....	80
Ilustración 10- Variación de la Concentración de la Deuda a corto plazo .....	81
Ilustración 11- Variación del Margen Bruto por año .....	82
Ilustración 12- Variación del Margen Neto por año .....	82
Ilustración 13- Análisis por EBITDA y Margen EBITDA .....	84
Ilustración 14- Evolución EVA.....	86
Ilustración 15- Evolución Flujo de Caja.....	88
Ilustración 16- Variación de Capital de Trabajo por año .....	89
Ilustración 17- Variación de Margen Bruto por año.....	90
Ilustración 18- Variación del Margen Operacional por año .....	91
Ilustración 19- Variación del Margen Bruto por año .....	91
Ilustración 20- EBITDA .....	93
Ilustración 21- Margen EBITDA .....	94
Ilustración 22- Evolución del EVA .....	95
Ilustración 23- Evolución FCL .....	97
Ilustración 24- Variación de la Razón Corriente por año.....	98
Ilustración 25- Variación en el Capital de Trabajo por año .....	99
Ilustración 26- Variación Nivel de Endeudamiento.....	100
Ilustración 27- Variación de la Concentración de Deuda a Corto Plazo.....	100
Ilustración 28- Variación del Margen Bruto por año .....	101
Ilustración 29- EBITDA .....	102
Ilustración 30- Evolución EVA.....	104
Ilustración 31- Evolución del FCL .....	106
Ilustración 32- Variación de la Razón Corriente.....	107
Ilustración 33- Variación En el Capital de Trabajo .....	107
Ilustración 34- Variación del Nivel de Endeudamiento.....	108
Ilustración 35- Variación de Margen Operacional .....	109
Ilustración 36- EBITDA .....	110

Ilustración 37- Evolución EVA.....	112
Ilustración 38- Evolución FCL.....	113
Ilustración 39- Variación del Margen Operacional .....	115
Ilustración 40- EBITDA .....	116
Ilustración 41- Evolución Flujo de Caja Libre.....	120
Ilustración 42- Resumen del uso del Modelo de gestión Financiera para las Asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda .....	148
Ilustración 43- Variables Montadas en el programa AMPL.....	149
Ilustración 44- Variables Montadas en el programa AMPL 2 .....	150
Ilustración 45- GESTION SOFT.....	153
Ilustración 46- Asociación de plataneros de Mistrató.....	154
Ilustración 47- Asociación de plataneros de Balboa .....	155
Ilustración 48- Asociación de plataneros de Santuario .....	155
Ilustración 49- Asociación de plataneros de La Celia .....	156
Ilustración 50- Asociación de plataneros de Manos Verdes .....	156
Ilustración 51- Comparación de la Gestión Financiera Ideal con la real de cada Asociación piloto.....	158
Ilustración 52- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE MISTRATÓ.....	161
Ilustración 53- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE BALBOA .....	162
Ilustración 54- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE SANTUARIO.....	163
Ilustración 55- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE LA CELIA.....	164
Ilustración 56- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE MANOS VERDES.....	165
Ilustración 57- Cuadro de Mando Integran con sus 4 perspectivas .....	167
Ilustración 58- Mapa Estratégico para una Asociación de plátano en el departamento de Risaralda.....	170
Ilustración 59- Perspectiva Financiera .....	172
Ilustración 60- Perspectiva de Clientes.....	172
Ilustración 61- Perspectiva Interna.....	173
Ilustración 62- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	173
Ilustración 63- Balanced Scorecard para una Asociación de plátano en el departamento de Risaralda.....	175
Ilustración 64- Perspectiva Financiera .....	176
Ilustración 65- Perspectiva Clientes.....	178
Ilustración 66- Entrevista de Satisfacción al Cliente .....	179
Ilustración 67- Indicadores de Efectividad y Eficacia .....	180
Ilustración 68- Perspectiva Procesos Internos del Negocio .....	180
Ilustración 69- Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento .....	182

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Términos de una empresa .....	26
Tabla 2- Asociaciones de Plátano en el departamento de Risaralda.....	67
Tabla 3- Asociaciones de Plátano de Risaralda .....	71
Tabla 4- Marco Muestral .....	72
Tabla 5- Asociaciones Piloto.....	73
Tabla 6- Variables e Indicadores .....	74
Tabla 7- Indicadores de Liquidez .....	78
Tabla 8- Indicadores de Endeudamiento .....	80
Tabla 9- Indicadores de Rentabilidad .....	81
Tabla 10- EBITDA.....	83
Tabla 11- Margen EBITDA.....	84
Tabla 12- Análisis por EVA .....	85
Tabla 13- Análisis por Flujo de Caja .....	87
Tabla 14- Indicadores de Liquidez Asociación La Celia.....	89
Tabla 15- Indicadores de Endeudamiento .....	90
Tabla 16- Indicadores de Rentabilidad .....	90
Tabla 17 Análisis por EBITDA y Margen EBITDA.....	92
Tabla 18- Margen EBITDA.....	93
Tabla 19- Análisis por EVA .....	94
Tabla 20- Análisis Flujo de caja .....	96
Tabla 21- Indicadores de Liquidez .....	98
Tabla 22- Indicadores de Endeudamiento .....	99
Tabla 23- Indicadores de Rentabilidad .....	101
Tabla 24- Análisis por EBITDA y Margen EBITDA.....	102
Tabla 25- Margen EBITDA.....	103
Tabla 26- Creación de Valor .....	103
Tabla 27- Flujo de Caja Libre.....	105
Tabla 28- Indicadores de Liquidez Asociación Mistrató .....	106
Tabla 29. Indicadores de Endeudamiento Asociación de Mistrató.....	108
Tabla 30- Indicadores de Rentabilidad .....	108
Tabla 31- Análisis de EBITDA Asociación de Mistrató.....	109
Tabla 32- Margen EBITDA.....	110
Tabla 33- Análisis Valor Económico Agregado .....	111
Tabla 34- Análisis por Flujo de Caja Libre Asociación de Mistrató .....	112
Tabla 35- Indicadores de Liquidez Asociación Manos Verdes.....	114
Tabla 36- Indicadores de Endeudamiento .....	114
Tabla 37- Indicadores de Rentabilidad .....	115
Tabla 38- Análisis EBITDA Asociación Manos Verdes .....	116
Tabla 39- Margen EBITDA.....	117

Tabla 40- Análisis por Valor Económico Agregado .....	117
Tabla 41- Evolución EVA .....	118
Tabla 42- Análisis por Flujo de Caja Libre .....	119
Tabla 43- Rúbrica para Evaluar los Indicadores de Planeación y Evaluación .....	140
Tabla 44- Planeación Financiera .....	141
Tabla 45-Evaluación Financiera.....	142
Tabla 46- Variables Obtenidas del diagnóstico.....	143
Tabla 47- Variables dentro del Modelo AMPL.....	144
Tabla 48- Escenarios Propuestos para una Gestión Financiera Ideal de acuerdo al valor del Factor de Capital .....	151
Tabla 49- Comparaciones de los resultados de la Gestión Financiera para todas las Asociaciones .....	157
Tabla 50- Oportunidad de Mejora .....	158
Tabla 51- Toma de Decisiones de Acuerdo a los rangos de los Indicadores 1 ...	159
Tabla 52- Toma de Decisiones de Acuerdo a los rangos de los Indicadores 2 ...	159
Tabla 53- Toma de Decisiones de Acuerdo a los rangos de los Indicadores 3 ...	160

## TABLA DE ECUACIONES

Ecuación 1- Razón Corriente .....	137
Ecuación 2- Indicador de Liquidez .....	137
Ecuación 3- Indicador Rentabilidad .....	138
Ecuación 4- Indicador EVA .....	138
Ecuación 5- Indicador Flujo de Caja .....	138
Ecuación 6- Gestión Financiera con 4 categorías.....	144
Ecuación 7- Gestión financiera desglosada por variables .....	144
Ecuación 8- Gestión financiera desglosada por variables No 2.....	145
Ecuación 9- Ecuación Planteada para el Modelo de Gestión para la toma de decisiones Financieras .....	148

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión para la Toma de Decisiones Financieras en las Asociaciones Comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda.

Este Modelo se diseñó gracias a los diagnósticos financieros y administrativos obtenidos dentro de la investigación, sirviendo como base para identificar cuáles fueron las falencias y necesidades que tienen las Asociaciones de Plátano en el departamento de Risaralda para la toma de decisiones financieras.

Durante el desarrollo de esta investigación realizada con datos financieros y administrativos se encontró algunas de las causas por las que las Asociaciones no están tomando correctas decisiones financieras que les permita ser competitivas dentro del mercado.

Una vez encontradas esas causas y permitiendo establecer cuáles han sido el efecto que ha provocado dentro de las Asociaciones se diseñó un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras.

Este Modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en las Asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda sirve además para que las Asociaciones tengan una mejora continua financiera y administrativa permitiéndoles ser competitivas dentro del mercado agrario en que se desenvuelve.

Palabras claves:

Modelos de Gestión, Toma de decisiones financieras, Competitividad, Asociaciones, Diagnóstico, Eficiencia, Mejora continua.

## **ABSTRACT**

The next work has a main focus, desing a financial decision model management of the plantane trading associations for the Risaralda department.

This model was designed thanks to administrative and financial indicators gathered throughout the investigation, serving as base for identification, of wich were the flaws and necessities that the plantane association has for the empowerment of financial decisions.

During the development of this investigation made by administrative and financial data, we found that the associations are not taking assertive financial decision that allows them to compete in the market.

One we found the causes and allowing us to determine, what has been the effect couosed inside the association, we designed a management model for the financial decisions.

This management model for the financial decisions in the plantane associations on the Risaralda department works additionally for a continuous improvement for the administrative and financial decisions allowing them to compete in the market.

Key vocabulary:

Management Model, Financial decissions, Competitivity, Associations, Diagnosis, Efficiency, Continuous improvement.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las Asociaciones enfrentan retos financieros en el mercado que se desenvuelven, por los cambios que se generan día a día gracias a la globalización; estas empresas tienen que ser Asociaciones competitivas, que le permita reajustar cada proceso o estructura con el fin de adaptarse a los grandes cambios del entorno.

La presente investigación busca diseñar un Modelo de Gestión para la Toma de Decisiones Financieras en las Asociaciones Comercializadoras de Plátano en el departamento de Risaralda, lo que le permitirá ser competitivos y hacer mejor uso de sus recursos dentro de la organización tomando las mejores decisiones financieras para el corto y largo plazo dentro del sector que se desenvuelven.

Para lograr esto la investigadora utilizó diferentes herramientas financieras y administrativas para realizar los diagnósticos requeridos que permitió identificar cada uno de los problemas financieros y administrativos que tienen las asociaciones de plátano del departamento de Risaralda, haciendo uso de esos diagnósticos se buscó dar solución a los problemas encontrados dentro de la investigación, obteniendo resultados eficientes para tener una visión clara y completa sobre el uso de un modelo de gestión que les permita tomar las mejores decisiones financieras dentro de la Asociación.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA**

Las Asociaciones Comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda son empresas que tienen potencial para ser competitivas en el mercado agroindustrial, sin embargo; la falta de conocimiento en el ámbito financiero y administrativo las ha llevado a tomar decisiones erróneas impidiendo que pueda salir adelante.

Plantear un Modelo de Gestión para la toma de decisiones financieras para las Asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda es necesario; porque se busca fortalecer a las asociaciones de plátano en la parte financiera y que puedan contar con herramientas necesarias y útiles que le ayuden a tomar las mejores decisiones financieras.

Un modelo de Gestión para la toma de decisiones financieras es fundamental en las Asociaciones de plátano para llevar un orden financiero ordenado, conciso y claro con todas las políticas, herramientas y procedimientos financieros y administrativos necesarios que ayuden al manejo de la toma de decisiones.

Las Asociaciones de plátano pueden llegar a tener un auge no sólo en Risaralda si no en todo Colombia si las personas encargadas de la parte financiera de cada entidad están en capacidad de tomar decisiones financieras adecuadas a su empresa, es por eso que surge la necesidad de implementar dicho modelo para ayudar a esas pequeñas asociaciones que tienen gran potencial y que no han tenido la oportunidad de sacarle provecho.

Este tipo de Asociación tienen escasos conocimientos sobre finanzas, están acostumbrados a llevar una contabilidad muy sencilla si es que la llevan, no tienen herramientas financieras competitivas que les ayuden a conocer a mayor profundidad que deberían hacer con los resultados que arrojan cada vez que presentan los Estados Financieros, ni conocer que ventajas en pro de la organización podrían tener al saberlos usar.

Es por eso que se buscó enfocar el trabajo en esta actividad económica agrícola y crear un Modelo de Gestión para la toma de decisiones financieras para dichas Asociaciones con el fin de proporcionarles una herramienta eficiente para mejorar su toma de decisiones financieras.

## 1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el departamento de Risaralda cuenta con 14 Asociaciones que producen y comercializan plátano<sup>1</sup>. Además de ser el segundo producto agrícola más producido en la región.

En consecuencia a lo anterior las Asociaciones que se dedican a la producción y comercialización de este producto no han sabido aprovechar y potencializar su mercado porque no tienen claro cuáles deben ser los procesos financieros, administrativos que tienen que realizar para que esas entidades se vuelvan competitivas dentro del mercado agrícola.

Las Asociaciones de plátano en Risaralda tienen diferentes problemas; uno de ellos es que cuentan con un personal financieros/administrativo que no trabaja de forma eficiente y por ende no puede tomar decisiones financieras que sean en pro de la asociación, esto por la falta de capacitación que requiere el personal para enseñar a tomar decisiones financieras congruentes con base a los Estados Financieros proyectados, y que esas decisiones traigan beneficios económicos a la asociación.

La ausencia del conocimiento financiero dentro de las Asociaciones por parte de la persona encargada de las finanzas hace que no tenga un control sobre la liquidez de la organización, no tenga conocimiento sobre endeudamientos ni conozca cómo generar valor a partir de esa administración.

Otro problema que tiene las Asociaciones es la falta de herramientas financieras modernas que estén a la medida de cada asociación, y que les permita tomar decisiones financieras con cada transacción contable que realizan día a día.

La falta de una planeación y evaluación financiera en las asociaciones ha generado pocos resultados favorables dentro de las mismas, en consecuencia a esto los asociados no se sienten incentivados a querer invertir más de lo que pudieran hacerlo porque no están generando las ganancias que tienen presupuestadas a la hora de comercializar el producto final y esto por la falta de un modelo que les ayude a tomar decisiones financieras que tenga una base sólida.

En contraste a lo anterior esto ha generado que las Asociaciones de plátano en Risaralda no logren ser competitivas en el mercado nacional, que tengan una planeación y evaluación financiera poco eficiente y concreta pero sobre todo que estén perdiendo la oportunidad de generar ganancias económicas para la asociación por la falta de un modelo de gestión adecuado a su asociación para la toma de decisiones financieras.

---

<sup>1</sup> Asociaciones de Risaralda. [En: Línea], [Consultado 18 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio\\_programas](http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio_programas)

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál debe ser el modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en las Asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda que les permita ser competitivos?

### **1.4 HIPÓTESIS O SUPUESTO**

La toma de decisiones financieras en las Asociaciones Comercializadoras de Plátano en el departamento de Risaralda son más asertivas cuando utilicen un Modelo de Gestión Financiera integral.

### **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en las asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda.

### **1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.- Realizar un diagnóstico financiero a cada una de las asociaciones participantes de la investigación que permita mejoras dentro de la organización.
- 2.- Analizar los procesos administrativos que utilizan las asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda.
- 3.- Diseñar el Modelo de Gestión para la toma de decisiones financieras en las asociaciones que les permita ser más competitivos en el mercado y mejorar sus decisiones financieras.
- 4.- Programar una herramienta tecnológica que soporte el modelo diseñado con todas las variables que se obtengan de los análisis financieros.
- 5.- Validar el modelo realizado y compartir los resultados obtenidos con cada una de las asociaciones que sirvieron como asociaciones piloto a la hora de realizar esta investigación.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Las asociaciones de plátano en Risaralda utilizan herramientas desactualizadas para llevar sus finanzas y existe una deficiencia en el manejo del recurso económico por lo cual no generan las ganancias esperadas en cada ciclo de venta de plátano.

No pueden adquirir préstamos a entidades bancarias ya que no son capaces de tomar decisiones financieras de acuerdo a los resultados que arrojan en la situación financiera de cada año; la ausencia de un modelo de gestión para toma de decisiones financieras ha hecho que estas asociaciones no sean competitivas en el mercado, no optimicen sus recursos de manera adecuada, eficiente y sobre todo no generen ganancias en dinero.

Con este modelo se busca que las personas encargadas de la parte financiera tengan todos los recursos necesarios para poder tomar decisiones reales, no solo basándose en la experiencia adquirida a lo largo de la vida si no con herramientas reales y eficientes que ayuden a la toma de decisiones financieras.

De esta forma una persona utilizando este modelo podrá descubrir las delimitantes que está teniendo su Asociación y encontrar la forma más eficiente de tomar decisiones financieras en pro de la organización.

Además se espera que cada Asociación al finalizar la investigación cuenten con una planeación y evaluación financiera eficiente, una optimización de recursos económicos y personas encargadas de la parte financiera de dichas entidades sean capaces de tomar decisiones financieras con ayuda del modelo creado.

## **1.8 BENEFICIOS QUE CONLLEVA**

Un modelo para la toma de decisiones financieras para las asociaciones comercializadoras de Plátano en el departamento de Risaralda proporciona un análisis y diagnóstico financiero profundo de la situación actual de cada organización que les permite conocer cuáles son esas desventajas que están teniendo en el mercado que no les deja ser competitivos.

Entre esos beneficios están:

- Contar con un apoyo físico que les ayude a la toma de decisiones, teniendo un control sobre la liquidez, la deuda en caso que la tengan o la quieren obtener y conocer cuál es su nivel de rentabilidad dentro del mercado.
- Conocer que sus ingresos no son lo suficiente como para generar ganancias.
- Conocer la oportunidad que se está perdiendo de invertir dentro de la Asociación mediante la adquisición de un préstamo bancario.

- Tener un control sobre la administración de los activos de la empresa y generar la capacidad de crear valor.
- Incentivar más a los socios en la parte financiera de manera conjunta para tener todos una Asociación digna y prospera en el departamento.
- El análisis financiero y la implementación de este modelo es completamente gratis para cada asociación piloto por lo cual esas pequeñas empresas que con el fuerza de todos sus asociados se verán beneficiados con el proyecto.
- Por todo eso es necesario diseñar dicho modelo para que beneficie a la economía del departamento pero sobre todo a cada asociación de plátano que lo utilice.

## **1.9 LIMITACIONES PREVISIBLES**

Durante la investigación y realización del proyecto se encontraron limitaciones que hicieron muchas veces que la investigación se detuviera debido a las siguientes dificultades:

- Acceso a la información financiera de cada Asociación correspondiente, ya que muchas de esas asociaciones no tienen completa su información financiera o no llevan un orden correspondiente.
- Movilización de Pereira hacia las demás ciudades por factor de tiempo por parte del investigador y el factor económico.
- Falta de tiempo de las personas encargadas de la parte financiera de cada asociación.
- De las 14 Asociaciones que existen en Risaralda 4 de ellas no quisieron formar parte de la investigación, esto por falta de tiempo de las personas encargadas.
- De las 10 Asociaciones que quedaron solo 5 cumplieron con la información necesaria para participar de la investigación.

## CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

De acuerdo a la problemática abordada en el presente estudio, es trascendental entender el contexto sobre el cual las asociaciones comercializadoras de plátano se han venido desempeñando en el país y la importancia que tienen los modelos de gestión para la toma de decisiones financieras repercute en el éxito de las mismas.

En ese orden de ideas se encuentra que una de las principales decisiones financieras que toda organización, compañía o en este caso asociación debe tomar, es el uso de recursos para inversión ya sea en tecnología o en cualquier factor importante para su correcto funcionamiento, de este modo existe mayor garantía de estar a la vanguardia del entorno cambiante, pues la creciente competencia y la globalización exigen rápida adaptación y una continua evolución.

La globalización ha sido un factor determinante para la tecnología e innovación de los productos y servicios, lo que ha hecho que las empresas tengan que cambiar su forma de producir e introducir nuevos métodos, procedimientos y operaciones que generen mayor eficiencia y eficacia, pero también hay empresas que no se han podido adaptar al cambio que está sufriendo el mundo.

“La globalización es un proceso coherente de varios sucesos que contienen cierta complejidad; este proceso manifiesta interdependencia entre países con el fin de incrementar la variedad y volumen de intercambio de bienes y servicios, lo cual conlleva a una acelerada evolución de la tecnología”<sup>2</sup>.

Con la Globalización el comercio en el mundo se vuelve más acelerado y hace que genere nuevas expectativas frente a las utilidades que se demandan, es por eso que las asociaciones compuestas por pequeños empresarios que se dedican a la comercialización tienen desventajas en el mercado internacional.

Hay que tener en cuenta el creciente valor que adquieren las tecnologías de información y comunicación debido a la globalización dentro de cada asociación, factores que permiten a las organizaciones crear valor a través de Modelos de Gestión Financiera, con cada herramienta tecnológica financiera que se saca día a día muchas de ellas pueden aportar ventajas para la empresa en incrementos financieros, como la reducción de costos o incrementos en el valor de uso, asumir inversiones para tener una mejor estrategia de negocio.

---

<sup>2</sup> Rabanal, N. G. (2003). El entorno económico actual. Madrid España: Spain Paraninfo, SA

La competencia directa de las Asociaciones conformadas por pequeños y medianos productores para Colombia son normalmente las empresas multinacionales ya que, están compitiendo con productos y servicios donde involucran más tecnología y procesos de producción desarrollados.

Debido a los cambios que se viven diariamente en el mercado nacional e internacional es necesario que estas Asociaciones que son fuente de trabajo para muchas personas tengan los recursos necesarios para mantenerse en el mercado agronómico y comercial.

Según la Teoría del Productor “la mayoría de las empresas sufren de restricciones presupuestales, tecnológicas y funciones de costos”<sup>3</sup>. Esta Teoría está muy de acuerdo con esta investigación ya que las Asociaciones de plátano también tienen esas mismas falencias, la falta de presupuesto los lleva a no generar la producción necesaria o a estar alertas y contar con un seguro contra catástrofes naturales que los proteja, la falta de tecnología hace que ellos no puedan ser competitivos con el mercado nacional y peor internacional por ende no generan las ganancias que se esperan en cada producción de plátano.

La Teoría del Productor indica que las empresas para obtener ganancias deben tener en cuenta los factores de producción como mano de obra, capital, materias primas, tierras, entre otros. Los productores y comercializadoras de Plátano necesitan tener cuidado con esos factores de producción y verificar cuales son los costos que se les genera a través de la mano de obra, de todo el capital que están creando, cual es el costo real de las materias primas, costo de fertilizantes, el costo de la producción y obtener los costos reales de cada uno de los factores anteriormente mencionados para tener un panorama más claro por lo que se está trabajando que es obtener ganancias de sus trabajos.

Las empresas que producen un bien o servicio tienen que tener en cuenta que los factores de producción son una parte importante para que una empresa funcione correctamente, ya que es necesario tener el factor trabajo, es decir; un personal altamente capacitado, conocedor del mercado en el que se desenvuelve, que sea asertivo en cada una de las labores diarias que realizan que son necesarias para la toma de decisiones claras y correctas en las diferentes áreas de la Asociación como ser las decisiones administrativas, de gestión y sobre todo financieras.

Cada día van surgiendo cambios en la economía del país y la toma de decisiones que se hagan con cada cambio son fundamentales para que una empresa pueda seguir a flote dentro del mercado, los factores de producción tienen que estar de acuerdo a esos cambios que se van generando en los mercados y si no, se tiene que adaptar para poder ser competitivos.

---

<sup>3</sup> CIDE – Microeconomía I – Notas de clase. [En: Línea], [Consultado 08 de Junio de 2016], Disponible en: [https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07\\_2.pdf](https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07_2.pdf)

## Ilustración 1- Inputs y Outputs de Economía

### CUADRO DE INPUTS - OUTPUTS



Fuente: Elaboración propia.

Otra parte importante en las empresas son las finanzas y todo lo relacionado a ese campo ya que no pueden dejarse de un lado porque eso muestra la realidad de lo que se vive en el mercado empresarial de un país, por eso es necesario la creación de un Modelo de Gestión para la toma de Decisiones Financieras que ayude a los empresarios a tomar decisiones basándose en información correcta y necesaria que vayan acorde a su empresa y al sector al que pertenece.

Es necesario incentivar la Asociación a que tenga una estructura organizacional bien formada de acuerdo al tamaño de su empresa, teniendo la facilidad y agilidad para poder manejar un Modelo de Gestión que les ayude a entender como las finanzas y contabilidad son puntos importantes y claves para la toma de decisiones en su entorno los cuales repercuten en su propia economía.

La persona que se encarga de manejar las finanzas en las empresas tiene que tener un control del dinero, saber en qué momento es una entrada y una salida de dinero necesaria, llevar un control contable ordenado y administrativo llamado flujo de efectivo, el cual pueda ser claro, preciso y comprendido por los demás empleados o asociados de la empresa.

### 2.1.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA EN COLOMBIA?

Según el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible “El ideal de las empresas en Colombia y en el mundo siempre ha sido la generación de valor, originalmente representada en términos económicos y de productividad que hacían prósperas a las empresas y a los empresarios”<sup>4</sup>.

Las Empresas generan un valor económico a lo largo de su vida laboral en el mercado, ese valor va a depender de como manejen los recursos económicos y administrativos dentro de la organización para que generen productividad para los dueños del negocio.

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”<sup>5</sup>. El autor de este trabajo tiene un concepto de empresa orientado más a los recursos de la organización es decir; las personas cuando crean una empresa tienen que contar con dos recursos básicos que son las personas y el capital (Dinero o maquinaria), una vez destinado estos recursos lo primero que esperan es poder obtener ganancias de los mismos, teniendo una productividad exitosa y buscar nuevas herramientas financieras que les faciliten el día a día.

En los tiempos actuales, una empresa tiene como objetivo principal generar dinero ahora y en el futuro, eso se ha convertido en crear un valor económico en cada actividad a la que se dedique teniendo en cuenta la sostenibilidad de permanecer en el mercado por un tiempo indefinido, para eso tiene que actualizarse cada día a los cambios que sufre la economía mundial y crear una rentabilidad económica, una conservación en pro del medio ambiente, maximizar cada recurso que utilice, orientar y capacitar al recurso humano para que pueda hacer su trabajo de una manera rápida y eficiente, todo esto se puede logra con un modelo de gestión para la toma de decisiones.

Para María de Los Ángeles Gil Estallo en su libro “¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa?”<sup>6</sup>. Tiene varios conceptos de empresa desde diferentes perspectivas, a continuación un resumen de esos conceptos:

---

<sup>4</sup> Contabilidad Ambiental: Su Aporte a la Protección y Conservación Medioambiental. [En: Línea], [Consultado el 4 de Junio 2016], Disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_Bu4Is0IRpQJ:aulavirtual.tecnologicocom.fenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/1/blog/attachment/1116/ARTICULO%2520CONTABILIDAD%2520AMBIENTAL.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_Bu4Is0IRpQJ:aulavirtual.tecnologicocom.fenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/1/blog/attachment/1116/ARTICULO%2520CONTABILIDAD%2520AMBIENTAL.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)

<sup>5</sup> Definición de Empresa. [En: Línea], [Consultado el 20 de junio 2016], Disponible en: <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/>

<sup>6</sup> GIL ESTALLO y DE LA FUENTE, María de Los Ángeles y Fernando Giner Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Séptima Edición, Mayo 2007

Tabla 1- Términos de una empresa

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Institución del empresario.	Unidad económica dirigida por un empresario, donde no encontramos diferencia entre el propietario de la empresa y el que la dirige.
Unidad de beneficio.	Obtención de un excedente económico, para el logro de un superávit, solamente empresarios privados.
Explotación Producción independiente	Cubrir la necesidad a terceros, Independencia económica, Necesidad de tomar decisiones.
Unidad jurídica y financiera	Aspectos de forma jurídica y financiero
Conocimiento de la economía empresa	Criterio de beneficio y riesgo.
Diferenciando de explotación	Diferenciando de explotación
Combinación de factores	Realización de una actividad de producción o prestación de servicio.
Punto de vista instrumental	Unión de subsistemas económicos sociales.
Como organización	Objeto común, conjunto de personas y medios, esfuerzo combinado, dependencia y relaciones que aseguren la coordinación.
Como sistema	Formada por un conjunto de partes interrelacionada de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad.
Vinculado a un orden económico	Principio de combinación de factores, economicidad y equilibrio financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Según Pablo Fernández en su trabajo Métodos de Valoración de Empresas “La valoración de una empresa es de sentido común que requiere unos pocos conocimientos técnicos y mejora con la experiencia. Ambos (sentido común y conocimientos técnicos) son necesarios para no perder de vista: ¿qué se está haciendo?, ¿por qué se está haciendo la valoración de determinada manera? Y ¿para qué y para quién se está haciendo la valoración?”<sup>7</sup>. Este autor toma en cuenta un punto dentro de la organización que es necesario implementar herramientas menos complejas y más tecnológicas que ayuden a la toma de decisiones en la empresa.

Para la autora de este trabajo el concepto de empresa significa: Una empresa es una organización, institución o entidad conformado por una o más personas, que transforman, producen y comercializan algún producto o servicio para satisfacer las necesidades de las personas y a la vez generar dinero ahora y en el futuro, teniendo en cuenta un personal altamente calificado para la realización de las actividades y así generar valor agregado a la empresa.

Según Alfonso Galindo Lucas en su libro Fundamentos de Valoración de Empresas “La literatura existente ha relacionado siempre el valor de la empresa con cuatro temas fundamentales: Los objetivos de la empresa, la estructura financiera, la política de dividendos y, más recientemente, el tamaño”<sup>8</sup>.

La valoración de la empresa está siempre en función de unos objetivos<sup>9</sup>. Es decir una empresa siempre tiene que plantearse objetivos para mantener un determinado valor dentro del mercado en que se desenvuelve. La valoración de un negocio es un proceso empresarial donde no solo existen herramientas técnicas, y es por eso que es necesaria la intervención de personas con conocimiento del tema que se involucren en las decisiones financieras.

“La relación entre administración estratégica y límites de la empresa también se da a través del concepto de ventaja competitiva. Así, si las ventajas competitivas de una empresa provienen de los recursos específicos que posea y que sean valiosos para su desempeño y difíciles de imitar”<sup>10</sup>, “entonces sus límites vendrán determinados por la posesión y composición de tales recursos”<sup>11</sup>, estos autores toman en cuenta que la administración estratégica va de la mano con las ventajas

---

<sup>7</sup> Métodos de Valoración de Empresas. [En: Línea], [Consultado el 4 de Junio 2016], Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>

<sup>8</sup> LUCAS GALINDO, Alfonso. Fundamentos de Valoración de Empresas. [En: Línea], [Consultado el 20 de junio 2016], Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/agl/agl.pdf>

<sup>9</sup> (López Cabarcos, 1999, p. 55)

<sup>10</sup> (Barney 1986, Parlad and Hamel 1990, y Collis and Montgomery 1995)

<sup>11</sup> (Chesbrough and Teece, 1996)

competitividad, porque las organizaciones con los recursos que cuentan tienen que realizar sus actividades de una manera eficiente y optimizar el recurso que sea necesario para mantenerse en el mercado internacional.

La ventaja competitiva es necesaria dentro de una organización porque le da un valor agregado que es el valor económico por eso; “entender la lógica que subyace en el valor económico ayuda a no caer en errores o trampas durante el proceso”<sup>12</sup>. Significa que al entender la palabra valor económico, este concepto se vuelve necesario porque es un componente para la toma de decisiones empresariales distinguiéndose así entre tener un buen negocio o mal negocio.

Según Francisco J. Barrionuevo Canto en su trabajo Método de Valorización de Empresas dice lo siguiente: “Los métodos que se están convirtiendo cada vez más popular (y conceptualmente "correcto") son los basados en el descuento de flujos de efectivo. Estos métodos ven a la empresa como un generador de flujo de efectivo y, por lo tanto, evaluable como un activo financiero”<sup>13</sup> tomando en cuenta las palabras de Barrionuevo la valoración de empresa se va actualizando día a día y eso genera una ventaja competitiva dentro del mercado, existiendo distintos métodos de valoración se tiene que buscar cual es o cuales son los métodos correctos para cada empresa dependiendo de las necesidades que tenga, del sector en el que se encuentre y sobre todo a lo que dedique su actividad principal.

En el mundo hay diferentes tipos de empresas, todas con el mismo fin; poder generar ganancias en la actividad a la que se dediquen, es decir; cada empresa ve en su población un mercado específico al cual llegar y producir, vender o comercializar un producto o servicio, eso significa investigar y detectar cuales son las carencias que tiene cada persona satisfaciendo esas necesidades y poder proveérselas teniendo garantizado un mercado objetivo.

En Colombia existe una clasificación de empresas respaldada por La ley 905 de 2004 que dice “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”<sup>14</sup>.

La clasificación de las empresas va de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- De Acuerdo al tamaño
- 2.- A la actividad que se dedique

---

<sup>12</sup> (Lubián, 2001)

<sup>13</sup> Método de Valoración de Empresas. [En: Línea], [Consultado el 22 de junio 2016], Disponible en: <http://franciscobarrionuevo.eu/files/2015/03/ENSAYO-M%C3%89TODOS-DE-VALORACI%C3%93N-DE-EMPRESAS.pdf>

<sup>14</sup> Alcaldía de Bogotá. [En: Línea], [Consultado el 22 de enero 2017], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

3.- A la forma jurídica

4.- De acuerdo al número de propietarios

5.- Según capital de conformación

De acuerdo al tamaño de la empresa en Colombia esta se puede clasificar en:

**Grande Empresa:** estas empresas están formadas por capitales nacionales o internacionales, tienen instalaciones propias y mucho personal especializado, técnico, profesional para cada actividad que realicen, este tipo de empresa tiene a cargo a más de doscientos cincuenta personas y tiene un objetivo que es llegar al mercado internacional.

**Mediana empresa:** son empresas conformadas por un número limitado de personas que no pasan de las cien, este tipo de empresas tienen una especialización en la producción o el trabajo, en la parte financiera si estas entidades saben utilizar eficiente sus recursos tienen unos rendimientos considerables y por lo particular su producto solo llega a nivel nacional.

**Pequeña Empresa:** Este tipo de empresa maneja alrededor de cincuenta empleados o menos, tiene un capital pequeño, utilizan una contabilidad sencilla y cubren con su producto o servicio al mercado regional o local.

**Microempresa:** Este tipo de empresas se constituyen normalmente por personas de una misma familia con un pequeño capital o micro crédito otorgado por alguna institución bancaria o cooperativa, en ella trabajan menos de 10 personas y los ingresos obtenidos se determinan en ganancias personales.

De acuerdo a la actividad que se dedique una empresa en Colombia puede ser:

**De servicios:** estas son empresas que se creen con el fin de generar un servicio intangible al cliente para satisfacer sus necesidades, ejemplos de ellos están empresas de transporte, compañías de televisión e internet.

**De comercio:** son empresas que compran y venden productos de materia prima o producto terminado sin realizar ningún proceso de manufactura con el fin de satisfacer al cliente, utilizando al recurso humano como base primordial, ejemplo de ellos están los supermercados, almacenes de ropa.

**De Industria:** este tipo de empresas son las que tienen la materia prima y la transforman en producto terminado, utilizando maquinaria pesado para luego distribuir su producto, utilizando productos primarios, ejemplo de ellas son las maquilas y los almacenes de comida procesada.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá el empresario puede poner en marcha su negocio de manera individual en tres opciones<sup>15</sup>.

De forma natural o corriente: este tipo de empresa es formado por un individuo que actúa bajo su propio nombre realizando una actividad comercial brindando un bien o servicio.

De Forma Unipersonal: esta empresa está formada por una persona natural o jurídica que destina cierta parte de su dinero o activos a realizar actividades económicas empresariales.

Sociedad por acciones simplificadas: este tipo de empresa puede ser constituido por una persona natural o jurídica, y estas personas se hacen responsables por los aportes que realicen a la misma, este tipo de empresa necesita de un documento privado que avale su legalidad y casi siempre son empresas dedicadas al comercio.

De acuerdo al número de propietarios pueden clasificarse así:

Sociedad en comandita por acciones: esta empresa se forma por uno o más personas denominados socios con responsabilidad ilimitada y cinco o más socios con responsabilidad limitada, su capital está conformado en títulos de igual valor.

Sociedad Anónima: este tipo de empresa está conformado por cinco socios como mínimo, su capital está representado en acciones y la razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa, seguido de la expresión S.A.

Sin ánimo de Lucro: este tipo de empresa se forma por una persona jurídica, tiene como fin velar por el bienestar común de una comunidad, región o país.

De acuerdo al capital de conformación estas se clasifican en:

Privada: Este tipo de empresa se constituye con dinero y activos de personas naturales o jurídicas con el fin de emprender un negocio que genere ganancias.

Publica: Este tipo de empresa está constituido por dinero o activos del estado, y estos son dados de forma nacional, departamental, regional o municipal.

Mixta: Las empresas con capital misto son las que se constituyen con activos y dinero tanto privado como público.

Toda empresa independientemente de cómo este conformada siempre requiere de un manejo cuidadoso de sus movimientos de dinero para tener un mayor beneficio económico y así evitar la pérdida de los recursos financieros, administrativos que los lleve al punto de tener que cerrar el negocio.

---

<sup>15</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. [En: Línea], [Consultado el 22 de enero 2017], Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>

Una empresa tiene que tener claro cuál es el comportamiento de las finanzas dentro de su organización y cuáles son los beneficios que tienen por tomar correctas decisiones financieras en cada transacción que realizan sobre las operaciones del día a día tanto a nivel interno como externo de la entidad

### **2.1.2 ¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN DE EMPRESA EN COLOMBIA Y QUE TIPOS DE ASOCIACIONES EXISTEN?**

En Colombia como en cualquier otro país del mundo las empresas se pueden conformar mediante Asociaciones que buscan un fin en común y es generar dinero ahora y en el futuro, estas Asociaciones desde el punto de vista financiero están compuestas por personas que son trabajadores o empleados que se pueden constituir como sindicatos o Asociaciones sin la intervención del estado para producir, vender o comercializar un producto o servicio.

En el trabajo “El derecho al Trabajo y el derecho de Asociación: tensiones entre el modelo Neoliberal Globalizado y la Constitución política de 1991” de María Roció Bedoya dice: “El Estado Colombiano garantiza en el artículo 38 de la Carta, el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que se realicen y regula en el artículo 39 el derecho para trabajadores y empleadores de constituir asociaciones sin intervención del Estado”<sup>16</sup>.

El derecho de poder constituirse como una Asociación está respaldado por el Estado Colombiano por ende estas personas tienen la capacidad de adentrarse al mercado ofreciendo su producto o servicio.

De acuerdo a la Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado una “Asociación se conforman por un grupo de personas que comparten un interés común (ingenieros, arquitectos, cafeteros, etc.) teniendo unas características en particular como ser:

- Libre adhesión
- Sin número mínimo o máximo de afiliados
- Sin ánimo de lucro
- Se consideran OSD (Organización Solidaria de Desarrollo) en la medida que enfoquen sus acciones y esfuerzos hacia afuera, más que hacia adentro.

---

<sup>16</sup> El derecho al trabajo y el derecho de Asociaciones: Tensiones entre el Modelo Neoliberal Globalizado y al trabajo y la Constitución Política de 1991. [En: Línea], [Consultado el 26 de febrero 2017], Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/colombia/iep/tesis/bedoya/bedoya.pdf>

- Se regulan plenamente por sus estatutos”<sup>17</sup>.

Para el tratadista Álvaro Tafur Galvis una asociación es: “Es una unión organizada y estable de individuos, dotada de personalidad jurídica para la realización de un objeto en común, en la asociación aparece como elemento característico que de común acuerdo establece y realiza un fon colectivo”<sup>18</sup>.

Según Paula Pimentel Carretero en su trabajo “Régimen de inspección y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro” “Las asociaciones y corporaciones nacen de una declaración de voluntad colectiva y conjunta, en el sentido de crear una persona jurídica nueva, encaminada a la realización de un propósito que puede representar un beneficio bien para la comunidad en general; o bien puede contraerse a un grupo en particular”<sup>19</sup>.

De acuerdo a los dos últimos párrafos se puede resumir que una asociación se conforma por un grupo de personas que comparten una idea, producto o servicio en común y tienen como propósito obtener un beneficio ya sea económico, social o personal.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín una asociación se puede constituir de la siguiente forma:

- Acta de Constitución
- Los estatutos de la Asociación.
- Nombre de la entidad precedido de la denominación jurídica correspondiente a su naturaleza.
- Domicilio
- Dirección, Número de teléfono y fax de la persona jurídica
- Clase de persona jurídica
- Numero de constituyentes (mínimo dos personas)
- Duración
- Objetivo
- Patrimonio y forma de hacer los aportes
- Forma de administración
- Asamblea de asociados
- Quórum deliberatorio

---

<sup>17</sup>Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado. [En: Línea], [Consultado el 28 de julio 2016], Disponible en: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

<sup>18</sup>Tafur Galvis Alvarado, Las personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro, Bogotá, Ediciones Rosaristas, 1984 PP. 18

<sup>19</sup> Régimen de inspección y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro. [En: Línea], [Consultado el 28 de julio 2016], Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS71.pdf>

- Mayorías decisorias
- Representación legal
- Junta directiva o consejo de administración o directivo
- Órganos de control
- Causales de disolución
- Liquidación
- Constitución por documento privado
- Constitución por escritura pública.<sup>20</sup>

Las asociaciones empiezan con pequeños aportes que cada socio da, pero muchas veces eso no es suficiente para cubrir todas las necesidades financieras y como no tienen conocimiento sobre ellos le es difícil que recurran a la financiación mediante un préstamo bancario o de una cooperativa.

De acuerdo a Gitman “el financiamiento se define como la adquisición de fondos a nivel de individuos, de empresas y de Gobierno para hacer frente a sus necesidades y lograr su buen funcionamiento”<sup>21</sup>. Es necesario que las Asociaciones de plátano en Risaralda tengan conocimientos amplios sobre las finanzas que se manejan dentro de la organización para que tengan el poder de tomar decisiones de acuerdo a financiamientos que sean en pro de la entidad y que generen beneficios.

Para Perdomo Moreno el concepto de financiamiento es “la obtención de recursos que requiere una empresa para el desarrollo normal de operaciones”, o bien: “la obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta”<sup>22</sup>.

Las asociaciones de los diferentes sectores del país ya sean comercial, agroindustrial son generadoras de fuente de trabajo, que en ocasiones la actividad que realizan pasa de generación en generación y buscan fuentes financieras que puedan ayudar a que se sostenga el negocio familiar, pero muchas veces la falta de conocimientos financieros generan que la Asociación deje de funcionar por un mal direccionamiento administrativo, ya que no son capaces de tomar buenas

---

<sup>20</sup> Requisitos para la constitución e inscripción de asociaciones y corporaciones [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/15%20Requisitos%20asociaciones%20y%20corporaciones.pdf>

<sup>21</sup> Gitman, L. J. (1997). Fundamentos de administración financiera.

<sup>22</sup> Perdomo Moreno, A. (2001). Planeación financiera para épocas normales y de inflación. Pema, Sexta edición

decisiones financieras y administrativas que hagan que su producto o servicio se pueda expandir y exportar a varias partes del mundo.

Existen beneficios para las Asociaciones que sepan tomar decisiones financieras y tengan un control claro manejo de las finanzas que les lleve a generar las ganancias económicas financieras esperadas, entre esos beneficios se pueden mencionar los siguientes:

- Tomar correctas decisiones de inversión.
- Conocer cómo marcha el negocio con la información real que se maneja.
- Poder controlar los recursos financieros de lo que entro y salió del negocio como saber si hay ganancia o pérdida y saber contrarrestarlo.
- Conocer cuál es el valor de la empresa a través del tiempo de manera financiera.
- Reducir la incertidumbre.
- Poder maximizar el tiempo dentro de la empresa.

El sector de asociaciones se ha conocido en particular como empresas que generan un sin número de empleos para cada comunidad o ciudad pero no saben manejar correctamente sus tomas de decisiones financieras, la carencia de conocimiento sobre un Modelo de Gestión que les ayude a la Toma de Decisiones Financieras ha sido un obstáculo que ha llevado a muchas Asociaciones a la quiebra, por falta de tener una planeación clara y concreta de cada producto que se desea producir y exportar, haciendo un uso de tecnologías obsoletas.

Las personas que están a cargo de la empresa tienen carencias gerenciales y una limitada forma de pensar estratégicamente; muchas veces cuentan con técnicas poco competitivas que hagan que su producción, procesos y productos sean poco aceptables para las necesidades del entorno, además el contratar a un personal que tenga las capacidades necesarias para hacer el trabajo, sin importa la cantidad de personas si no la calidad que ellos generen a la hora de laborar en la empresa y lo hagan de forma eficiente.

Las asociaciones del sector agroindustrial son un punto clave para que un país en vías de desarrollo pueda mejorar su economía, pero es necesario que exista apoyo por parte de diferentes sectores del Gobierno ayudando al pequeño y mediano empresario a capacitarlo en el manejo de sus finanzas, en la cantidad de mano de obra correcta que se necesita para hacer un trabajo, produciendo y brindado un producto de calidad que pueda traspasar más allá de las fronteras del país.

Las Asociaciones comercializadoras de plátano en Colombia ha tomado un auge amplio en el desarrollo económico y social del país porque ha sido y siguen siendo generadoras de puestos de trabajo. Las asociaciones han servido de eslabón para la cadena de producción en los diferentes sectores de la economía colombiana.

La mayoría de estas Asociaciones del sector agroindustrial tienen baja expectativa de vida en el mercado que los rodea, debido a que la competencia está más adelantada en tecnología, cuentan con una estructura financiera correcta y eso hace que puedan optimizar sus recursos de forma rápida y segura, cosa que en muchas ocasiones no pasa en una Asociación y más cuando estas se encuentran en sectores del país donde apenas tienen los servicios básicos para una vivienda y una escuela donde puedan impartir clases a los niños, pero la oportunidad de un agricultor del campo para aprender se ha ido desapareciendo y es necesario el poder ayudarles con un Modelo de tomas de decisiones Financieras que les facilite más su trabajo a esa persona encargada de producir esos productos que se consumen día a día en cada casa colombiana y en el mundo entero.

Con el Modelo de Gestión para la Toma de decisiones se puede lograr que las Asociaciones Comercializadoras maximicen su negocio, y aprendan a saber qué hacer en caso que existan fluctuaciones en la inflación, que la materia prima e insumos aumenten sus costos, que aprendan a tomar decisiones financieras más allá de su experiencia que han adquirido empíricamente a través de los años, pero sobre todo que manejen las herramientas necesarias para maximizar su beneficio, reducir sus costos y tener un personal idóneo y altamente capacitado en las funciones que realizan.

### **2.1.3 ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

El sector agropecuario en Colombia ha presentado dificultades como cualquier otro sector económico, la diferencia de este sector a los demás es que constituyen un porcentaje importante sobre la canasta básica del país.

En el año de 1979 el gobierno colombiano vio la necesidad de crear una bolsa de productos que la llamo BOLSA NACIONAL AGROPECUARIA con el fin de minimizar el riesgo del sector y solucionar problemas agroindustriales con prácticas de comercialización para los productos que se ofrecen.

La Bolsa Nacional Agropecuaria pretende ofrecer un escenario transparente donde se pueda liderar la comercialización de bienes y productos de origen agropecuario bajo las normas que rige el gobierno y así el mercado se vuelve transparente seguro y confiable.

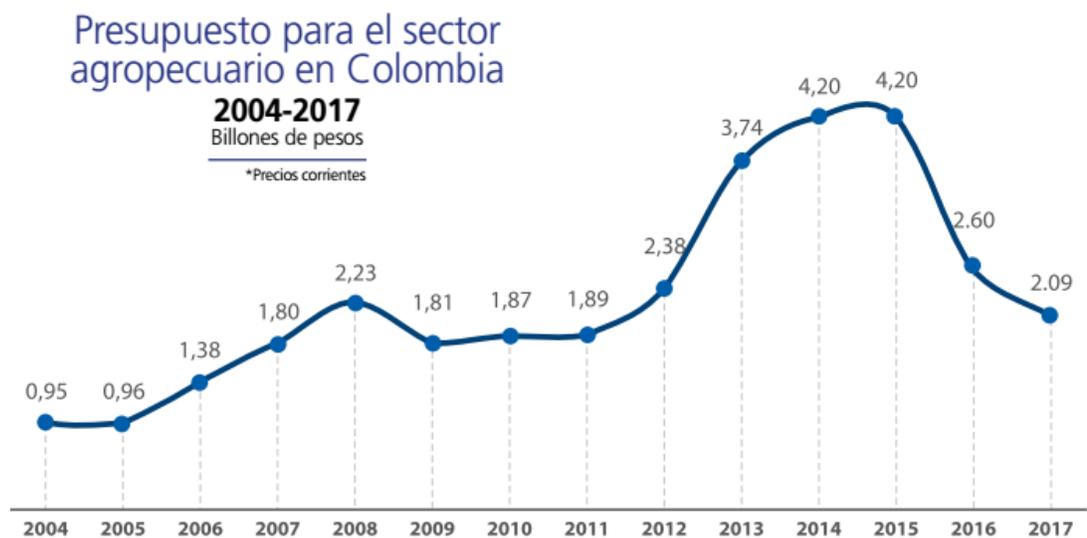
Lo que busca la Bolsa Nacional Agropecuaria es garantizar una provisión permanente de recursos hacia el sector agropecuario a través de diferentes

instrumentos de financiamiento seguros y de bajo costo, que permitan obtener liquidez para adelantar las actividades productivas.<sup>23</sup>

También existe la Sociedad de Agricultores en Colombia fundada en el año de 1871 que promueve el desarrollo agropecuario nacional y del bienestar del campesino colombiano, esta Sociedad hace estudios agroeconómicos, formulación de propuestas con orientación a negocios comerciales en lo relacionado al sector agropecuario.<sup>24</sup>

Según la Revista Nacional de Agricultura en su edición número 972 de enero a marzo 2017 Colombia tiene presupuestado para el año 2017 2.09 billones de peso cifra que ha venido descendiendo a lo largo de los años como se aprecia en la siguiente gráfica.

Ilustración 2- Presupuesto para el sector agropecuario en Colombia 2017<sup>25</sup>



Cabe mencionar que resulta importante señalar que la participación del presupuesto del sector agropecuario dentro del Presupuesto General de la Nación para el año 2017 alcanza apenas el 0.9%, proporción que en nada se compadece

<sup>23</sup> La Bolsa Nacional Agropecuaria como alternativa para productos agropecuarios [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <https://encolombia.com/veterinaria/publi/acovez/ac261/acovez26101bolsa/>

<sup>24</sup> Sociedad de Agricultores de Colombia [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.sac.org.co/es/quienes-somos/lineas-de-trabajo.html>

<sup>25</sup> Presupuesto para el sector agropecuario en Colombia [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B8vWeKHUCjNZa29rM1hSa2xPTGs/view>

con la participación del sector en el PIB total nacional (6%) y el empleo -16% del empleo total nacional y 61% del empleo en zonas rurales.<sup>26</sup>

En una entrevista realizada por la Revista de Agricultura a director del DANE sobre que cambios habían dentro del sector agropecuario en los últimos años este respondió “ Podemos destacar que en el tercer Censo Nacional Agropecuario estábamos convencidos de que había 5,5 millones de hectáreas dedicadas a cultivos y hoy sabemos que son 7,1 millones. Tres cuartas partes de esta diferencia se localiza en territorios de grupos étnicos en el litoral pacífico”.<sup>27</sup>

Estos datos son relevantes porque indica que Colombia es un país con mucha biodiversidad y con capacidad de poder generar productos agrícolas de calidad hechos por personas llenas de entusiasmo, ganas de superarse y trabajar ayudándose entre ellos mismos, es decir implementar una asociatividad.

Si se logra trabajar en asociatividad se pueden ver resultados positivos como el aumento en la productividad y competitividad del sector, además la utilización de modelos innovadores y tecnológicos ayudan a tener un mercado mejor sostenible.

Además de trabajar con conjunto es necesaria la ayuda de las personas del sector privado como público que inviertan en herramientas para que el agro se vuelva más competitivo y aprovechar todo el potencial que tienen las pequeñas Asociaciones que producen y comercializan un producto agrícola en el país.

De acuerdo con los invitados nacionales e internacionales del evento el Gran Foro “Colombia vive actualmente un momento oportuno para impulsar la agroindustria, enfrentando oportunidades y desafíos en varios sentidos”.<sup>28</sup>

Este último párrafo incentiva a diseñar Modelos, herramientas y todo tipo de apoyo didáctico y tecnológico en pro de la agroindustria que ayude al pequeño empresario a tener un mejor bienestar económico, teniendo un capital humano y financiero sostenible.

Según Adriana Mejía, directora del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, ICP: “La agroindustria promueve la construcción del capital humano”.<sup>29</sup>

El capital humano es sin duda la fuente principal de una empresa ya que son las personas que realizan las actividades día a día y que hacen que la entidad sea lucrada o no.

---

<sup>26</sup> Lbíd., P. 22

<sup>27</sup> Lbíd., P.23

<sup>28</sup> Revista de Agricultura [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B8vWeKHUCjNZa29rM1hSa2xPTGs/view>

<sup>29</sup> Lbíd., P. 39

Para construir un capital humano eficiente es necesario invertir directamente en las personas que trabajan para la empresa para que ellos puedan crear, desarrollar, producir y mejorar cada producto o servicio que realice la institución.

Gary Becker define el capital humano como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse”.<sup>30</sup>

El capital humano tiene que ser productivo y eso se adquiere si se incentiva al personal a querer mejorar diariamente en las tareas que realicen, como se puede motivar pues mediante diferentes aspectos que se señalan a continuación.

Schultz ha señalado cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- 1.- Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 2.- La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo
- 3.- La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- 4.- Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- 5.- Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.<sup>31</sup>

Según La Organización Internacional del Trabajo, citado en el trabajo “La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano, su relación con la Competitividad y el Desarrollo Sostenible” la relación que existe entre gestión y capital humano, se centra en los siguientes aspectos:

1. Las competencias, que se materializan en:
  - a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma.
  - b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.
2. La capacidad de innovar y mejorar, que se materializan en:
  - a). Gestión de la diversidad.

---

<sup>30</sup> BECKER, Gary S., (1964) Human Capital, 1st ed. (New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research).

<sup>31</sup> Schultz, T. W. (1983). La Inversión en Capital Humano. Educación y Sociedad, volumen 8, Nº 3.

- b) Gestión de la colaboración
- c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad.
- d) Gestión del aprendizaje.
- e) Gestión del cambio.

3. El compromiso y la motivación, que se materializan en:

- a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto
- b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación.
- c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes.
- d) Gestión del clima de trabajo.
- e) Gestión del cumplimiento.<sup>32</sup>

Todos estos factores contribuyen a que el capital humano sea eficiente, pero hay que tener muy claro que para lograr los objetivos de una empresa es necesario trabajar como equipo, es por eso que se forman las Asociaciones; para que un grupo de personas trabajen en conjunto por lograr un fin en común.

La asociatividad del sector Agroindustrial en Colombia tiene que tener un capital humano competitivo y trabajar como Asociaciones para ser los primeros en el mercado internacional con sus productos y servicios.

Trabajar en asociatividad va ligado con el capital humano pero ¿Qué es asociatividad?

Según El MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO de Colombia “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común de las cuatro fuentes que, según el modelo conceptual de Porter, determinan la ventaja competitiva de las industrias en ubicaciones geográficas específicas”<sup>33</sup>.

Para el Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua asociatividad es “Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía

---

<sup>32</sup> “La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano, su relación con la Competitividad y el Desarrollo Sostenible” [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>

<sup>33</sup> ¿Qué es Asociatividad? MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que\\_es\\_asociatividad](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que_es_asociatividad)

gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”<sup>34</sup>.

Para la autora de este trabajo asociatividad es un conjunto de micros, pequeñas y medianas empresas que utilizan un mecanismo de alianza y cooperación donde cada entidad puede mantener su independencia jurídica pero que decide trabajar en conjunto con las demás empresas para alcanzar un objetivo en común.

Las empresas se asociación por varias razones entre ellas está por estrategia para abastecer más a los clientes y poder conseguir nuevos compradores, otra razón es para ser más competitiva y así poder posicionar en el mercado con su producto o servicio y en otras ocasiones para complementar las debilidades con las fortalezas de la otra empresa.

La Asociatividad tiene sus ventajas y estas pueden ser:

- 1.- Mayor poder adquisitivo
- 2.- Incremento en la productividad y comercialización del producto o servicio que se ofrece.
- 3.- Consolidar un posicionamiento en el mercado nacional como mundial
- 4.- Poder complementar habilidades entre asociados.
- 5.- Repartir funciones y tareas puntuales a cada empresa para trabajar de forma eficaz.
- 6.- Aportación de experiencia de negociación, comercialización, de mercado en pro de la asociatividad.
- 7.- Mayor capacidad para analizar y tomar decisiones tanto administrativas pero sobre todo financieras.

Pero también la Asociatividad puede tener sus desventajas como ser:

- 1.- Tener que compartir los beneficios lucrativos con los demás socios.
- 2.- Posibles conflictos personales y disputas.
- 3.- Luchas por autoridad y poder.
- 4.- Los pequeños agricultores ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo que no reciben el precio real de lo que cuesta el producto.

La realidad económica de la mano con la globalización ha llevado a que los productores estructuren y rediseñen nuevas estrategias empresariales que les permita ser más competitivos en el mercado y llevar los niveles de productividad a los estándares más eficientes del momento.

---

<sup>34</sup> ¿Qué es Asociatividad? Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible: [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)

## 2.1.4 ASOCIACIONES DE PLÁTANO

Como se mencionó en el anterior inciso de esta investigación la agroindustria es un pilar para la economía colombiana ya que es generadora de muchas fuentes de trabajo en todo el país.

La economía de los países emergentes se ha basado en gran medida de la agricultura, donde se cultivan productos básicos de la canasta familiar como la papa, la yuca, el aguacate, el plátano, entre otros.

En el caso de Colombia, el cultivo de plátano fue tomando protagonismo cuando el comercio cafetero entró en decadencia, de esta manera, muchas hectáreas que eran cafeteras pasaron a convertirse en cultivos de plátano al ser un producto de alto consumo a nivel nacional e internacional.

El plátano, cuyo nombre científico es *Musa paradisiaca*<sup>35</sup>, pertenece al género *Musa* que incluye alrededor de cuarenta especies diferentes. El plátano no crece de una semilla, sino de un bulto o racimo, el tiempo de siembra de una mata de plátano y la cosecha del racimo oscila entre 9 a 12 meses y se pueden cosechar durante todo el año<sup>36</sup>.

Se cultivan los plátanos en las regiones tropicales donde la temperatura promedio es de 80° F (27° C) y la precipitación anual es entre 78 y 98 pulgadas. Necesitan suelo húmedo con buen drenaje. De hecho, se cultiva la mayoría de los plátanos exportados dentro de los 30 grados a cada lado del ecuador<sup>37</sup>.

La planta es una herbácea gigante y perenne, cuya unidad básica de reproducción es el colino que se encuentra en el tallo y cuya porción subterránea llamada cormo produce alrededor de diez colinos más durante su vida productiva<sup>38</sup>.

Este tipo de plantaciones se da en diferentes países de Latinoamérica y África que normalmente subsisten de productos agrícolas y requieren gran inversión en la producción, en la infraestructura, tecnología, drenaje, irrigación, y personal capacitado para conservar la siembra.

La siembra del plátano conlleva un proceso de varios meses desde que se empieza a cultivar, lo que se hace cuando se va a cultivar es lo siguiente:

1.- Limpiar el área donde se va a sembrar el plátano quitando toda la maleza que haya alrededor.

---

<sup>35</sup> Nombre Científico del Plátano [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.theplantlist.org/tpl/record/kew-254888>

<sup>36</sup> ¿Cómo se cultivan los bananos? [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.bananalink.org.uk/es/%C2%BFc%C3%B3mo-se-cultivan-los-bananos>

<sup>37</sup> Lbíd.

<sup>38</sup> Cadena Productiva del Plátano en el Departamento de Casanare 2015 [En: Línea], [Consultado el 8 de Agosto 2016], Disponible en: <file:///C:/Users/DianaE/Downloads/DOCUMENTO%20LINEA%20BASE%20PLATANO%202015.pdf>

2.- Se siembra la mata y se hacen los cuidados correspondientes como mantener limpio el área y utilizar pesticidas que ayuden a evitar que cualquier plaga se introduzca en ellos y dañe la producción.

3.- Una vez que la mata da racimos se empieza a tapar con bolsas polietileno con el fin de evitar ataques de insectos y todo tipo de animales, además del viento y así mantener la temperatura adecuada.

4.- Y por último después que han pasado ocho o nueve meses se empacan los plátanos aun estando verdes, se seleccionan los de mejor calidad que cumplan con los estándares impuestos por la empresa que los va a comprar y se exportan al lugar de destino que generalmente es a Europa y Asia.

El plátano se clasifica en dos categorías:

A.-La primera agrupa el producto que presenta pequeños defectos de forma, coloración, y daños inferiores al 10% (plátano que suele ser considerado como selecto o de primera calidad);

B.-La segunda corresponde a producto de menor calidad, con daños que pueden alcanzar hasta el 50% (se considera como plátano corriente o de segunda calidad)<sup>39</sup>.

El producto de la zona cafetera se comercializa en racimos de 8 kg. A 15 kg. Y en guacal de madera con 100 unidades recubiertas en polietileno y el plátano proveniente de los Llanos Orientales se comercializa en las denominadas pachas (dos racimos) y en sacos de fique o polietileno con capacidad para 60 kg<sup>40</sup>.

Según la CIIU (Cámara Industrial Internacional Uniforme) en Colombia el código para el Cultivo del Plátano es 0122 esta clase incluye el cultivo de plátano y banano en todas sus variedades<sup>41</sup>.

En un artículo del año 2010 realizado por el Ingeniero Agrónomo Ernesto Guevara Cantillo habla acerca de la teoría sobre la llegada del Plátano a Colombia que tiene dos líneas las cuales se mencionan a continuación:

1.-La primera dice que la planta fue llevada por los árabes a España y, de ahí directamente a América, o por la vía de las Canarias, con los colonizadores españoles; entra por la zona del Darién y se difunde por toda la costa Pacífica.

---

<sup>39</sup> Mercado Interno de Plátano en Colombia [En: Línea], [Consultado el 6 de Octubre 2016], Disponible en: <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercoplatano.htm#Notas>

<sup>40</sup> Lbíd Mercado Interno de Plátano en Colombia

<sup>41</sup> Cámara de Comercio de Villavicencio, Código CIIU. [En: Línea], [Consultado el 25 de junio 2016], Disponible en: [http://www.ccv.org.co/site/fileadmin/user\\_upload/codigosciiu.pdf](http://www.ccv.org.co/site/fileadmin/user_upload/codigosciiu.pdf)

2.-Otros dicen que lo trajeron los Padres Dominicanos por el Orinoco, entró a los Llanos Orientales y fue sembrado primero en el municipio de San Martín, en el actual departamento del Meta<sup>42</sup>.

Existe variedad a la hora de cultivar el plátano en todo Colombia, entre esa variedad está el plátano dominico, hartón, pelipita, cachaco o popocho; con toda este tipo de plátanos en el mercado se comercializa más el dominico hartón.

Las variedades dominico hartón y hartón son las que presentan el mayor potencial para el procesamiento debido, principalmente, a que el clima cálido en que se producen favorece el desprendimiento de la cáscara, labor que resulta bastante dispendiosa en el procesamiento del producto<sup>43</sup>.

Los Departamentos que se destacan por mayor producción son el Quindío, Meta, y Antioquia. Sin embargo gran cantidad del territorio nacional cuenta con este tipo de cultivo en las diferentes regiones como Tolima, Córdoba, Arauca, Valle, Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Huila, Risaralda y Nariño<sup>44</sup>.

El plátano es uno de los productos alimenticios más importantes a nivel nacional, ya que participa con el 6,8% del total de la producción agrícola, ocupando el quinto lugar después del café, la caña de azúcar, la papa, y las flores<sup>45</sup>.

El cultivo de plátano en Colombia ocupa un lugar importante desde el punto de vista social y económico, por ser uno de los componentes básicos de la canasta familiar y aparte de eso ser una fuente generadora de divisas y sobre todo de trabajo.

Según La Cadena Agroalimentaria del Plátano en Colombia está conformada por los productores, comercializadores, industrias del procesamiento, productos de semilla, proveedores de insumos, exportadores, universidades, centros de investigación e instituciones regionales y Nacionales que acompañan el proceso

---

<sup>42</sup> Origen e Historia del Plátano Musa Paradisiaca L. [En: Línea], [Consultado el 25 de junio 2016], Disponible en: <https://apiciusysuslibros.blogspot.com.co/2010/12/origen-e-historia-del-platano-musa.html>

<sup>43</sup> “El mercado del plátano en el eje cafetero”. Corporación Colombia Internacional. [En: Línea], [Consultado el 25 de junio 2016], Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3818/65811T866.pdf?sequence=1>

<sup>44</sup> Ibíd Documento “El mercado del plátano en el eje cafetero”. Corporación Colombia Internacional.

<sup>45</sup> Perfil de Producto: Plátano. No. 7 enero-marzo 2000. Sistema de Inteligencia de Mercados SIM. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Ed. Corporación Colombia Internacional.

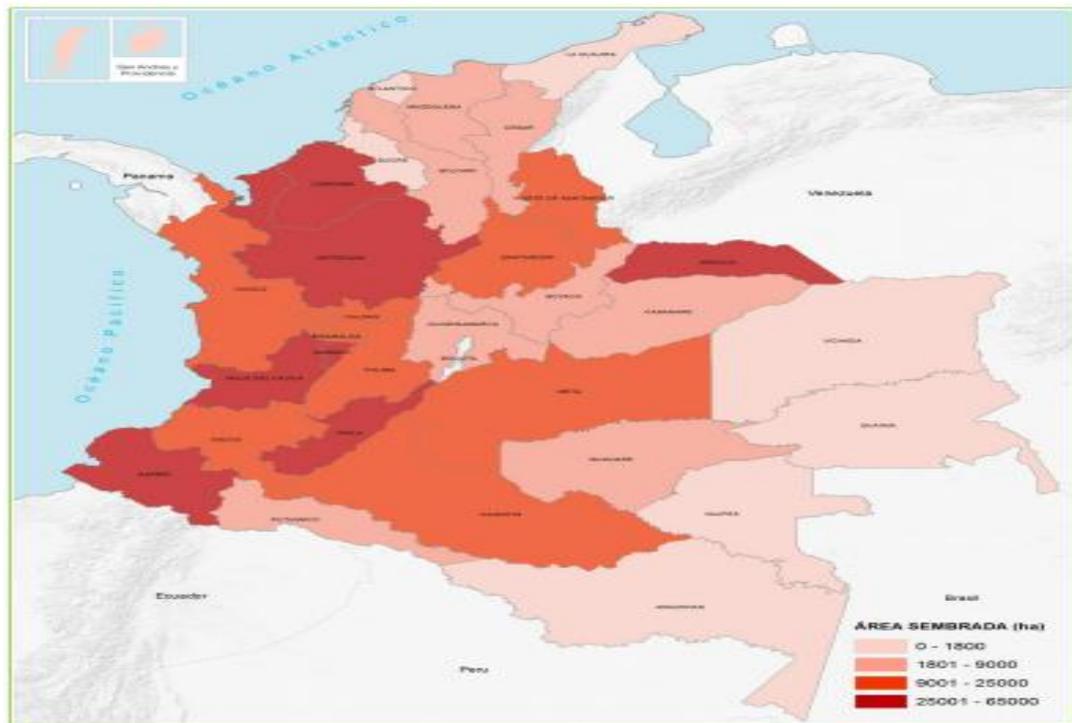
como el ICA, Sena, Unad, Ciat, Asofrucol, secretarías de agricultura y corporaciones autónomas regionales, entre otras.<sup>46</sup>

La producción de plátano es un complemento esencial en la dieta de los colombianos, ya que hacen diferentes platillos típicos como ser patacón con pollo, el sancocho, plátano maduro relleno entre otros, pero como todo producto agrícola tiene sus épocas abundantes como también épocas en las que disminuye.

Entre los meses de mayo y septiembre hay oferta abundante del producto por lo cual se puede vender a un precio accesible ya que hay muchos productores que se dedican al cultivo de este, y los meses de enero a abril, octubre y diciembre la oferta disminuye y por ende el producto eleva su precio.

En el siguiente cuadro se puede observar las áreas sembradas de plátano a nivel nacional para el año 2014:

Ilustración 3- Áreas sembradas de plátano a nivel nacional 2014



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Secretaría de Agricultura Departamental, Alcaldías Municipales.

<sup>46</sup> Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas. [En: Línea], [Consultado el 2 de junio 2016]. Disponible en: <http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/art-inicio-cadena-platano/?ide=25>

En el año 2025 la cadena productiva de plátano en Colombia habrá alcanzado el más alto grado de productividad y competitividad, alcanzando un rendimiento de 12 toneladas hectárea, reducido los costos de producción en un 10%, estabilizado el área sembrada en 750.000 hectáreas y destinado el 12% de su producción a los mercados internacionales y mejorado considerablemente las condiciones de vida y de trabajo de los productores<sup>47</sup>.

La cadena productiva de plátano en Colombia a través de su Consejo Nacional tendrá la misión de servir de órgano consultivo del gobierno en todos los temas relacionados con el sector platanero y agrícola del país, además, servirá de orientador, articulador y facilitador de todos los actores de la cadena en los diferentes procesos tendientes a fortalecer su negocio y alcanzar las metas propuestas hacia el 2015 y el 2025<sup>48</sup>.

En este cuadro se puede observar en el departamento de Risaralda el cultivo del plátano está en segundo lugar después del café:

Ilustración 4- Cultivo de plátano en el departamento de Risaralda

Cultivo	Área Sembrada (ha)		Variación (%)	Participación (%)
	2013	2014		
<b>TOTAL</b>	<b>89.860</b>	<b>87.357</b>	<b>- 2,8</b>	<b>100,0</b>
Café	52.273	51.032	-2,4	58,4
Plátano	20.464	19.699	-3,7	22,5
Caña Panelera	4.006	3.893	-2,8	4,5
Caña Azucarera	2.803	2.793	-0,4	3,2
Aguacate	1.687	1.749	3,7	2,0
Cacao	1.431	1.431	0,0	1,6
Cítricos	1.057	1.063	0,6	1,2
Maíz Tecnificado	1.155	930	-19,5	1,1
Maíz Tradicional	703	830	18,1	1,0
Frijol	653	596	-8,7	0,7
Otros Cultivos	3.629	3.341	-7,9	3,8

FUENTE: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Secretarías de Agricultura Departamentales. Alcaldías Municipales.

Fuente: <http://www.agronet.gov.co/Documents/departamentos.pdf#search=pl%C3%A1tano>

<sup>47</sup>Cadenas Productivas [En: Línea], [Consultado el 2 de junio 2016]. Disponible en: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas\\_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)

<sup>48</sup> Ibíd

Ilustración 5- Área Sembrada, Área Cosechada, Producción y Rendimiento del Cultivo de Plátano en Risaralda Año 2014 para cada municipio del departamento de Risaralda:

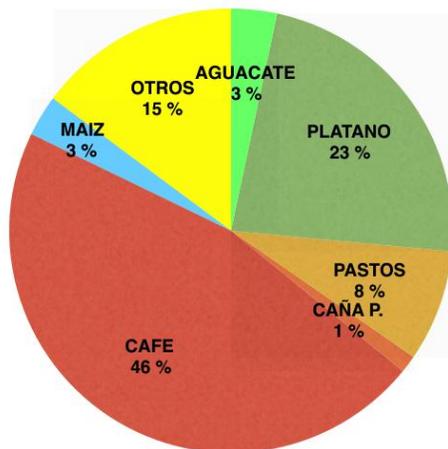
Municipio	Área Sembrada (ha)	Área Cosechada (ha)	Producción (t) *	Rendimiento (t/ha)
<b>TOTAL</b>	<b>19.699</b>	<b>18.541</b>	<b>172.914</b>	<b>9,3</b>
Belén de Umbria	4.301	4.283	55.230	12,9
Pereira	3.941	3.485	30.435	8,7
Marsella	2.467	2.414	15.380	6,4
Apía	1.828	1.782	16.896	9,5
Santa Rosa de Cabal	1.765	1.756	17.924	10,2
Balboa	1.278	966	4.483	4,6
Guática	996	991	6.135	6,2
Santuario	969	954	5.844	6,1
La Celia	820	807	7.818	9,7
Mistrató	445	224	2.688	12,0
Otros Municipios	889	879	10.082	11,5

FUENTE: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Secretarías de Agricultura Departamentales. Alcaldías Municipales. \* Producción expresada en Fruto Fresco

Fuente: <http://www.agronet.gov.co/Documents/departamentos.pdf#search=pl%C3%A1tano>

En el departamento de Risaralda el plátano ocupó el segundo lugar entre los principales cultivos de la Región con 3.270 Has, 2.370 agricultores, generando así más de 2.108 empleos, siendo la segunda fuente de empleo más grande en el sector agrícola de la región.<sup>49</sup>

Ilustración 6- Principales cultivos de la Región de Risaralda



CULTIVO	Has	Empleos
AGUACATE	780	304
PLATANO	3.832	2.108
PASTOS	24.685	741
CAÑA P.	724	116
CAFE	4.959	4.215
MAIZ	604	272
OTROS	2.368	1352
<b>TOTAL</b>	<b>37.952</b>	<b>9.107</b>

Fuente: SISAA - SDR, EVA 2015

Fuente: Contexto Rural, Alcaldía de Pereira.

<sup>49</sup> Procesos de Empalme, Alcaldía de Pereira, Contexto Rural, Fuente SISSA-SDR, EVA 2015. [Consultado el 25 de junio 2016].

En cada uno de estos cuadros se puede observar como el plátano juega un papel importante en la economía de Colombia pero sobre todo del departamento de Risaralda, es por eso que se necesita aumentar la producción y comercialización del producto pero para eso es necesario que las personas encargadas dentro de la Asociación este consiente que la parte financiera de la entidad es el corazón de la empresa y por lo tanto se tiene que tener una buena gestión económica.

Es necesaria que cada Asociación de Plátano en Risaralda tenga una herramienta que les ayude a soportar su toma de decisiones financieras, respaldándose así como una Asociación competitiva en el mercado que se desenvuelve.

La toma de decisiones dentro de una empresa está ligada en el diario vivir de esta, no se puede detener esas decisiones o decidir que no se van a tomar porque desde ese hecho de pensar que no se pueden tomar ya se está tomando una decisión.

Las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones financieras todos los días para que la empresa pueda tener un flujo de caja disponible, así pagar deudas a proveedores, acreedores y tener un disponible para cualquier inconveniente que se presente.

La toma de decisiones financieras necesita un modelo de gestión que sea la mano derecha y las acompañe para tener fundamentos claros y precisos cuando se tomen las decisiones.

Las Asociaciones de Plátano en Risaralda tienen un gran potencial como empresas para salir al mercado nacional y poder expandir sus productos, pero es necesario que se tomen correctas decisiones financieras para poder cumplir ese potencial.

El nivel de gestión Financiera para la toma de decisiones dentro de las Asociaciones de Risaralda no ha sido tan viable con lo que exige el mercado en cuanto a flujos de caja, costos, escudos fiscales y todos los análisis financieros correspondientes.

La falta de conocimiento del mediano y pequeño empresario que maneja la parte financiera dentro de la asociación, que le toca tomar las decisiones financieras los ha llevado a un nivel bajo en cuanto a la competencia a nivel nacional, ya que tiene poco conocimiento sobre la asistencia técnica, empresarial para tomar las correctas decisiones no solo basándose en su conocimiento adquirido a lo largo de los años si no la falta de un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras que sea concreto y viable.

El modelo de Gestión para la toma de decisiones financieras dentro de las Asociaciones es una necesidad fundamental que deben cumplir para satisfacer las necesidades financieras y así poder generar dinero ahora y en el futuro.

Las Asociaciones de Plátano en Risaralda pueden tener un posicionamiento mejor dentro de la economía colombiana si estas aprenden a tomar correctas decisiones financieras basadas en fundamentos concretos y de la mano de un modelo de gestión que sea eficiente y eficaz.

Por todo lo anterior mencionado en este marco teórico es necesario que las Asociaciones de Plátano en Risaralda cuenten con un Modelo de gestión para la toma de decisiones financieras que les permita ser competitivos.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA**

Los modelos de gestión financiera, son planteamientos que sirven como herramienta en la planeación estratégica para lograr el uso adecuado de los recursos y la administración óptima de las finanzas dentro de una organización.

Estos modelos nacen de la necesidad de apoyar la toma de decisiones, para generar oportunidades como la inversión, sostenibilidad en las utilidades y posicionamiento en el mercado. Se basan en principios que toman en cuenta los aspectos internos y externos de la empresa para aprovechar las áreas fuertes y potencializar aquellas que tienen falencias.

En esto radica la importancia de la gestión financiera y por tal razón es imprescindible su manejo en las compañías; según un artículo de la revista PERSPECTIVAS 2009, llamado Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización “La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados”.<sup>50</sup>

Dicha gestión es basada en información real que toma un periodo generalmente de largo plazo, para llevar un control a partir de los modelos financieros propuestos por la empresa.

En este artículo se cita a Geoffrey Stanley, 2001, para la definición de las funciones de Gestión Financiera las cuales son:

- 1.- Asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos.
- 2.- Obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación.

---

<sup>50</sup> TERRAZAS PASTOR, Rafael Alfredo. Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. PERSPECTIVAS [En línea]. 2009. [fecha de consulta: 30 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

3.- Desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución.

La asignación de fondos para los activos es una parte esencial para la obtención de buenos resultados a largo plazo en cuanto a la inversión y para la planificación de lo que se pretende alcanzar en patrimonio, debe estar en continua evolución y ser un soporte para las actividades financieras de la compañía.

Las alternativas de financiación son las estrategias planificadas para el apalancamiento de la empresa de modo que se proyecten utilidades a mediano o largo plazo, sin causar un desequilibrio económico siempre teniendo en cuenta hasta qué punto es el poder de endeudamiento y las necesidades concretas de financiación que se requieren.

Finalmente la política de dividendos apropiada está orientada hacia la obtención de beneficios de acuerdo a la capacidad de la empresa de generar utilidades y a las oportunidades de inversión que haya en el momento, estas políticas son un aspecto crucial en la toma de decisiones financieras, ya que una política que exceda en beneficios a los accionistas puede hacer perder oportunidades de inversión y una política demasiado estricta arriesga la participación activa financiera de los accionistas.

Las anteriores funciones de gestión financiera son llevadas a cabo en todo el proceso de una empresa para el cumplimiento de metas organizacionales, pues de esto se trata dicha gestión, de aumentar el rendimiento y competitividad de la organización realizando las funciones financieras de manera estratégica para generar los mejores resultados.

Las finanzas dentro de una organización significa el corazón de la empresa porque es lo que mantiene con vida el funcionamiento de la misma, en una entidad el principal objetivo es generar ganancias ahora y en el futuro y aunque no lo digan muchas veces en la misión y visión de la empresa, se sabe que por lo que se trabaja día a día es por obtener una ganancia monetaria.

Para que una empresa logre funcionar en el mercado es necesario que tengan modelos de gestiones para implementar en cada proceso que realicen, es decir; el gerente financiero tiene la tarea de velar por el funcionamiento y cumplimiento de los procesos administrativos y financieros dentro de la empresa, con el fin de que el resultado de esos procesos sirvan para la toma de decisiones financieras.

En un documento publicado por BANCOLDEX para mejorar la competitividad de las mipymes se afirma que, "la gestión financiera eficiente significa tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos

productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa”.<sup>51</sup>

Cabe recalcar que BANCOLDEx es el banco de desarrollo empresarial y comercio exterior en Colombia, financia empresas de todos los sectores en el país y capacita para el crecimiento de las empresas de las diferentes regiones.

Por esta razón, en su documento muestra la importancia que tiene para una compañía crear ambientes propicios para que en la gestión financiera se desarrollen elementos claves donde se visualizan claramente los procesos de planeación, organización, dirección y control, estos son:

- 1.- La creación de una cultura financiera sana, que promueva prácticas adecuadas en el uso de recursos (dirección).
- 2.- La capacitación permanente en los temas financieras y en el desarrollo de competencias adecuadas, con el fin de perfeccionar la capacidad de análisis y entendimiento claro de la actual situación financiera (organización).
- 3.- La capacidad para diseñar y ejecutar una estructura financiera sólida soportada en la previsión y la planeación (planeación).
- 4.- Otro elemento importante es la creación de un sistema de información que se constituya en un soporte efectivo para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa (control).

En este orden de ideas, es preciso aclarar que dicho sistema de información debe apoyarse en herramientas contable-financieras, estados financieros, indicadores de gestión, índices financieros, sistema de costos, presupuestos y flujo de caja, entre otros.

Algunas herramientas financieras útiles para este tipo de sistemas de información, que se orientan principalmente hacia el control de recursos y posteriormente a la toma eficiente de decisiones, son mencionadas a continuación:

**EVA:** El Valor Económico Agregado, se refiere al verdadero beneficio económico que obtiene una empresa al verse la diferencia entre la utilidad neta después de cumplir con obligaciones tributarias y la carga del costo de oportunidad, es calculada en las organizaciones con el fin de observar si el rendimiento es superior al costo de capital para definir si realmente hay beneficio o pérdida.

---

<sup>51</sup> La Gestión Financiera, El Productivo Uso De Los Recursos Empresariales. (s.f). Recuperado el 30 de enero de 2017, de [https://www.bancoldex.com/documentos/4553\\_6\\_La\\_gestion\\_financiera.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/4553_6_La_gestion_financiera.pdf)

“la idea es que el rendimiento financiero de una empresa se evalúe a partir del retorno generado tras deducir el coste del capital proporcionado por los accionistas”.<sup>52</sup>

“La idea del beneficio residual apareció a principios del siglo XX, en la literatura contable. Church lo introdujo en 1917 y luego, en 1924, Scovell citó el beneficio residual; ya para 1960 aparece dicho concepto y se contempla en la literatura de la contabilidad gerencial”.<sup>53</sup>

“Diez años más tarde, para la década de los 70, los académicos finlandeses discuten sobre dicho tema y en 1975 Virtanen lo define como un retorno sobre inversión, para la toma de decisiones gerenciales. En 1989, la firma consultora Stern Stewart & Co., radicada en Nueva York, Estados Unidos de América, reintrodujo y registró como marca a su nombre el EVA”.<sup>54</sup>

Cada empresa tiene la necesidad de crear valor para su negocio, en pleno siglo XXI las empresas tienen que actualizarse a los nuevos conceptos que se está viviendo en la economía si se quiere seguir vivo en el mercado, la generación del valor o conocido como el Valor Económico Agregado

El Valor Económico Agregado en sus siglas en inglés (Economic Value Added) “es más que una medida de actuación, debe ser parte de una cultura, la gerencia del valor, que como concepto ayuda para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.”<sup>55</sup>

Las asociaciones de plátano en Risaralda tiene que innovar en el uso de herramientas financieras para el manejo de su empresa, el termino Valor Económico Agregado tiene que formar parte del vocabulario de la persona encargada de manejar las finanzas pero sobre todo tiene que tener la capacidad de saber implementar en los Estados Financieros dicha herramienta que les permita generar valor y lo más importante la ayuda a la toma de decisiones financieras.

---

<sup>52</sup> SILBIGER, Steven. MBA en 10 días [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. 2013 [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=izQFvuep0VMC&pg=PT386&dq=importancia+del+EVA+en+gestion+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0yor-2Y7SAhUDxCYKHdqIB-cQ6AEINDAF#v=onepage&q=importancia%20del%20EVA%20en%20gestion%20financiera&f=false>

<sup>53</sup> El Valor Económico Agregado (EVA) en el Valor del Negocio [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044043.pdf>

<sup>54</sup> Ibíd

<sup>55</sup> EVA: Una medida de creación de valor en las empresas [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>

Para incrementar El Valor Económico Agregado hay que aplicar algunas estrategias como ser:

- 1.- Mejorar las utilidades operativas sin adicionar capital en la empresa.
- 2.- Disponer de más capital como si fuera una línea de crédito siempre que los beneficios adicionales superen el costo de capital.
- 3.- Liberar capital cuando en definitiva no sea posible generar beneficios superiores al costo del mismo.

Al aplicar estas estrategias esto genera ventajas para la empresa que son:

- 1.- Proveer una medición para la creación de riqueza que alinea las metas de los administradores de las divisiones o plantas con las metas de la compañía.
- 2.- Permite identificar los generadores de valor en la empresa.
- 3.- Combina el desempeño operativo con el financiero en un reporte integrado que permite tomar decisiones.<sup>56</sup>
- 4.- Permite determinar si las inversiones de capital están generando un rendimiento mayor a su costo.

La implementación del EVA dentro de las Asociaciones puede ser de gran ayuda en la toma de decisiones financieras, por lo cual para la realización de este proyecto se implementarán procesos financieros que conlleve los resultados que el EVA genera mediante los estados financieros.

**Estados Financieros:** Los estados financieros son documentos que registran cuantitativamente la situación de la empresa en sus recursos de manera periódica, generalmente es utilizado el estado de resultados en el cual se pueden observar las pérdidas y ganancias que obtuvo la empresa en cierto periodo y el balance general en el que se observa la situación patrimonial.

Estos Estados Financieros están conformados por:

- 1.- Balance General
- 2.- Estado de Ganancias y Pérdidas
- 3.- Estado de Patrimonio Neto
- 4.- Estado de Flujo de Efectivo

El Balance General muestra la situación actual de la empresa, comenzando desde su constitución hasta los últimos movimientos realizados, el balance se divide en tres partes que son Activos, Pasivos y Patrimonio que al juntarlos componen la ecuación contable.

---

<sup>56</sup> Ibid

El Estado de Ganancias y Pérdidas: refleja la situación de la empresa en un determinado periodo que involucran los ingresos y egresos donde al final se sabe si existe ganancia o pérdida en dicho periodo de la empresa.

El Estado de Patrimonio Neto: este Estado Financiero muestra las variaciones ocurridas en las partidas patrimoniales de un periodo.

El Estado de Flujo de Efectivo: muestra los cambios sustanciales que tiene el efectivo de la empresa en un determinado periodo.

Los estados financieros permiten la obtención de información con la cual se toman las decisiones financieras dentro de una organización, ya que una empresa desde el primer día en que decide constituirse debe obligatoriamente llevar una contabilidad y presentar Estados Financieros ya sean trimestrales, semestrales o anuales eso dependiendo de las políticas que se manejen en la empresa, además de presentar anualmente esos Estados Financieros a la entidad del país donde se constituyó dicha empresa.

Las Asociaciones de plátano en Risaralda deben tener un esquema claro y conciso para el manejo de su contabilidad, los ingresos y egresos se deben registrar diariamente y luego llevarlos a los Estados Financieros con el fin de tener un orden histórico de cada transacción.

La necesidad de la información financiera se debe presentar a los Asociados, para que conozcan el desempeño financiero de la entidad y así conocer la situación en la que se encuentra la empresa a la cual pertenece y poder tomar decisiones financieras que sean en pro de la organización.

La importancia de los Estados Financieros radica en mostrar la situación de la empresa para que sus dirigentes lleven un control sobre los resultados que están obteniendo gracias a su gestión, también para informarles a los accionistas que tan seguras están sus inversiones y su productividad y para facilitar la financiación dado que para esto la empresa debe mostrar solvencia.

La planeación financiera dentro de una organización tiene como base los Estados Financieros ya que de ellos se pueden tomar decisiones financieras que sean en pro de la empresa y los convierta más competitivos dentro del mercado.

De los Estados financieros se pueden obtener los índices financieros los cuales dan una idea acerca del comportamiento de la empresa; son datos cuantitativos del desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuyo valor se compara con algún nivel de referencia, para observar si hay una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

La interpretación de los resultados que muestran los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la Asociación, como también a los períodos cambiantes por la variabilidad de factores tanto internos como externos.

En el Texto “Importancia de los Estados Financieros en el entorno de las finanzas contemporáneas” escrito por Luis Aníbal Tamayo afirma lo siguiente: “La importancia de los Estados Financieros está en mostrar la situación de la empresa con tres propósitos:

1. Para informarles a los administradores y dirigentes de la empresa, del resultado de su gestión. En estos casos debe acompañarse a los Estados Financieros, datos estadísticos e informes detallados de las operaciones.
2. Para informarles a los propietarios y accionistas el grado de seguridad de sus inversiones y su productividad. Se le debe hacer resaltar la capacidad de ganancia del negocio.
3. Para facilidades de crédito o depósitos fiscales, en virtud de que a los acreedores les interesa primordialmente la solvencia de la empresa, naturaleza y suficiencia de su capital de trabajo, y a el gobierno como “socio” de la empresa, como coparticipe de las utilidades que obtenga ésta, y la cual recibe en forma de impuestos”<sup>57</sup>.

De lo anterior se puede concluir que la importancia de los Estados Financieros son herramientas físicas que facilitan a la empresa a realizar las actividades diarias en su ambiente de negocio y con base a ellos se pueden tomar las mejores decisiones financieras para la empresa.

**Flujo de Caja Libre:** Es el dinero disponible para la repartición de dividendos entre los accionistas de la empresa y el cumplimiento de deudas, aporta un dato muy importante para la toma de decisiones en la empresa pues allí se puede medir la capacidad de caja que se tiene independiente de la estructura financiera. Por tal motivo es imprescindible que se tenga en cuenta para su cálculo la observación minuciosa de la verdadera capacidad de la empresa para generar beneficios.

En este orden de ideas se dice que “el flujo de caja más utilizado y que ofrece las mejores ventajas para la valoración de empresas es el Flujo de caja libre a partir del EBIT”<sup>58</sup> pues de este modo se toma un panorama amplio que permita una creación de estrategias adecuadas, debido a que el resultado del EBIT muestra un dato que elimina el sesgo de la estructura financiera y esto facilitará la toma de decisiones eficaces.

---

<sup>57</sup> IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN EL ENTORNO DE LAS FINANZAS CONTEMPORÁNEAS. [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063256.pdf>

<sup>58</sup> BARAJAS, Alberto. Finanzas para no financistas [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. 2008 [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=JmC1zekAM7oC&pg=PA160&dq=flujo+de+caja+libre&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj7hqf43I7SAhXKSiyKHTjWAKEQ6AEIHTAB#v=onepage&q=flujo%20de%20caja%20libre&f=false>

El flujo de caja se puede caracterizar por mostrar claramente cuáles son los ingresos y egresos de la entidad, ya sea el ingreso por ventas o el egreso por pagar cuentas.

En el Flujo de Caja no se utilizan términos como “ganancias” o “pérdidas”, dado que no se relaciona con el Estado de Resultados. Sin embargo, la importancia del Flujo de Caja es que nos permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregándonos una información clave que nos ayuda a tomar decisiones tales como:

- ¿cuánto podemos comprar de mercadería?
- ¿Podemos comprar al contado o es necesario solicitar crédito?,
- ¿Debemos cobrar al contado o es posible otorgar crédito?
- ¿Podemos pagar las deudas en su fecha de vencimiento o debemos pedir un refinanciamiento?
- ¿Podemos invertir el excedente de dinero en nuevas inversiones?<sup>59</sup>

El flujo de caja libre en las Asociaciones de plátano se debe implementar y trabajar arduamente para que los ingresos sean mayores que los egresos y así incentivar a los asociados a seguir aportando capital para generar nuevas fuentes de ingreso que ayuden al crecimiento de la entidad y por ende a generar más beneficios y utilidades económicas tanto para la Asociación como para cada microempresario.

Las Asociaciones de plátano del departamento de Risaralda tienen que actualizarse en sus herramientas financieras y que mejor forma de hacerlo que con el flujo de caja libre que les ayuda a medir la capacidad de su asociación para poder generar una caja más atractiva para cada uno de los asociados.

**ROIC:** El retorno sobre el capital invertido es un valor que se calcula para cuantificar los beneficios que se han generado para los inversionistas, donde se toma en cuenta de los estados financieros el margen operativo y el impuesto de sociedades sin contener el gasto financiero.

El ROIC (Return on Invested Capital en inglés) cuantifica la rentabilidad que han obtenido los inversionistas (accionistas y acreedores) por el capital confiado para financiar los proyectos de inversión emprendidos por la empresa.<sup>60</sup>

El ROIC es un excelente complemento para los ratios de rentabilidad ROA (retorno sobre activos) y ROE (retorno sobre capital), a diferencia de estos ratios que toman como referencia al beneficio neto de la cuenta de resultados, el ROIC

---

<sup>59</sup> El flujo de caja y la importancia en la toma de decisiones [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

<sup>60</sup> Retorno sobre el capital invertido [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.is-lm.com/retorno-sobre-el-capital-invertido-roic/>

considera de la cuenta de resultados al margen operativo y al impuesto de sociedades sin incluir al gasto financiero.<sup>61</sup>

Su cálculo es importante porque permite evaluar qué tipo de inversiones son las que se deben realizar a futuro y si las que se han hecho hasta el momento fueron correctas, ya que la idea es que la organización con cada inversión que haga tenga un retorno positivo que redunde en mayores beneficios a mediano y largo plazo.

La importancia que tiene el ROIC sobre las Asociaciones de plátano es fundamental porque esta definición puede incentivar a la organización a mejorar el trabajo financiera con el fin de poder obtener un préstamo en una entidad bancaria.

**Value Driver:** son datos cuantitativos esenciales, que se deben tener en cuenta para analizar cualquier compañía, “varían en función del sector, y sirven para comparar unas compañías con otras y ver cuales están mejor posicionadas”<sup>62</sup>.

Value Drivers “es una herramienta diseñada para detectar, a partir de la Estructura de Valores, las Orientaciones Laborales y el Estilo de Pensamiento, el potencial de desarrollo de las personas y los altos potenciales de una organización. Value Drivers proporciona la información necesaria para desarrollar, retener y rotar estratégicamente el capital intelectual de las empresas”<sup>63</sup>.

Los Value Driver pueden tener diferentes significados dependiendo de la forma en cómo se utilicen dentro de un negocio.

Estos datos se construyen a partir de la creación de indicadores los cuales son evaluados posteriormente a través de regresión estadística y se analiza la capacidad alcanzada por éstos, de este modo cada value drivers puede variar de empresa a empresa según la construcción que haya tenido.

Los Value drivers o elementos de valor de una empresa son “características del negocio que o bien reducen el riesgo asociado de la propiedad del negocio o que favorecen la posibilidad de que el negocio crezca significativamente en el futuro”<sup>64</sup>.

---

<sup>61</sup> Ibíd

<sup>62</sup> Value Drivers. Encyclopedia Financiera [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.encyclopediafinanciera.com/analisisfundamental/valuedrivers.htm>

<sup>63</sup> Value Drivers decisiones [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.kp-group.com.ar/articulos/ValueDrivers.pdf>

<sup>64</sup> 10 Elementos que favorecen el valor de una empresa [en línea] [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.valoraccion.com/10-elementos-que-favorecen-el-valor-de-una-empresa/>

El desempeño de los value driver puede mejorar y aumentar el valor de la asociación y así generar más ganancias dentro del mercado.

Para esta investigación que es un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras para las Asociaciones de plátano del departamento de Risaralda los value driver que se pueden utilizar son los relacionados con la banca como ser indicadores de rentabilidad, indicadores de capital, estos con el fin de conocer de qué forma se está comportando la empresa financieramente tanto interna como externamente dentro del mercado

Algunos Value Drivers que se pueden utilizar son flujo de caja, información financiera confiable, calidad de capital humano, base de clientes diversificada, potencial de crecimiento, sistema y procedimientos de negocios, goodwill, diversificación de productos, etc.

**Punto de equilibrio:** “Es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos”<sup>65</sup>, un cálculo importante para los dirigentes de las organizaciones porque a ellos les interesa evitar al máximo las pérdidas operativas, de modo que éste es un cálculo esencial a la hora de evaluar y diagnosticar la empresa y de este modo tomar decisiones dependiendo de lo encontrado en este análisis pues es allí donde se indica cuánta producción se debe vender para evitar una pérdida.

Según Punto de Equilibrio, para hallar dicho punto es necesario seguir unos pasos:

- 1.- Definir los costos es decir todos los egresos y gastos que la empresa considere como costo, pero sin incluir los impuestos y gastos financieros.
- 2.- Hay que clasificar los costos en costo variable y costos fijos.
- 3.- Hay que hallar el costo variable unitario.
- 4.- Aplicar la fórmula que se necesita para sacar el punto de equilibrio.
- 5.- Comprobar los resultados es decir a través del uso del Estado de Resultado.
- 6.- Analizar el punto de equilibrio para saber cuánto se vendió tanto en cantidad como en dinero<sup>66</sup>.

El punto de equilibrio aparte de contar con los costos fijos y variables, también incluye los costos mixtos además para poder encontrar ese punto de equilibrio

---

<sup>65</sup> Horngren, Charles T y otros. Contabilidad de Costos [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. 2007 [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=zDCb9fDzN-gC&pg=PA65&dq=punto+de+equilibrio&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwix2rSn347SAhXD2yYKHdtcDbcQ6AEIOTAI#v=onepage&q=punto%20de%20equilibrio&f=false>

<sup>66</sup> Punto de Equilibrio [en línea] [fecha de consulta: 15 de febrero de 2017]. Disponible en: [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf)

existen varios métodos para encontrarlos como el Método tabular para determinar el punto de equilibrio, Método algebraico, Método gráfico, cada uno depende de la manera en que la empresa quiere saber la información esperada.

El punto de Equilibrio en una empresa sirve para:

1. Determinar el nivel de operaciones necesario para cubrir todos los costos relativos a estas
2. Evaluar la rentabilidad de los diversos niveles de producción y ventas
3. Planear la producción
4. Planear las ventas
5. Planear resultados antes y después de ISR y PTU
6. Controlar costos
7. Tomar decisiones<sup>67</sup>

Es de mucha importancia que las Asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda puedan tener el conocimiento necesario para poner en práctica el punto de equilibrio económico de la empresa con el fin de poder tomar las mejores decisiones financieras y efectuar análisis que ayuden a resolver los problemas económicos que tienen cada una de ellas.

## **2.2.2 DECISIONES FINANCIERAS**

Las decisiones financieras son una parte esencial del proceso de gestión financiera, salen a partir del análisis situacional de los recursos organizacionales cerrando este ciclo de actividades que enmarcan las funciones financieras para el correcto funcionamiento de la empresa y abriendo al mismo tiempo este ciclo.

La manera en la que funcionan las empresas es cada vez más compleja. Los cambios políticos y sociales han forzado un cambio en el estilo de vida, por lo tanto ha revolucionado la tecnología y economía, lo cual hace que las empresas se replanteen y busquen la manera de no caer en quiebra o en el peor de los casos desaparecer del mercado.

El mercado es cada vez más competitivo y los clientes se vuelven más exigentes, lo cual crea la necesidad de mejorar la calidad del producto, los ingresos y las remuneraciones dadas a los empleados para motivarlos a cumplir con sus labores y así satisfacer las necesidades de los consumidores.

---

<sup>67</sup> Análisis del Punto de Equilibrio [En: Línea], [Consultado el 15 de febrero 2017]. Disponible en: <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Ma%20uricio%20A.%20Chagolla%20Farias/9%20analisis%20de%20equilibrio.pdf>

Basándonos en lo anteriormente planteado podemos tener distintas ideas y enfoques, entre ellos elevar los beneficios para los asociados.

Según la página ABC Finanzas las decisiones financieras básicas son “El medio para perseguir los objetivos de la administración financiera es indudablemente la toma de decisiones, y son muchas las situaciones en las cuales se pone a prueba el carácter y el criterio del administrador financiero para enfrentar dichas coyunturas. Existen a grandes rasgos una serie de escenarios que enmarcan los tipos de decisiones financieras básicas, estos son:

- 1.- Decisiones de inversión
- 2.- Decisiones de financiación
- 3.- Decisiones de operación
- 4.- Decisiones de utilidades”<sup>68</sup>.

Las decisiones de inversión: este tipo de decisiones son las que se toman para decidir qué hacer con los recursos disponibles para la adquisición de activos y mantener la optimización de la empresa.

Las decisiones de financiación: estas decisiones buscan la mejor manera en que la empresa puede obtener un crédito para poder financiar alguna inversión dentro de una empresa.

Las decisiones de operación: en este tipo de decisiones se busca obtener la utilización eficiente de los recursos disponibles de la empresa.

Las decisiones de utilidades: este tipo de decisiones las toma la empresa en cuanto a las ganancias y dividendos que se esté teniendo, ver de qué forma esas ganancias serán repartidas entre sus accionistas de la organización.

La toma de decisiones financieras dentro de una organización es una de las partes importantes para mantenerse a flote dentro del mercado que hoy en día es tan competitivo, pero para tomar esas decisiones es necesario tener conocimientos sobre finanzas, economía, mercados de capitales, para que el gerente o la persona encargada pueda desempeñar y analizar cada una de las variables que influyen en el entorno y así tomar la decisión más acertada para la empresa.

Análogo a esto, es trascendental dejar claro que la liquidez y la rentabilidad son trascendentales para el éxito de la empresa, pues esta puede ser rentable y fracasar por falta de liquidez y viceversa. Ello es explicado en la revista Eco finanzas de la Institución Universitaria ESCOLME de Medellín, donde se afirma que la “liquidez y la rentabilidad son dos objetivos financieros complementarios que se deben alcanzar, lo cual también representa un dilema, ya que una decisión

---

<sup>68</sup> ABC Finanzas [En: Línea], [Consultado el 10 de septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.abcf Finanzas.com/administracion-financiera/que-son-las-finanzas/decisiones-financieras-basicas/>

que se tome con miras a solucionar un problema de liquidez, puede afectar negativamente la rentabilidad y viceversa, es decir, que la solución de un problema de rentabilidad puede lograrse a costa de afectar la liquidez”<sup>69</sup>.

Debido a esto, la toma de decisiones es un asunto complejo que debe hacerse con sumo cuidado, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que puedan afectar la empresa, sus limitaciones, potencialidades y capacidades. Ya que “Las opciones que la empresa elige en todas las áreas de la toma de decisiones financieras dependen de su tecnología y del entorno regulatorio, fiscal y competitivo en el que se desenvuelva”. (Zvi Bodie, Robert C. Merton, 2003)<sup>70</sup>.

Tomando en cuenta la información dada, se encuentra importante el uso de los DSS que son sistemas de soporte a la decisión, estos sistemas hacen uso de herramientas tecnológicas con el fin de analizar la situación de la empresa y posteriormente brindar una gama de posibilidades de reacción dependiendo los resultados encontrados, de modo que ayuda a los dirigentes a pensar en las mejores posibilidades para la empresa y tomar la decisión más acertada.

“Los DSS pueden usarse para guiar las decisiones en toda la compañía en la administración de la cadena de abastecimiento, la administración de las relaciones con el cliente y la planeación de escenarios de negocios”<sup>71</sup>, es decir, que el panorama de análisis de este tipo de herramientas es bastante amplio y versátil, pues se utilizan medios tecnológicos programados con modelos matemáticos financieros que no dejan escapar factores de importancia que tal vez un dirigente no tome en cuenta.

Dentro de estos instrumentos tecnológicos, se encuentran los programas o software y aplicaciones de diversa índole según la actividad de la empresa.

Un software se refiere a la programación electrónica que guía a un ordenador todas aquellas tareas que debe desempeñar.

---

<sup>69</sup> La Función Financiera de la empresa. Institución Universitaria ESCOLME de Medellín. [Fecha de consulta: 30 de enero de 2017] Disponible en: <http://www.escolme.edu.co/docomunica/publicaciones/revistas/ecofinanzas/n4/lafuncionfinancieradelaempresa.pdf>

<sup>70</sup> Zvi Bodie, Robert C. Merton. Finanzas. 2003. [Fecha de consulta: 30 de enero de 2017] Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=jPTppKDvlv8C&pg=PA6&dq=decisiones+financieras&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjYy7qf1evRAhVKKiYKHcBdB6kQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false>

<sup>71</sup> LAUDON, Kenneth C y Jane Price. Sistemas de Información Gerencial [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. 2004 [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=kd8zz66pf-gc&pg=pa370&dq=dss+soporte+para+la+toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=x&ved=0ahukewjp6lkq4i7sahvd5cykhfwocr0q6aeiitac#v=onepage&q=dss%20soporte%20para%20la%20toma%20de%20decisiones&f=false>

Cada software o programa tiene unas funciones específicas, pero es de destacar que uno de los programas que mayor utilidad tiene dentro de una empresa, son los DSS porque apoyan en gran medida decisiones que pueden hacer crecer en gran manera a una compañía.

Estas herramientas cuentan con un sistema de planificación y tratamiento de la información que tiene la habilidad de interrogar cuantitativamente la situación de la empresa en una forma determinada, analiza los resultados encontrados y predice, con base a unos modelos determinados, el impacto de las futuras decisiones previo a llevarlas a cabo. Normalmente se trata de cálculos estadísticos, modelización, programación matemática, etc.

Actualmente las empresas y compañías centran sus esfuerzos en detectar áreas en déficit que les permitan optimizar su desempeño, con el fin de mantenerse competitivos en el mercado. Uno de los aspectos que mayor importancia muestra tiene que ver con el uso de la información dentro de la empresa, de tal manera que a partir de su eficiente administración sea posible la toma de decisiones eficaz y oportuna, que la orienten a alcanzar las metas y objetivos planteados desde el inicio de la compañía.

Uno de los ámbitos que influyen para que el proceso de la administración de la información se haga de manera adecuada, es el uso de herramientas tecnológicas que otorguen el apoyo necesario para agilizar esos procesos, y como consecuencia de ello, un aumento en el desempeño y una reducción de costos en la empresa.

## **2.3 MARCO NORMATIVO**

Este proyecto consiste en diseñar un MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS PARA LAS ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA, por lo tanto es necesario apoyarse esencialmente en las leyes, normas y reglamentos que rigen las Asociaciones.

### **1.- Ley 590 de 2000: Desarrollo Integral de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa.**

"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa"<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Ley 590 de 2000. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

## **2.- Decreto 2649 de 1993: Reglamento general de contabilidad**

Por medio del cual se reglamentan las normas del código de comercio en materia de contabilidad y se fijan los principios y normas contables generalmente aceptadas en Colombia<sup>73</sup>.

## **3.- Constitución de 1886, artículo 44**

Artículo 44.- Toda persona podrá abrazar cualquier oficio u ocupación honesta sin necesidad de pertenecer a gremio de maestros o doctores.

Las autoridades inspeccionarán las industrias y procesiones en lo relativo a la moralidad, la seguridad y la salubridad públicas.

La ley podrá exigir títulos de idoneidad para el ejercicio de las profesiones médicas y de sus auxiliares<sup>74</sup>.

## **4.- Constitución de 1991, artículo 39**

Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos.

La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo proceden por vía judicial.

Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión.

No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la Fuerza Pública<sup>75</sup>.

## **5.- DECRETO 1529 DE 1990:**

“Por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos”<sup>76</sup>.

---

<sup>73</sup> Decreto 2649 de 1993. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>

<sup>74</sup> Constitución de 1886, artículo 44. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7153#1>

<sup>75</sup> Constitución de 1991, artículo 39. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)

<sup>76</sup> Decreto 1529 de 1990. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3364>

## **6.- DECRETO 427 DE 1996**

Por el cual se reglamentan el Capítulo II del Título I y el Capítulo XV del Título II del Decreto 2150 de 1995.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial la conferida por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, y el párrafo del artículo 40 y el artículo 148 del Decreto 2150 de 1995.<sup>77</sup>

## **7.- PROYECTO DE LEY 014 DE 2000 CÁMARA**

Por el cual se establece la cuota de fomento del plátano, se crea un fondo de fomento y se dictan normas para su recaudo y administración.<sup>78</sup>

## **8.- Ley 1133 de 2007**

Desarrollo Rural con Equidad – DRE: tiene como objetivos fundamentales mejorar la competitividad y productividad del sector agropecuario y contribuir a reducir las desigualdades en el campo. Dispone de \$500.000 millones de pesos anuales que se destinan hacia el apoyo de los pequeños y medianos productores.<sup>79</sup>

## **9.- Ley 1314 de 2009: Convergencia contable**

Se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera de información aceptados en Colombia y se señalan las autoridades competentes.<sup>80</sup>

## **10.- Decreto 2650 de 1993**

Plan único de cuentas para comerciantes, por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes<sup>81</sup>.

---

<sup>77</sup> Decreto 427 de 1996. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1333>

<sup>78</sup> Proyecto de Ley 014 de 2000 Cámara. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar\\_documento?p\\_tipo=05&p\\_numero=014&p\\_consec=929](http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=014&p_consec=929)

<sup>79</sup> Ley 1133 de 2007. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Programa-Desarrollo-Rural-con-Equidad-DRE.aspx>

<sup>80</sup> Ley 1314 de 2009. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3683>

<sup>81</sup> Decreto 2650 de 1993. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://incp.org.co/Site/2012/legislativa/2650.pdf>

### **11.- Ley 43 de 1990: Reglamento de la profesión de Contador Público**

Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones.<sup>82</sup>

### **12.- Ley 145 de 1960**

Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de contador Público, esta ley fue sustituida por la anterior, sin embargo algunos artículos de esta ley siguen vigentes.<sup>83</sup>

### **13.- Decreto 1851 de 2013**

Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que se clasifican en el literal a) del párrafo del artículo 10 del Decreto 2784 de 2012 y que hacen parte del Grupo 1.<sup>84</sup>

- Decreto 3024 de 2013: Por el cual se modifica el Decreto 2784 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 3023 de 2013: Por el cual se modifica parcialmente el marco técnico normativo de información financiera para los preparadores de la información financiera que conforman el Grupo 1, contenido en el anexo del Decreto 2784 de 2012.
- Decreto 3022 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2.
- Decreto 2784 de 2012: Por la cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforma el Grupo 1. Anexo Decreto 2784 de 2012
- Decreto 2706 de 2012: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
- Decreto 4946 de 2011: Por el cual se dictan disposiciones en materia del ejercicio de aplicación voluntaria de normas internacionales de contabilidad e

---

<sup>82</sup> Normatividad Contable (PUC). [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://puc.com.co/normatividad/>

<sup>83</sup> Ley que reglamenta la profesión del contador público. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.gerencie.com/marco-juridico-de-la-contabilidad-en-colombia.html>

<sup>84</sup> Decretos por Superintendencia de Sociedades. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-deconvergencia-niifs/leyes-y-decretos/Paginas/default.aspx>

información financiera (Modificado por Decreto 403 de 2012 y Decreto 1618 de 2012

- Decreto 3048 de 2010: Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información.
- Decreto 691 de 2010: Por el cual se modifica la conformación del Consejo Técnico de la Contaduría Pública y se dictan otras disposiciones.

## **2.4 MARCO FILOSÓFICO**

El presente trabajo es al servicio del departamento de Risaralda Colombia en especial para las asociaciones comercializadoras de plátano, con el fin de orientar y fortalecer el sistema financiero de cada Asociación de plátano mediante un Modelo de Gestión para la toma de decisiones financieras.

Colombia en la actualidad siendo un país latinoamericano tiene una economía emergente como la mayoría de países de esa región y se encuentra en vías de desarrollo, para poder salir de esa línea necesita lograr un avance en su economía, una gran parte de esa economía está presente en las Asociaciones compuestas por pequeños empresarios que producen, importan y exportan diferentes productos entre ellos los productos agrícolas que son una parte fundamental para el crecimiento de un ser humano.

Las Asociaciones de plátano en Risaralda son empresas conformadas por pequeños campesinos llamados asociados que trabajan en conjunto produciendo un producto y llevándolo a la Asociación para que esta pueda venderlo y así obtener utilidades tanto para el pequeño productor como para la asociación.

Las finanzas dentro de estas Asociaciones carecen de poco conocimiento en dicho tema razón por la cual no han tenido el éxito que se desea, ya que para ellas es muy sencillo recibir dinero y gastarlo sin la necesidad de soportarlo con un documento, peor aún llevar una contabilidad si es que la llevan y registrar solo las cosas que ellos creen importantes olvidándose de las leyes que rigen la contabilidad dentro del país.

La toma de decisiones financieras dentro de las asociaciones es un eje fundamental para que estas puedan determinar su situación económica actual, puedan tomar decisiones el día de hoy y planear con anticipación las decisiones financieras para un futuro que les genere la rentabilidad, liquidez y solvencia que necesitan para mantenerse en el mercado.

Las Asociaciones de plátano en Risaralda carecen de conocimiento financiero dentro de la entidad, por eso no han sabido aprovechar las oportunidades que brinda el mercado financiero colombiano, ya sean en la obtención de un préstamo bancario, el pago correcto a los proveedores, contar con el personal adecuado y capacitado dentro de la institución y que esas personas tengan la capacidad de utilizar modelos que ayuden en la toma de decisiones.

Con este trabajo de investigación se pretende mejorar la toma de decisiones financieras de las Asociaciones de plátano del departamento de Risaralda mediante un modelo de gestión y también contribuir con una herramienta tecnológica que facilite la utilización de este modelo en pro de las mejoras financieras de estas.

## **2.5 MARCO SITUACIONAL**

La presente investigación se lleva a cabo en el departamento de Risaralda, está localizado en el centro-occidente del país, limita al norte con los departamentos de Antioquia y Caldas, al sur con el Quindío y el Valle del Cauca, al oriente con el Tolima, al noroccidente con el Chocó y al occidente con el Valle del Cauca.

Risaralda cuenta con 14 municipios entre los más importantes se destaca Pereira su cabecera, Dos Quebradas, Santa Rosa de Cabal y La Virginia.

Actualmente el departamento de Risaralda cuenta con 14 Asociaciones que producen y comercializan plátano.<sup>85</sup>

Estas son:

---

<sup>85</sup> Asociaciones de Risaralda. [En: Línea], [Consultado 18 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio\\_programas](http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio_programas)

Tabla 2- Asociaciones de Plátano en el departamento de Risaralda

No.	Municipios de Risaralda	Nombre de la Asociación	Objetivo
1	Santuario	Asociación de Plataneros de Santuario	Comercialización de Plátano
2	Santa Rosa de Cabal	ASOPLASA	Comercialización de Plátano
3	La Virginia	APROABIR	Comercialización de Plátano
4	Marsella	COPRAMAR	Producción y comercialización de Plátano
5	La Celia	ASOPROPLAC	Producción y comercialización de Plátano
6	Guatica	Asociación Guatiqueña de Plataneros	Comercialización de Plátano
7	Apia	ASOPLAPIA	Producción y comercialización de Plátano
8	Balboa	Asociación de Plataneros de Balboa	Producción y comercialización de plátano
9	Belén de Umbría	Asociación Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría.	Producción y comercialización de plátano.
10	Pereira	ASOPLÁTANO	Producción y Comercialización
11	Mistrato	Asociación de Plataneros	Producción de plátano
12	Quinchia	Asociación de productores y comercializadores de plátano	Producción y comercialización de plátano Dominico Hartón.
13	La Celia	Asociación Agroempresarial La Cascada	Producción y comercialización de Plátano.
14	Marsella	Manos Verdes	Producción y comercialización de Plátano.

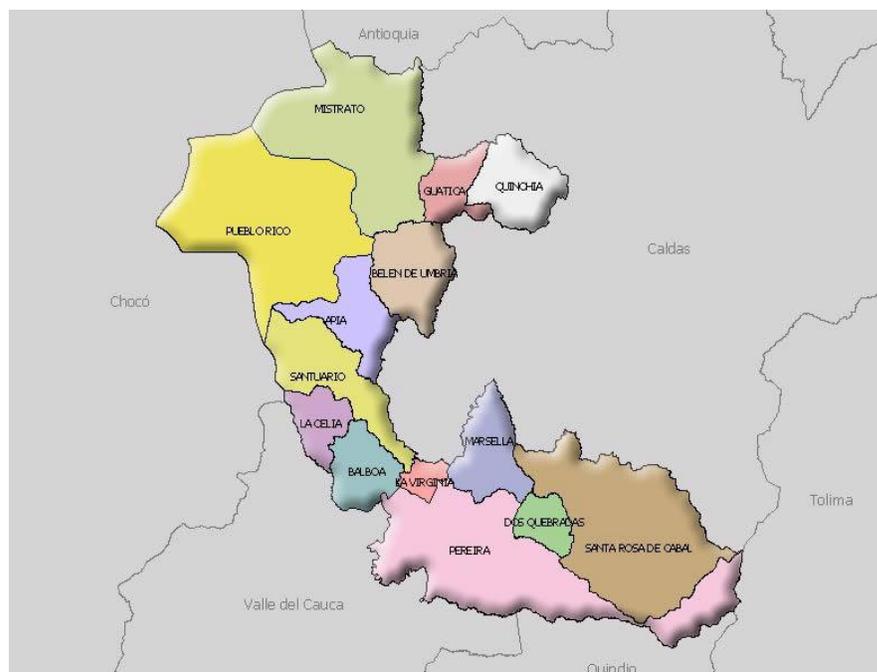
Fuente: Elaboración Propia

Al ser Colombia un país productor de plátano, ya que participo para el año 2007 a nivel mundial con el 8,2%<sup>86</sup> de la producción total y de forma nacional con 6,8% del volumen total de la producción agrícola, ocupando el quinto lugar a nivel nacional<sup>87</sup>.

En el año 2025 la cadena productiva de plátano en Colombia habrá alcanzado el más alto grado de productividad y competitividad, alcanzando un rendimiento de 12 toneladas hectárea, reducido los costos de producción en un 10%, estabilizado el área sembrada en 750.000 hectáreas y destinado el 12% de su producción a los mercados internacionales y mejorado considerablemente las condiciones de vida y de trabajo de los productores<sup>88</sup>.

Mapa de la ubicación del Departamento de Risaralda con sus municipios:

Ilustración 7- Mapa de Risaralda



Fuente:

<https://www.google.com.co/search?q=produccion+de+platano+entre+2014+y+2017&tbm=itbo=u&>

<sup>86</sup> Cadena Productiva del Plátano departamento de Casanare [En: Línea], [Consultado 08 de Junio de 2015], Disponible en: [https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07\\_2.pdf](https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07_2.pdf)

<sup>87</sup> Perfil de Producto: Plátano. No. 7 enero-marzo 2000. Sistema de Inteligencia de Mercados SIM. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Ed. Corporación Colombia Internacional

<sup>88</sup> Cadenas Productivas [En: Línea], [Consultado el 2 de junio 2016]. Disponible en: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas\\_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)

## 2.6 GLOSARIO

Los siguientes conceptos son los que sustentarán el desarrollo de este trabajo y que van a manejarse con mayor frecuencia dentro de la investigación.

**Valor Económico Agregado:** es una herramienta que permite calcular y evaluar el valor generado por la empresa. Eva, más que un indicador, es el promotor de una nueva cultura empresarial, la cultura de la Gerencia del Valor. Es la estimación de la utilidad económica después de restarle el costo de los activos netos empleados para producirla.<sup>89</sup>

**Costeo basado en Actividades (ABC):** Sistema de costos que se enfoca en las actividades individuales, como los objetos fundamentales de costo. Utiliza los costos de estas actividades como base para prorratear costos a otros objetos de costos, como productos y servicios.<sup>90</sup>

**Mejora Continúa:** La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la Organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización.<sup>91</sup>

**Costo de Capital Promedio Ponderado:** Costo promedio ponderado de los costos de financiación con deuda y patrimonio después de impuestos de las empresas. Esta es la tasa con que evalúa los proyectos y se calcula el EVA en las organizaciones.<sup>92</sup>

**EBITDA:** por sus siglas en inglés Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization (Utilidad Antes de Intereses Impuestos Depreciaciones y Amortizaciones), es un indicador financiero que permite la aproximación de una empresa y se puede obtener a través del estado de resultados; muestra la utilidad depurada sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por esta razón el EBITDA permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y es posible comparar la rentabilidad, en sí mismo, y en relación con otras empresas, lo bien o mal que lo hacen en el ámbito operativo. El EBITDA es un estado del flujo de efectivo principalmente por la

---

<sup>89</sup> TELLO, Luis Bernardo. Gerencia de Presupuestos. Universidad ICESI, 2012. p. 173-176

<sup>90</sup> Ibit., p. 173-176

<sup>91</sup> Mejora Continua. [En: Línea], [Consultado el 8 de julio 2016], Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/IMG/mejoracontinua.pdf>

<sup>92</sup> TELLO, Luis Bernardo. Gerencia de Presupuestos. Universidad ICESI, 2012. p. 165

exclusión de los pagos de intereses o de impuestos; así como cambios en el capital de trabajo.<sup>93</sup>

**Free Cash Flow:** es la capacidad que tiene una empresa o negocio para generar dinero o recursos generados por la empresa. Para valorar empresas se suele utilizar el Free Cash Flow o Flujo de Caja Libre que mide la capacidad que tiene un negocio de generar caja independientemente de su estructura de financiación.<sup>94</sup>

## **CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

El método de investigación que se llevará a cabo para realizar el proyecto mediante una argumentación metodológica para realizar el análisis y diagnóstico tanto financiero como administrativo de las Asociaciones comercializadoras de plátano es de carácter científico porque busca encontrar soluciones con unas variables precisas a los problemas planteados.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se planea llevar a cabo para realizar el proyecto es aplicada, cuantitativa y cualitativa.

Aplicada porque se utilizan teorías y principios ya existentes que buscan generar nuevos conocimientos, cuantitativa y cualitativa porque se recogerá información para realizar análisis financieros con las cifras presentadas en los estados financieros de cada asociación de los últimos 5 años contables y además se efectuarán entrevistas a las personas encargadas de la administración y se realizará un análisis, luego un diagnóstico de la funcionalidad de la Asociación y plantear un plan de mejoramiento.

---

<sup>93</sup> EBITDA. [En: Línea], [Consultado 28 de Julio de 2016], Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2020%20EBITDA.pdf>

<sup>94</sup> Free cash flow. [En: Línea], [Consultado 28 de Julio de 2016], Disponible en: <http://www.gurusblog.com/archives/el-cash-flow/11/01/2013/>

### 3.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizará en la investigación es de carácter explicativo debido a que se busca explicar la relación que existen entre las variables financieras de la empresa y como estas se pueden relacionar en el modelo para gestionar el cambio en los resultados organizacionales; además es descriptivo porque se busca plantear la naturaleza de las variables y su importancia dentro de las Asociaciones de Plátano de Risaralda con el fin de recolectar los datos necesarios para generar análisis financieros y administrativos.

La investigación es de carácter científico porque busca encontrar soluciones con técnicas precisas a los problemas de las comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda.

### 3.3 UNIVERSO

El departamento de Risaralda cuenta con 14 Asociaciones que comercializan plátano.<sup>95</sup>

Tabla 3- Asociaciones de Plátano de Risaralda

No.	Municipios de Risaralda	Nombre de la Asociación
1	Santuario	Asociación de Plataneros de Santuario
2	Santa Rosa de Cabal	ASOPLASA
3	La Virginia	APROABIR
4	Marsella	COPRAMAR
5	La Celia	ASOPROPLAC
6	Guatica	Asociación Guatiqueña de Plataneros
7	Apia	ASOPLAPIA
8	Balboa	Asociación de Plataneros de Balboa
9	Belén de Umbría	Asociación Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría.
10	Pereira	ASOPLÁTANO
11	Mistrató	Asociación de Plataneros
12	Quinchia	Asociación de productores y comercializadores de plátano
13	La Celia	Asociación Agro empresarial La Cascada
14	Marsella	Manos Verdes

Fuente: Elaboración propia.

<sup>95</sup> Asociaciones de Risaralda. [En: Línea], [Consultado 18 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio\\_programas](http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio_programas)

### 3.4 POBLACIÓN O MUESTRA

La población está compuesta por un censo realizado a las asociaciones comercializadoras de plátano del departamento de Risaralda.

Marco Muestral:

Tabla 4- Marco Muestral

No.	Municipios de Risaralda	Nombre de la Asociación
1	Santuario	Asociación de Plataneros de Santuario
2	Santa Rosa de Cabal	ASOPLASA
3	La Virginia	APROABIR
4	Marsella	COPRAMAR
5	La Celia	ASOPROPLAC
6	Guatica	Asociación Guatiqueña de Plataneros
7	Apia	ASOPLAPIA
8	Balboa	Asociación de Plataneros de Balboa
9	Belén de Umbría	Asociación Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría.
10	Pereira	ASOPLÁTANO
11	Mistrató	Asociación de Plataneros
12	Quinchia	Asociación de productores y comercializadores de plátano
13	La Celia	Asociación Agroempresarial La Cascada
14	Marsella	Manos Verdes

Fuente: Elaboración Propia.

La muestra se hará por conveniencia ya que de las 14 asociaciones en Risaralda cuando se socializo la propuesta y por información que se solicitó solo 5 Asociaciones cumplieron con los requisitos para participar en el proyecto y serán las beneficiadas de esta investigación como prueba piloto.

Tabla 5- Asociaciones Piloto

No.	Municipios de Risaralda	Nombre de la Asociación
1	Santuario	Asociación de Plataneros de Santuario
2	Mistrató	Asociación de Plataneros
3	La Celia	ASOPROPLAC
4	Balboa	Asociación de Plataneros de Balboa
5	Marsella	Asociación de Plataneros Manos Verdes

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio está delimitado por las siguientes variables:

**Espacial:** Asociaciones de Plátano dedicadas a la comercialización de dicho producto que trabajen activamente en Risaralda.

**Demográfica:** Asociaciones de Plátano Comercializadoras.

**Temporal:** Con el fin de llevar a cabo una eficiente investigación sobre las asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda se tendrá 1 año para realizar la propuesta y mostrar resultados, comenzado desde noviembre de 2016 hasta noviembre de 2017.

**Temática:** La Investigación está enmarcada en 3 áreas:

**Económica:** en esta área el crecimiento económico es una meta que importa para el incremento de los ingresos.

**Financiera:** en esta área se hará análisis financieros a cada asociación que participe en la investigación con el fin de optimizar sus recursos dentro de la organización.

**Administrativa:** en esta área se realizarán análisis e implementaciones de diseños administrativos con el fin de mejorar los procesos administrativos de las asociaciones pilotos.

### 3.6 VARIABLES E INDICADORES

Tabla 6- Variables e Indicadores

VARIABLES	DEFINICIÓN	CLASIFICACIÓN	INDICADOR
<b>Activos Fijos</b>	Son los bienes que tiene la empresa ya sean tangibles o intangibles, que se pueden convertir en dinero en corto plazo.	Independiente	Bienes tangibles e intangibles
<b>Caja</b>	Cuenta donde se registran entradas y salidas diarias dentro de la empresa.	Dependiente	Dinero
<b>Valor Económico Agregado</b>	El VEA es una herramienta financiera que se entiende como el importe que queda una vez deducido de los ingresos la totalidad de los gastos.	Independiente	Utilidad
<b>EBITDA</b>	Es un indicador financiera y significa el beneficio que se tiene antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.	Independiente	Rentabilidad
<b>Capital de Trabajo</b>	Es un activo corriente y se le conoce como el efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios y estos son necesarias para cubrir los insumos para que la empresa pueda seguir operando.	Independiente	Materia prima Mano de obra Reposición de activos fijos
<b>Pasivo Corriente</b>	Es la deuda que mantiene la empresa a corto plazo.	Independiente	Deuda

Fuente: Elaboración propia

### **3.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos utilizados para la recolección de información primaria y secundaria son:

- 1.- Los Estados Financieros generales de cada asociación donde se obtendrá el 90% de la información que se requiere para realizar los análisis financieros y administrativos.
- 2.- Entrevista a la persona encargada de la parte financiera y administrativa de cada asociación piloto para profundizar en el conocimiento que maneja sobre la asociación y sobre datos que no se puedan saber en los Estados Financieros.

### **3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

En esta investigación se recogerá información cuantitativa y cualitativa, para cada uno de estos tipos de información se aplicará un procesamiento y análisis distinto.

Para la información cuantitativa es decir Balance General, Estado de Resultado, Notas Explicativas, Estados de Cambio del Patrimonio, Estados de cambio en la situación financiera, se realizará un análisis financiero con todas las cifras presentadas al último año de ejercicio, utilizando estas herramientas:

#### 1.- Valor Económico Agregado

- WACC
- ROIC

#### 2.- Indicadores Financieros como ser:

- Liquidez
- Rentabilidad
- Endeudamiento
- Eficiencia

#### 3.- Flujo de caja libre

#### 4.- EBITDA

Para la información cualitativa se realizará entrevistas a las personas encargadas de la administración y se realizará un análisis, luego un diagnóstico de la

funcionalidad de la Asociación y plantear un plan de mejoramiento, se usaran estos Modelos:

- 1.- Diamante de Porter
- 2.- DOFA
- 3.- Direccionamiento Estratégico
  - Misión
  - Visión
  - Valores

### **3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Descripción de las Etapas:**

#### **ETAPA I**

En esta etapa de la investigación se realizará un análisis financiero de las Asociaciones pilotos implementando instrumentos financieros para determinar aspectos cuantitativos y cualitativos de las asociaciones, mediante un diagnóstico para evaluar la liquidez, endeudamiento, gestión, rentabilidad, es decir; como medir la deuda de largo y corto plazo, como están determinando la eficiencia de los recursos durante la operación, como está el nivel de apalancamiento por financiación de deuda, analizar la solvencia de la empresa para saber cuál es la capacidad que tienen para cubrir deudas, identificar de qué manera se pueden convertir los activos fácilmente en dinero, identificar su EBITDA para saber si está ganando o perdiendo a través de su actividad principal, esta etapa se realizará las siguientes actividades:

- 1.- Buscar las asociaciones piloto en el departamento de Risaralda.
- 2.- Reunirse con esas asociaciones para plantearles la importancia de participación en la investigación por los beneficios para el sector y para su empresa.
- 3.- Solicitar la información financiera necesaria de los últimos 5 años.
- 4.- Realizar una entrevista a la persona encargada de la dirección financiera para recibir retroalimentación y aclarar dudas.
- 5.- Aplicar las herramientas de análisis financiero como ser: indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, deuda, capital, flujo de caja libre, valor económico agregado, valoración del riesgo, EBITDA.
- 6.- Realizar el diagnóstico financiero una vez aplicada todas las herramientas necesarias para cada asociación.

## **ETAPA II**

En esta etapa de la investigación se realizará un análisis administrativo sobre los procesos internos de la asociación que permitan desarrollar las mejores prácticas culturales en producción y comercialización apropiadas para el plátano.

Es decir hacer un DOFA, buscar cuáles son esas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa tanto internamente como externamente, identificar la planeación que están teniendo con sus objetivos y corroborar si se están cumpliendo, analizar si las personas encargadas de la administración están con la capacidad de cumplir las funciones que requiere el trabajo, adecuar la cantidad de personas en la asociación de acuerdo al tamaño de la misma y buscar de qué forma se pueden optimizar los recursos, para eso se realizaran las siguientes actividades:

- 1.- Realizar una entrevista a la persona encargada de la parte administrativa de cada asociación para conocer qué proceso administrativo están utilizando.
- 2.- Realizar el diagnostico administrativo a cada asociación piloto.

## **ETAPA III**

En esta etapa se diseñara el Modelo de Gestión para la toma de decisiones financieras para las asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda, una vez realizado el análisis financiero y administrativo se tendrá cuáles son las decisiones no adecuadas en las que se está incurriendo la asociación y por ende se buscará diseñar el modelo de gestión poder tomar decisiones financieras de acuerdo a los resultados que arroje el análisis financiero y administrativo.

- 1.- Plantear las variables para construir el modelo matemático.
- 2.- Diseñar el modelo de gestión para la toma de decisiones financieras para las asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda.

## **ETAPA IV**

En esta etapa se programara una herramienta tecnológica que soporte el modelo diseñado para esto se realizaran las siguientes actividades:

- 1.- Diseñar la estructura del programa.
- 2.- Elegir el tipo de lenguaje de programación más indicado al modelo.

3.- Programar la herramienta tecnológica.

4.- Realizar las pruebas respectivas del funcionamiento del mismo.

## **ETAPA V**

En esta última etapa del proyecto de investigación se validara el modelo realizado en las asociaciones pilotos compartiendo así los resultados de la investigación con la sociedad en general, para eso se realizarán las siguientes actividades:

1.- Realizar las pruebas piloto del modelo en las asociaciones comercializadoras en el departamento de Risaralda.

2.- Realizar los ajustes correspondientes en base a las pruebas piloto con el fin de verificar el funcionamiento del programa de manera eficiente.

3.- Sustentar el trabajo de investigación para la titulación de magister.

## **CAPITULO IV DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO**

### **4.1 ANÁLISIS FINANCIERO POR ASOCIACIÓN**

#### **4.1.1 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE BALBOA**

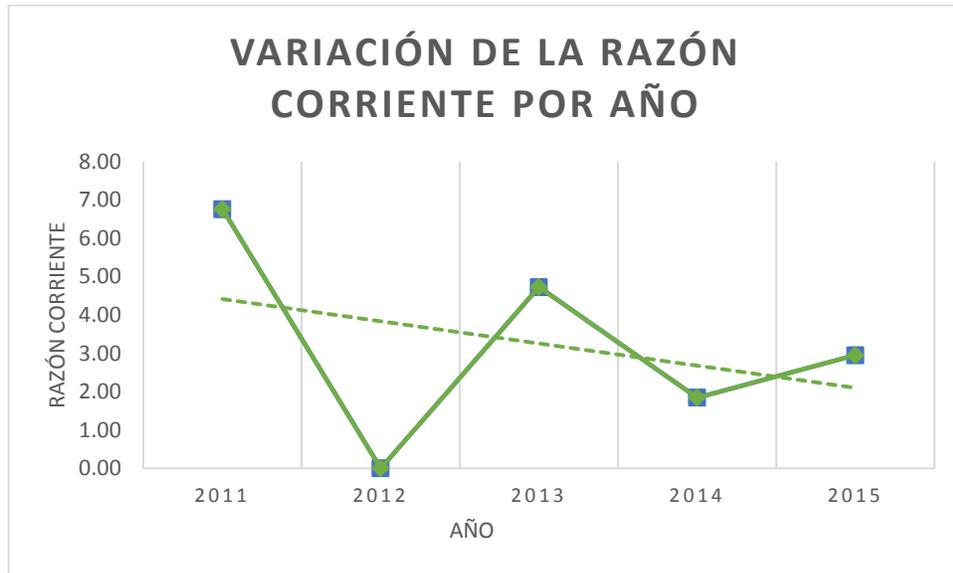
#### **Análisis por Indicadores Financieros**

Tabla 7- Indicadores de Liquidez

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Razón corriente	6.76	N/A	4.73	1.84	2.95
Prueba acida	-3.91	N/A	4.30	1.47	2.64
Capital de trabajo	\$ 21,086,895.12	N/A	\$ 23,361,010.50	\$ 9,511,112.30	\$ 22,070,785.53

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8- Variación de la Razón Corriente por año



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis por indicadores financieros de liquidez, la prueba ácida ha mostrado una tendencia negativa, siendo cada año menor que el anterior, esto se debió a que la empresa al iniciar contaba con mayor dinero en caja y equivalentes, mayoritariamente por los aportes de asociados y donaciones; sin embargo al paso de los años, la empresa fue adquiriendo mayores obligaciones, asimismo como disminuyendo su disponible remplazándolo por activos de largo plazo. Al último año que se tiene información (2015) la empresa cerró este indicador con un valor de 2.95 lo cual sigue siendo muy por encima del recomendado para una organización que es 2, lo que representa un exceso de liquidez.

La variación del capital de trabajo está estrechamente relacionado con la variación del activo corriente y el pasivo corriente. Es por esta razón este indicador presenta un comportamiento similar al de la razón corriente. En general este indicador presenta un buen comportamiento porque su valor está por encima de \$0, lo que indica que el activo corriente respalda completamente el pasivo corriente y queda un excedente para financiar la operación. Sin embargo sería bueno poder contrastar ese excedente con un flujo de tesorería para validar que ese excedente sí respalda la operación al 100%.

**Tabla 8- Indicadores de Endeudamiento**

Indicadores de Endeudamiento	2011	2012	2013	2014	2015
Nivel de endeudamiento	80.49%	N/A	29.47%	23.05%	19.16%
Concentración deuda en CP	16.36%	N/A	56.54%	100%	100%
Cobertura de intereses	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Leverage total	1.48	N/A	0.47	0.37	0.30

Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 9- Variación del Nivel de Endeudamiento por año**



Fuente: Elaboración propia.

Este indicador refleja cual es el grado de endeudamiento que presenta la organización con respecto a su activo total. En este caso se puede observar que el primer año se presentaba un alto endeudamiento, debido a que los asociados mediante préstamos ayudaron a que se sostuviera la operación mientras se presentaba un comportamiento positivo en las ventas. En los años siguientes se puede observar un cambio en esta tendencia, teniendo valor que están por debajo del 30% de los activos que respaldan la organización, lo cual es pertinente comparándolo con la ley de quiebra.

Ilustración 10- Variación de la Concentración de la Deuda a corto plazo



Fuente: Elaboración propia.

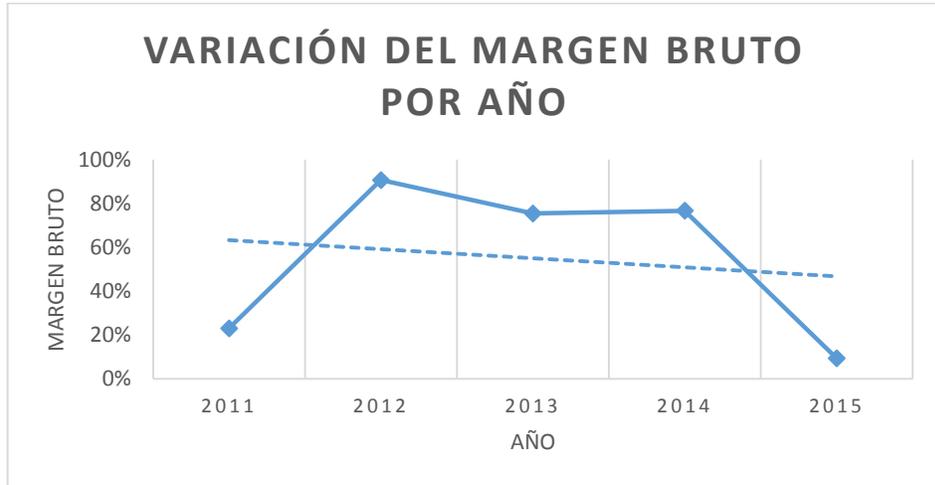
Como se observa en la gráfica casi el 100% del endeudamiento total que posee la asociación, se encuentra en el corto plazo, lo cual corresponde a las cuentas en las cuales tienen saldos a pagar, los cuales son los gastos pendientes por pagar que tiene la entidad entre otros diversos, asimismo partidas a pagar a asociados. Esto evidencia una buena tendencia por parte de la asociación, debido a que no está financiando su operación y crecimiento a largo plazo y adicionalmente pagar costos altos por servicios a la deuda.

Tabla 9- Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	2011	2012	2013	2014	2015
Margen bruto	23%	90.70%	75.43%	76.65%	9.37%
Margen operacional	-1155%	0.15%	-44.77%	0.04%	0.74%
Margen neto	-1096%	11.26%	13.73%	-3.21%	0.39%

Fuente: Elaboración propia.

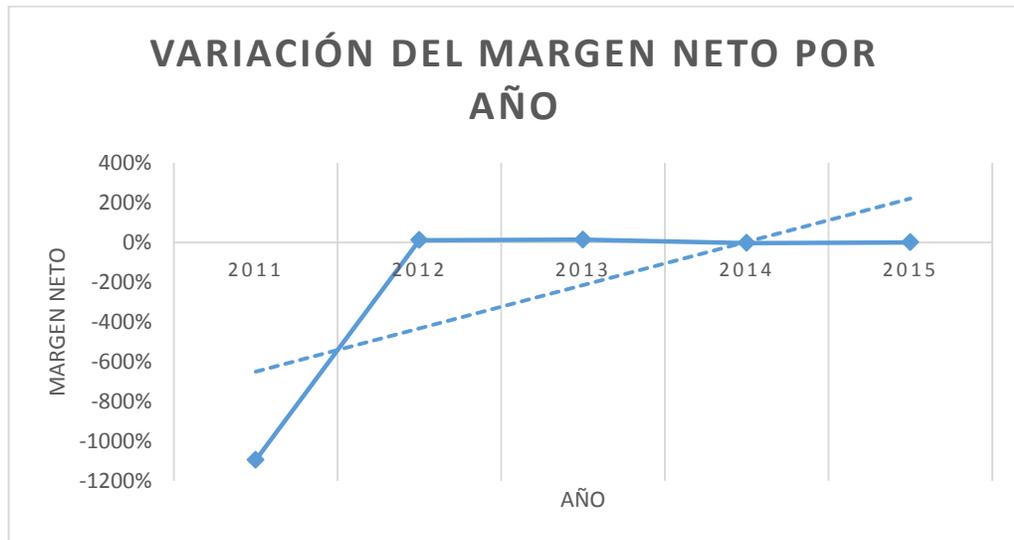
Ilustración 11- Variación del Margen Bruto por año



Fuente: Elaboración propia.

El margen bruto muestra en porcentaje, cuanto queda de ganancia después de que la organización recuperó los costos de su operación. En este caso se puede observar que el primer año, fue baja debido a que las ventas fueron pequeñas, sin embargo para los años siguiente presente márgenes muy altos, a excepción del último donde las ventas volvieron a caer pero se mantuvo una estructura de costos muy alta.

Ilustración 12- Variación del Margen Neto por año



Fuente: Elaboración propia.

El margen operacional muestra en porcentaje, cuanto queda de ganancia después de que la organización recuperó los costos de su operación y sus gastos administrativos y de ventas. En este caso se puede observar que el primer año, fue baja debido a que las ventas fueron pequeñas, sin embargo para los años siguiente presente márgenes más estables, a excepción del último donde las ventas volvieron a caer pero se mantuvo una estructura de costos y gastos muy alta.

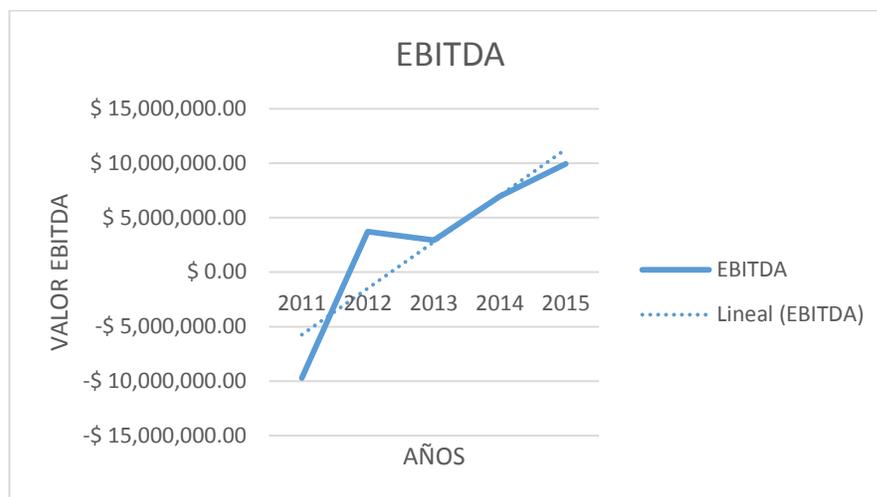
Tabla 10- EBITDA

<b>EBITDA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
Operacionales	1,674,972.12	37,447,394.00	34,922,181.13	32,985,376.00	273,398,799.51
(-) Costo de ventas	\$ 683,202.00	3,048,610.00	5,287,150.00	5,886,331.00	238,793,642.28
Utilidad Bruta	\$ 991,770.12	34,398,784.00	29,635,031.13	27,099,045.00	34,605,157.23
(-) Gastos operacionales	10,721,553.00	30,677,869.95	26,702,099.00	20,127,161.00	24,653,457.23
(-) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	1,723,756.00	5,086,360.00	2,988,417.00	\$ 3,811,973.23
Utilidad Operacional	9,729,782.88	1,997,158.05	2,153,427.87	3,983,467.00	\$ 6,139,726.77
(+) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	1,723,756.00	5,086,360.00	2,988,417.00	\$ 3,811,973.23
<b>EBITDA</b>	<b>9,729,782.88</b>	<b>3,720,914.05</b>	<b>2,932,932.13</b>	<b>6,971,884.00</b>	<b>\$ 9,951,700.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis por EBITDA y MARGEN EBITDA

Ilustración 13- Análisis por EBITDA y Margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al gráfico anterior, se puede observar que la empresa fue mejorando las ganancias reales que quedan en caja cada año. Teniendo en cuenta que la utilidad operacional reportada en los balances está afectada por el rubro de Depreciación y amortizaciones, el cual no genera salida de efectivo.

Tabla 11- Margen EBITDA

<b>MARGEN EBITDA</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	1,674,97	37,447,39	34,922,18	32,985,37	273,398,79
	2.12	4.00	1.13	6.00	9.51
	-\$	\$	\$	\$	\$
EBITDA	9,729,78	3,720,914.	2,932,932.	6,971,884.	9,951,700.
	2.88	05	13	00	00
<b>(EBITDA/Ingresos O) = MARGEN EBITDA</b>	<b>-580.89%</b>	<b>9.94%</b>	<b>8.40%</b>	<b>21.14%</b>	<b>3.64%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con el margen EBITDA se refuerza la información anterior, ahora comparándola con las ventas, en la cual se muestra como fue mejorando con los años, esto se explica porque cada año aumenta el monto de depreciación a aplicar.

## Análisis por EVA

Tabla 12- Análisis por EVA

<b>1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas	1,674,972. 12	37,447,394 .00	34,922,181 .13	32,985,376 .00	273,398,79 9.51
Costo de ventas	\$ 683,202.00	\$ 3,048,610. 00	\$ 5,287,150. 00	\$ 5,886,331. 00	\$ 238,793,64 2.28
Gastos operacionales	\$ 10,721,553 .00	\$ 30,677,869 .95	\$ 26,702,099 .00	\$ 20,127,161 .00	\$ 24,653,457. 23
Margen operacional (GO/V)	-580.89%	9.94%	8.40%	21.14%	3.64%
Ganancia operativa (EBIT)	-\$ 9,729,782. 88	\$ 3,720,914. 05	\$ 2,932,932. 13	\$ 6,971,884. 00	\$ 9,951,700.0 0
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>-\$ 9,729,782. 88</b>	<b>\$ 3,720,914. 05</b>	<b>\$ 2,932,932. 13</b>	<b>\$ 6,971,884. 00</b>	<b>\$ 9,951,700.0 0</b>
<b>2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$	\$
Activos Totales	27,778,392 .12	\$ 0.00	37,589,915 .15	49,059,601 .53	59,012,301. 53
(-) Activos no operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 22,358,895 .00	\$ 0.00	\$ 11,077,820 .83	\$ 11,307,823 .23	\$
<b>(=) Capital</b>	<b>\$ 5,419,497.</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 26,512,094</b>	<b>\$ 37,751,778</b>	<b>\$ 47,704,478.</b>

	<b>12</b>	<b>.32</b>	<b>.30</b>	<b>30</b>
--	-----------	------------	------------	-----------

### 3. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	-\$	\$	\$	\$	\$
NOPAT	9,729,782.	3,720,914	2,932,932.	6,971,884.	9,951,700.
	88	.05	13	00	00
	\$	\$	\$	\$	\$
CAPITAL	5,419,497.	5,419,497	26,512,094	37,751,778	47,704,478
	12	.12	.32	.30	.30
ROIC	-179.53%	68.66%	11.06%	18.47%	20.86%
WACC	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
<b>CAPITAL*(ROI</b>	<b>-\$</b>	<b>\$</b>		<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>C-WACC) =</b>	<b>10,271,732</b>	<b>3,178,964</b>	<b>\$</b>	<b>3,196,706.</b>	<b>5,181,252.</b>
<b>EVA</b>	<b>.59</b>	<b>.34</b>	<b>281,722.70</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 14- Evolución EVA



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el anterior cuadro y gráfica, la asociación apenas de presentar individualmente altos costos o gastos por año, es una empresa que por lo generar crea valor sobre el capital que tiene invertido.

### Análisis por Flujo de Caja Libre

Tabla 13- Análisis por Flujo de Caja

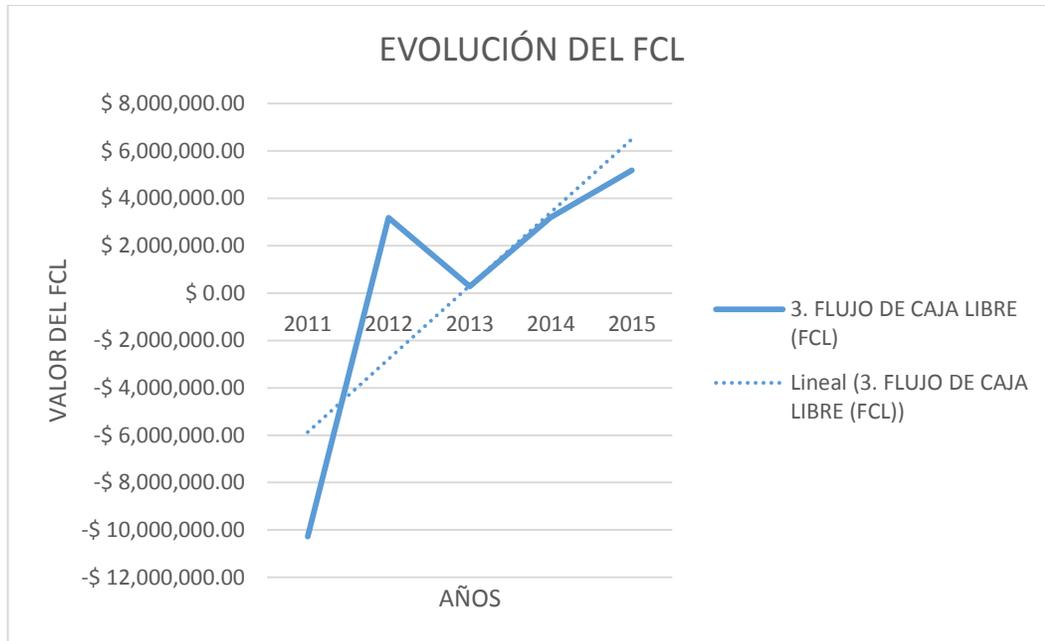
1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS					
	2011	2012	2013	2014	2015
	\$	\$	\$	\$	\$
Ventas	1,674,972.12	37,447,394.0	34,922,181.1	32,985,376.0	273,398,799.5
		0	3	0	1
		\$	\$	\$	\$
Costo de ventas	\$ 683,202.00	3,048,610.00	5,287,150.00	5,886,331.00	238,793,642.2
		8			
	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos operacionales	10,721,553.0	30,677,869.9	26,702,099.0	20,127,161.0	
	0	5	0	0	24,653,457.23
Margen operacional (GO/V)	-580.89%	9.94%	8.40%	21.14%	3.64%
Ganancia operativa (EBIT)	9,729,782.88	3,720,914.05	2,932,932.13	6,971,884.00	9,951,700.00
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>- \$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>9,729,782.88</b>	<b>3,720,914.05</b>	<b>2,932,932.13</b>	<b>6,971,884.00</b>	<b>9,951,700.00</b>
2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL					
	2011	2012	2013	2014	2015
	\$		\$	\$	
Activos Totales	27,778,392.1		37,589,915.1	49,059,601.5	\$
(-) Activos no operativos	2	\$ 0.00	5	3	59,012,301.53
	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$		\$	\$	
	22,358,895.0		11,077,820.8	11,307,823.2	\$
	0	\$ 0.00	3	3	11,307,823.23
	\$		\$	\$	
<b>(=) Capital</b>	<b>5,419,497.12</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>26,512,094.3</b>	<b>37,751,778.3</b>	<b>\$</b>
			2	0	47,704,478.30

### 3. FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)

	2011	2012	2013	2014	2015
NOPAT	9,729,782.88	3,720,914.05	2,932,932.13	6,971,884.00	9,951,700.00
CAPITAL	5,419,497.12	5,419,497.12	26,512,094.3	37,751,778.3	47,704,478.30
Inversión Neta	\$ 0.00	\$ 0.00	0	8	9,952,700.00
<b>NOPAT - Inversión Neta = FCL</b>	<b>9,729,782.88</b>	<b>3,720,914.05</b>	<b>7</b>	<b>4,267,799.98</b>	<b>-\$ 1,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15- Evolución Flujo de Caja



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior, aunque la empresa en el transcurso de los años ha mejorado su Flujo de Caja Libre, no logra llegar a la situación ideal que es tenerlo por encima de \$0 lo que indica que la empresa después de cubrir toda su operación, puede realizar los pagos a las fuentes de financiamiento.

#### 4.1.2 ASOCIACIÓN CAMPESINA NO NACIONAL DE PRODUCTORES DE PLÁTANO DE LA CELIA ANÁLISIS POR INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 14- Indicadores de Liquidez Asociación La Celia

Indicadores de Liquidez	2013	2014	2015
Razón corriente	0.00	0.00	0.00
Prueba acida	0.00	0.00	0.00
Capital de trabajo	\$ 9,999,000.00	\$ 14,022,000.00	\$ 34,233,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 16- Variación de Capital de Trabajo por año



Fuente: Elaboración propia.

La asociación para todos los años solo presentó valores en el activo corriente pero no en los pasivos de corto plazo, lo que no permitió calcular los indicadores de este bloque. Sólo se asumió el indicador de capital de trabajo como el total de

activos circulantes. Con respecto a ese indicador la asociación fue aumentando su capital de trabajo con el transcurso de los años.

Tabla 15- Indicadores de Endeudamiento

Indicadores de Endeudamiento	2013	2014	2015
Nivel de endeudamiento	0.00%	0.00%	0.00%
Concentración deuda en CP	0.00%	0%	0%
Cobertura de intereses	N/A	N/A	N/A
Leverage total	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia.

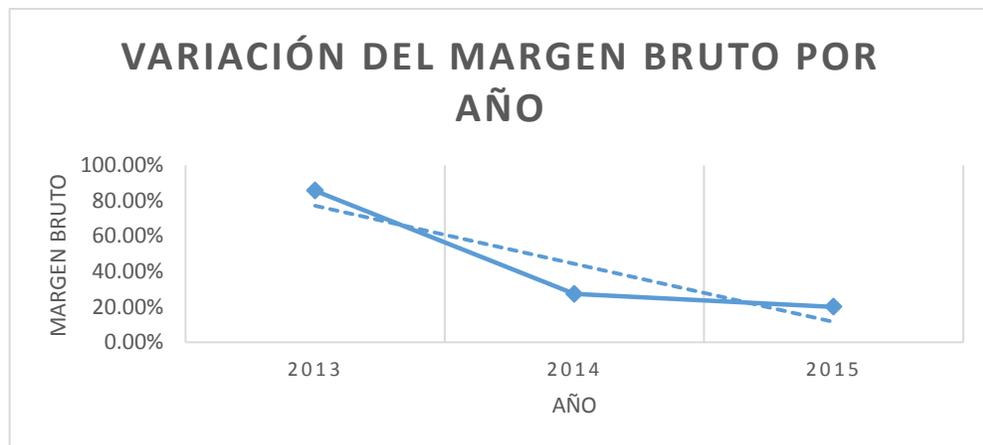
Como la asociación no cuenta con pasivos, no fue posible estimar ningún indicador de este bloque.

Tabla 16- Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	2013	2014	2015
Margen bruto	85.71%	27.22%	19.94%
Margen operacional	81.67%	3.08%	3.15%
Margen neto	81.67%	3.08%	3.15%

Fuente: Elaboración propia.

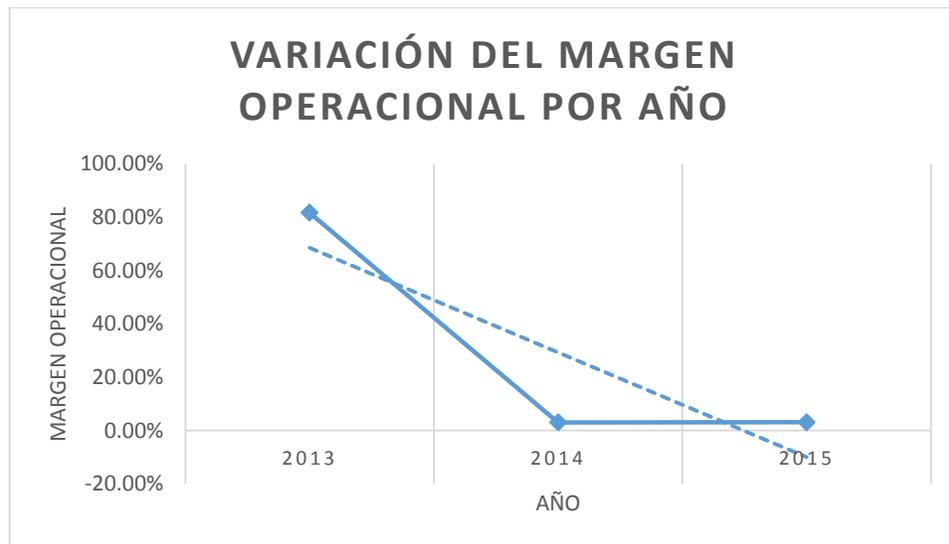
Ilustración 17- Variación de Margen Bruto por año



Fuente: Elaboración propia.

El margen bruto de la organización, fue disminuyendo en el transcurso de los años lo que indica que cada vez fue mayor el costo de la operación relacionado con las ventas generadas en los mismos periodos.

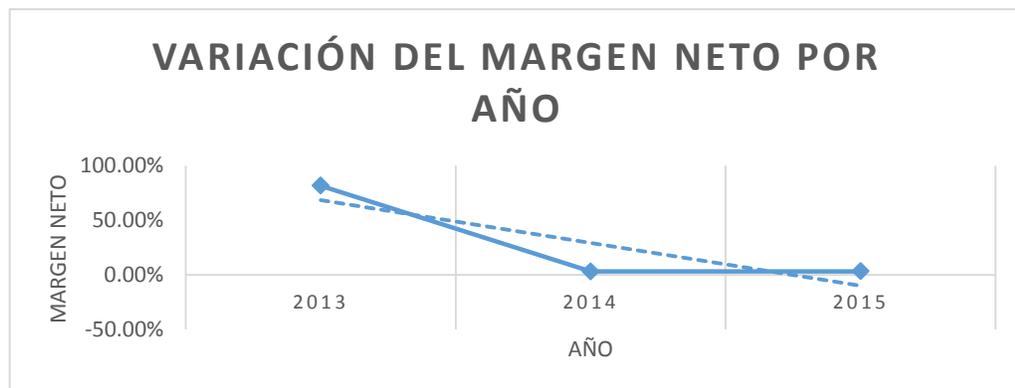
Ilustración 18- Variación del Margen Operacional por año



Fuente: Elaboración propia.

El margen operacional de la organización, fue disminuyendo en el transcurso de los años lo que indica que cada vez fueron mayores los costos y gastos de la operación relacionado con las ventas generadas en los mismos periodos.

Ilustración 19- Variación del Margen Bruto por año



Fuente: Elaboración propia.

El margen neto de la organización es exactamente igual al margen operacional, debido a que la asociación no cuenta gastos financieros ni pago de intereses; este fue disminuyendo en el transcurso de los años lo que indica que cada vez fueron mayores los costos y gastos de la operación relacionado con las ventas generadas en los mismos periodos.

Para esta asociación no fue posible hacer el análisis horizontal, vertical ni por fuentes y usos, por motivo de que la empresa no cuenta con los estados financieros detallados por cuenta principal o auxiliar para entrar a fondo a mirar el motivo de las variaciones presentadas.

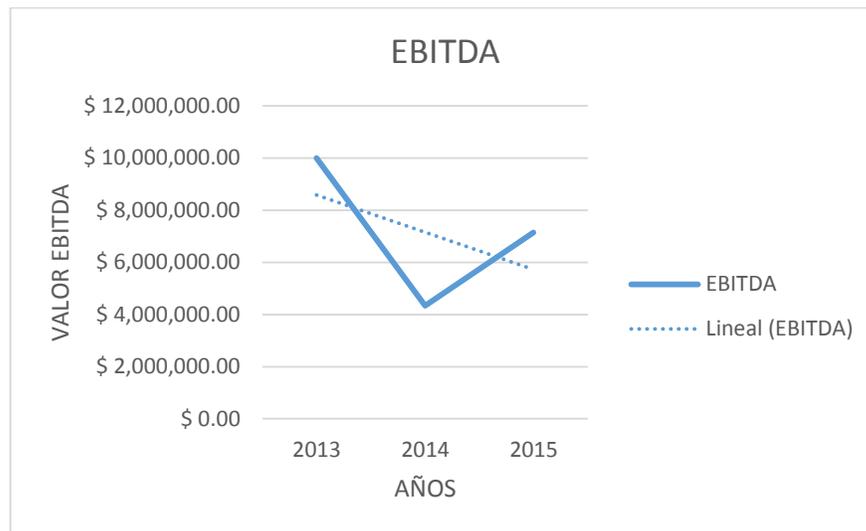
### Análisis por EBITDA Y MARGEN EBITDA

Tabla 17 Análisis por EBITDA y Margen EBITDA

	<b>EBITDA</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Ingresos Operacionales	12,243,000.00	140,626,000.00	227,058,000.00
(-) Costo de ventas	\$ 494,000.00	102,346,000.00	181,784,000.00
Utilidad Bruta	11,749,000.00	38,280,000.00	45,274,000.00
(-) Gastos operacionales	1,750,000.00	33,945,000.00	38,129,000.00
(-) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Operacional	9,999,000.00	\$ 4,335,000.00	\$ 7,145,000.00
Utilidad Operacional	9,999,000.00	\$ 4,335,000.00	\$ 7,145,000.00
(+) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 9,999,000.00</b>	<b>\$ 4,335,000.00</b>	<b>\$ 7,145,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 20- EBITDA



Fuente: Elaboración propia.

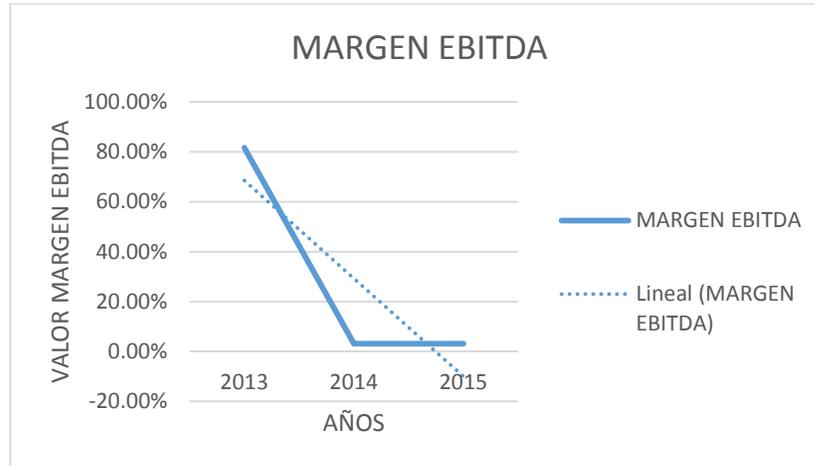
En este caso el EBITDA es exactamente igual a la utilidad operativa debido a que la empresa no cuenta con saldo en las partidas de depreciación y amortización en los años estudiados. Con respecto a este indicador se observa que presenta una tendencia negativa, lo que está relacionado con la relación ventas costo y gastos, que ha tendido a subir; sin embargo se ve un repunte en el último año.

Tabla 18- Margen EBITDA

<b>MARGEN EBITDA</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	12,243,000.0	140,626,000.0	227,058,000.0
	0	0	0
	\$		
EBITDA	9,999,000.00	\$ 4,335,000.00	\$ 7,145,000.00
<b>(EBITDA/Ingresos O) = MARGEN EBITDA</b>	<b>81.67%</b>	<b>3.08%</b>	<b>3.15%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 21- Margen EBITDA



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica, el margen EBITDA presenta el mismo comportamiento que el EBITDA porque las ventas crecieron a casi la misma tasa que los costos y gastos.

## Análisis por Creación de Valor (EVA)

Tabla 19- Análisis por EVA

1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS			
	2013	2014	2015
	\$	\$	\$
Ventas	12,243,000.00	140,626,000.00	227,058,000.00
		\$	\$
Costo de ventas	\$ 494,000.00	102,346,000.00	181,784,000.00
	\$	\$	\$
Gastos operacionales	1,750,000.00	33,945,000.00	38,129,000.00
Margen operacional (GO/V)	81.67%	3.08%	3.15%
	\$		
Ganancia operativa (EBIT)	9,999,000.00	\$ 4,335,000.00	\$ 7,145,000.00
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%
	\$		
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>9,999,000.00</b>	<b>\$ 4,335,000.00</b>	<b>\$ 7,145,000.00</b>

## 2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL

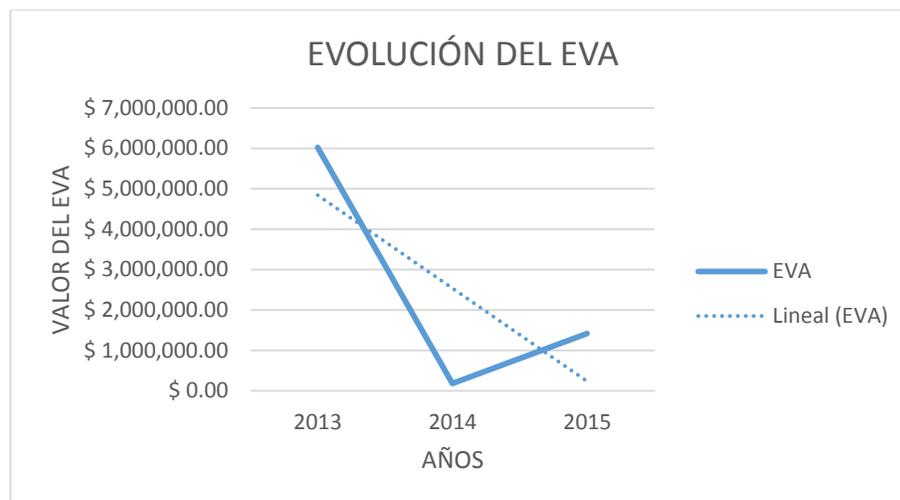
	2013	2014	2015
	\$	\$	\$
Activos Totales	37,589,915.15	49,059,601.53	59,012,301.53
(-) Activos no operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
	\$	\$	\$
(-) Pasivo no financiero	11,077,820.83	11,307,823.23	11,307,823.23
	\$	\$	\$
<b>(=) Capital</b>	<b>26,512,094.32</b>	<b>37,751,778.30</b>	<b>47,704,478.30</b>

## 4. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

	2013	2014	2015
	\$	\$	\$
NOPAT	9,999,000.00	\$ 4,335,000.00	\$ 7,145,000.00
	\$	\$	\$
CAPITAL	26,512,094.32	37,751,778.30	47,704,478.30
ROIC	37.71%	11.48%	14.98%
WACC	15.00%	11.00%	12.00%
<b>CAPITAL*(ROIC-WACC)</b> <b>= EVA</b>	<b>\$ 6,022,185.85</b>	<b>\$ 182,304.39</b>	<b>\$ 1,420,462.60</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 22- Evolución del EVA



Fuente: Elaboración propia.

Analizando la creación de valor de la asociación se puede estimar que la entidad presenta creación de valor todos los años, aunque esta sigue una tendencia negativa debido a que la rentabilidad ha disminuido por la relación ventas costo y gasto que ha aumentado en el transcurso de los años.

### Análisis por Flujo de Caja Libre (FCL)

Tabla 20- Análisis Flujo de caja

<b>1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$
Ventas	12,243,000.00	140,626,000.00	227,058,000.00
Costo de ventas	\$ 494,000.00	102,346,000.00	181,784,000.00
Gastos operacionales	\$ 1,750,000.00	\$ 33,945,000.00	\$ 38,129,000.00
Margen operacional (GO/V)	81.67%	3.08%	3.15%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 9,999,000.00	\$ 4,335,000.00	\$ 7,145,000.00
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>\$ 9,999,000.00</b>	<b>\$ 4,335,000.00</b>	<b>\$ 7,145,000.00</b>
<b>2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$
Activos Totales	37,589,915.15	49,059,601.53	59,012,301.53
(-) Activos no operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 11,077,820.83	\$ 11,307,823.23	\$ 11,307,823.23
<b>(=) Capital</b>	<b>\$ 26,512,094.32</b>	<b>\$ 37,751,778.30</b>	<b>\$ 47,704,478.30</b>

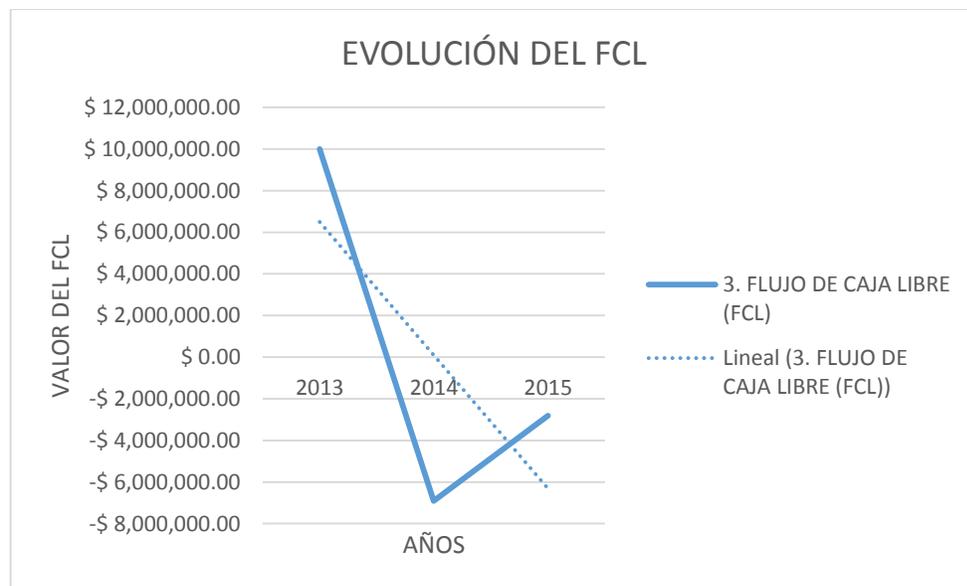
Fuente: Elaboración propia.

### 3. FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)

	2013	2014	2015
	\$		
NOPAT	9,999,000.00	\$ 4,335,000.00	\$ 7,145,000.00
	\$	\$	\$
CAPITAL	26,512,094.32	37,751,778.30	47,704,478.30
		\$	
Inversión Neta	\$ 0.00	11,239,683.98	\$ 9,952,700.00
<b>NOPAT - Inversión Neta =</b>	<b>\$</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$</b>
<b>FCL</b>	<b>9,999,000.00</b>	<b>6,904,683.98</b>	<b>2,807,700.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23- Evolución FCL



Fuente: Elaboración propia.

La asociación presenta una variación negativa del flujo de caja libre para los últimos años. El primer año presenta un valor positivo alto, debido a que en ese año no se realizaron inversiones en capital ni en planta y equipo. A medida que la empresa fue requiriendo mayor cantidad de inversión, su flujo de caja cambio, haciendo que no generará los recursos suficientes para cubrir las expectativas de las fuentes de financiamiento.

### 4.1.3 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PLÁTANO DE SANTUARIO

#### Análisis por indicadores financieros

Tabla 21- Indicadores de Liquidez

Indicadores de Liquidez	2013	2014	2015
Razón corriente	8.76	3.78	0.00
Prueba ácida	8.00	3.78	0.00
Capital de trabajo	\$ 30,720,780.85	\$ 10,255,174.64	\$ 59,639,757.13

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24- Variación de la Razón Corriente por año



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior la liquidez de la empresa aunque presentó una tendencia negativa, fue mejorando en el sentido que ajustó la cantidad de recursos innecesarios en disponibles para convertirlos en otros activos. En el último año la empresa presenta liquidez 0 porque no tenía pasivos corrientes, sin embargo sí tenía activos corrientes que respaldaría las obligaciones en corto sí la hubiera.

Ilustración 25- Variación en el Capital de Trabajo por año



Fuente: Elaboración propia.

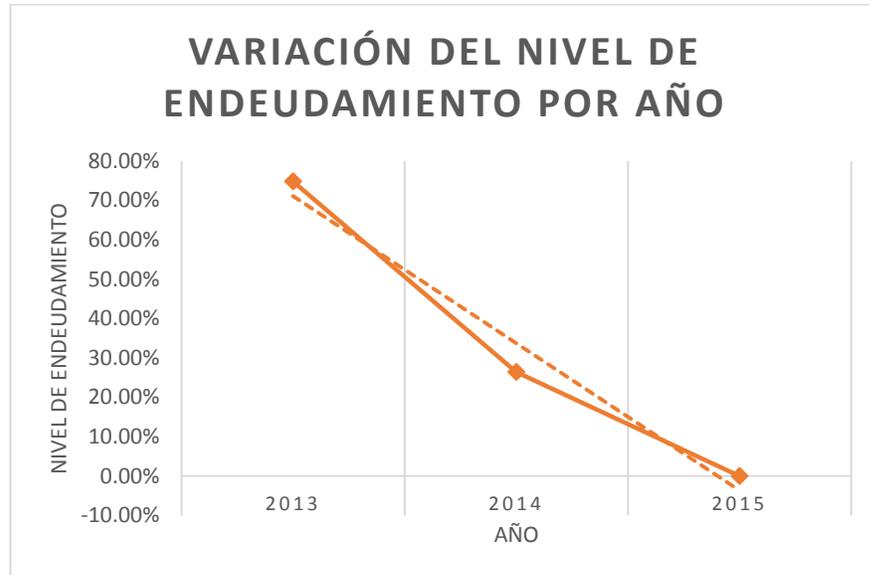
Como se observa en la gráfica anterior la empresa fue aumentando su capital de trabajo en el transcurso de los años, al mismo tiempo que fue cancelando deuda lo que le permitió mejorar mucho en este indicador.

Tabla 22- Indicadores de Endeudamiento

Indicadores de Endeudamiento	2013	2014	2015
Nivel de endeudamiento	74.81%	26.43%	0.00%
Concentración deuda en CP	11.41%	100%	0%
Cobertura de intereses	N/A	N/A	N/A
Leverage total	2.97	0.36	0.00

Fuente: Elaboración propia.

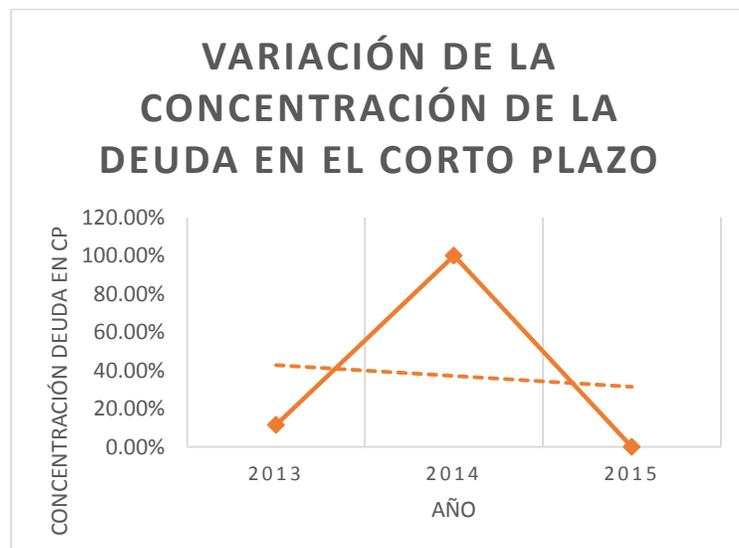
Ilustración 26- Variación Nivel de Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia.

La asociación presentó una disminución completa de sus pasivos tanto de corto como de largo plazo en los años relacionados, lo que le permitió llegar a tener un nivel de endeudamiento del 0%.

Ilustración 27- Variación de la Concentración de Deuda a Corto Plazo



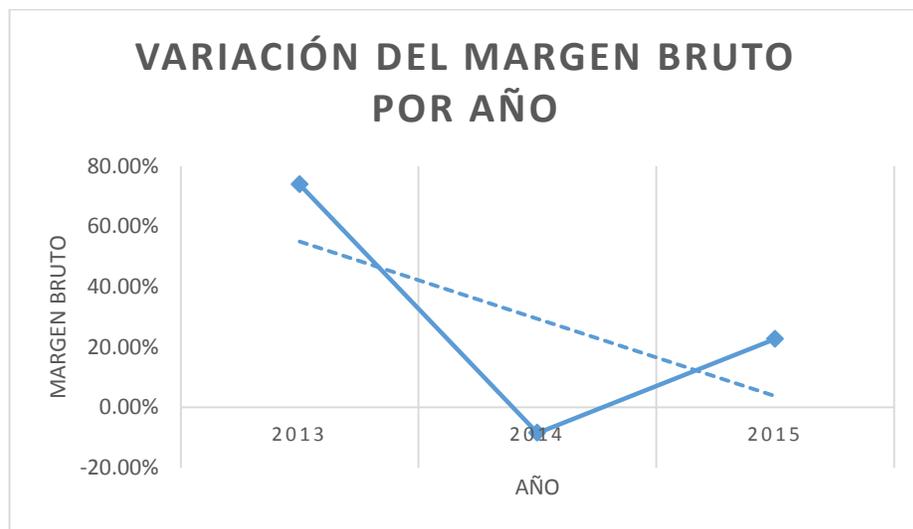
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23- Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	2013	2014	2015
Margen bruto	73.93%	-8.52%	22.70%
Margen operacional	-9.97%	-14.01%	7.34%
Margen neto	38.29%	-14.01%	7.40%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 28- Variación del Margen Bruto por año



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior la empresa, tuvo una operación más costosa terminando el año 2014, sin embargo tuvo una eficiencia en el manejo de sus costos y operación para el año 2015.

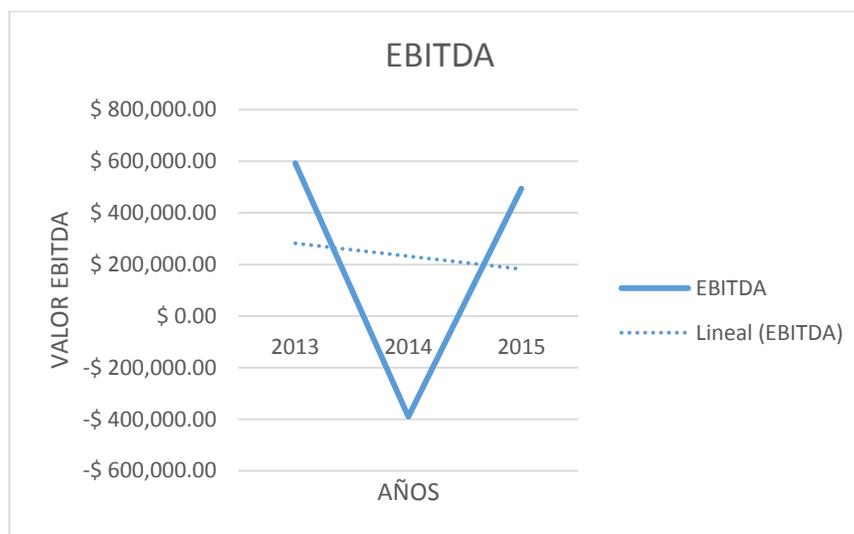
## Análisis por EBITDA y MARGEN EBITDA

Tabla 24- Análisis por EBITDA y Margen EBITDA

<b>EBITDA</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	1,548,000.00	2,786,650.60	6,670,033.31
		\$	\$
(-) Costo de ventas	\$ 183,900.00	1,369,900.00	1,800,000.00
	\$	\$	\$
Utilidad Bruta	1,364,100.00	1,416,750.60	4,870,033.31
		\$	\$
(-) Gastos operacionales	\$ 771,316.00	1,807,198.96	4,376,437.60
(-) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Operacional	\$ 592,784.00	390,448.36	\$ 493,595.71
		-\$	
Utilidad Operacional (+) Depreciación y Amortización	\$ 592,784.00	390,448.36	\$ 493,595.71
	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 592,784.00</b>	<b>390,448.36</b>	<b>\$ 493,595.71</b>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29- EBITDA



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior, para el año 2014 se presentó una baja considerable en el EBITDA de la organización, como la asociación no tiene depreciaciones o amortizaciones en sus actividades, esto se relaciona con las bajas ventas, costos y gastos altos de ese periodo.

Tabla 25- Margen EBITDA

<b>MARGEN EBITDA</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	1,548,000.00	2,786,650.60	6,670,033.31
EBITDA	\$ 592,784.00	-\$ 390,448.36	\$ 493,595.71
<b>(EBITDA/Ingresos O) = MARGEN EBITDA</b>	<b>38.29%</b>	<b>-14.01%</b>	<b>7.40%</b>

Fuente: Elaboración propia

El margen EBITDA refuerza las conclusiones presentadas anteriormente al analizar el indicador directamente comparado con las ventas.

### **Análisis por Creación de Valor (EVA)**

Tabla 26- Creación de Valor

<b>1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	\$	\$	\$
Ventas	1,548,000.00	2,786,650.60	6,670,033.31
Costo de ventas	\$ 183,900.00	1,369,900.00	1,800,000.00
Gastos operacionales	\$ 771,316.00	1,807,198.96	4,376,437.60
Margen operacional (GO/V)	38.29%	-14.01%	7.40%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 592,784.00	-\$ 390,448.36	\$ 493,595.71
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>\$ 592,784.00</b>	<b>-\$ 390,448.36</b>	<b>\$ 493,595.71</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL

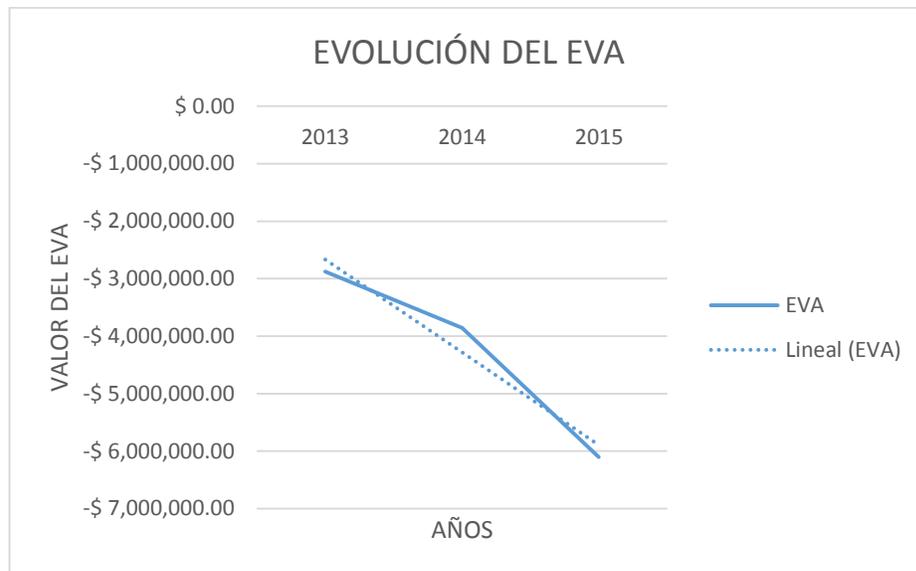
	2014	2015	2016
	\$	\$	\$
Activos Totales	34,678,880.85	13,938,870.64	65,946,837.13
(-) Activos no operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>(=) Capital</b>	<b>34,678,880.85</b>	<b>13,938,870.64</b>	<b>65,946,837.13</b>

## 4. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

	2014	2015	2016
	\$	\$	\$
NOPAT	\$ 592,784.00	-\$ 390,448.36	\$ 493,595.71
CAPITAL	34,678,880.85	34,678,880.85	65,946,837.13
ROIC	1.71%	-1.13%	0.75%
WACC	10.00%	10.00%	10.00%
<b>CAPITAL*(ROIC-WACC) =</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$</b>	<b>-\$</b>
<b>EVA</b>	<b>2,875,104.09</b>	<b>3,858,336.45</b>	<b>6,101,088.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 30- Evolución EVA



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior, la empresa presentó destrucción de valor para todos los años, debido a que la rentabilidad generada sobre el capital invertido fue más baja que la tasa de rendimiento esperado para satisfacer las expectativas de la asociación.

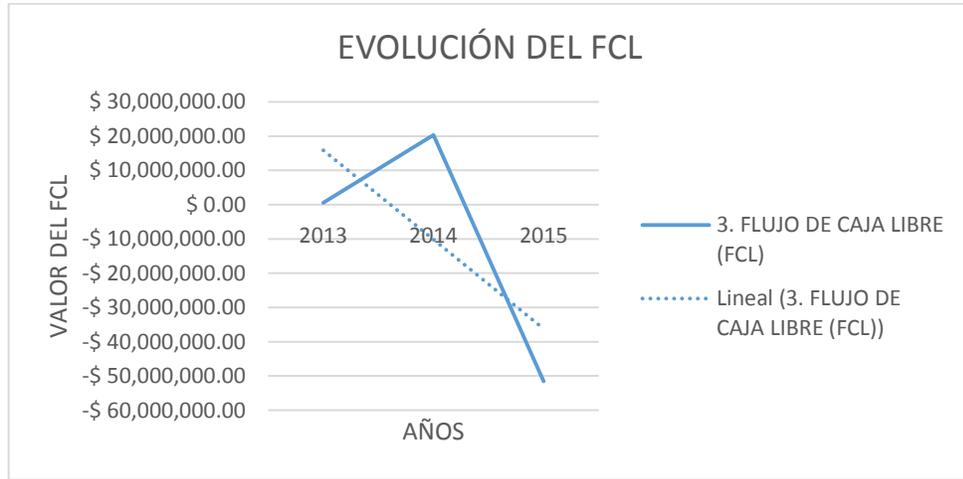
### Análisis por Flujo de Caja Libre (FCL)

Tabla 27- Flujo de Caja Libre

<b>1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$		
Ventas	1,548,000.00	\$ 2,786,650.60	\$ 6,670,033.31
Costo de ventas	\$ 183,900.00	\$ 1,369,900.00	\$ 1,800,000.00
Gastos operacionales	\$ 771,316.00	\$ 1,807,198.96	\$ 4,376,437.60
Margen operacional (GO/V)	38.29%	-14.01%	7.40%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 592,784.00	-\$ 390,448.36	\$ 493,595.71
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>\$ 592,784.00</b>	<b>-\$ 390,448.36</b>	<b>\$ 493,595.71</b>
<b>2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$
Activos Totales	34,678,880.85	13,938,870.64	65,946,837.13
(-) Activos no operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>(=) Capital</b>	<b>34,678,880.85</b>	<b>13,938,870.64</b>	<b>65,946,837.13</b>
<b>3. FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$
NOPAT	\$ 592,784.00	-\$ 390,448.36	\$ 493,595.71
CAPITAL	34,678,880.85	13,938,870.64	65,946,837.13
Inversión Neta	\$ 0.00	20,740,010.21	52,007,966.49
<b>NOPAT - Inversión Neta = FCL</b>	<b>\$ 592,784.00</b>	<b>20,349,561.85</b>	<b>51,514,370.78</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 31- Evolución del FCL



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la asociación también presenta una generación de flujo de caja libre con tendencia negativo, esto debido a que la empresa disminuyó su disponible para cancelar deuda lo que genera flujo de caja libre positivos dos primeros años pero el tercero ya se puede apreciar el impacto real al quedar desfinanciados los pagos a fuentes de financiamiento.

#### 4.1.4 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATÓ

##### Análisis por Indicadores

Tabla 28- Indicadores de Liquidez Asociación Mistrató

Indicadores de Liquidez	2012	2013	2014	2015
Razón Corriente	1.5	1.65	1.93	1.33
Prueba ácida	0.75	0.87	1.15	1.16
Capital de Trabajo	\$612,910.0 0	\$ 2,889,079.0 0	\$ 4,140,590.0 0	\$ 6,737,551.0 0

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 32- Variación de la Razón Corriente



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior, la empresa ha mantenido una liquidez con tendencia promedio, manteniéndose por encima de 1, lo que indica que con sus recursos en medios líquidos puede cubrir sus obligaciones exigibles en el corto plazo; sin embargo en el último año se ha observado un detrimento de este indicador, debido a que aumento de los pasivos circulantes, mostrando en los últimos años que incluso sin los inventarios puede ser responder a sus obligaciones de corto plazo.

Ilustración 33- Variación En el Capital de Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al capital de trabajo de la asociación se puede observar en la anterior gráfica que ha tenido un comportamiento de crecimiento en el transcurso de los años, lo cual ha permitido a la empresa invertir en el desarrollo de sus actividades y responder a su financiamiento en corto.

Tabla 29. Indicadores de Endeudamiento Asociación de Mistrató

<b>Indicadores de Endeudamiento</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Nivel de endeudamiento	0	36.09%	36.50%	68.74%
Concentración deuda en CP	0	100.00%	100%	100%
Cobertura de intereses	N/A	N/A	N/A	N/A
Leverage total	0	0.52	0.57	2.20

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34- Variación del Nivel de Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia

Este indicador muestra cómo fue cambiando la estructura de financiación de la asociación en el transcurso de los años, en el cual fue aumentando la participación de la deuda con respecto al patrimonio en la financiación de los activos de la empresa.

Tabla 30- Indicadores de Rentabilidad

<b>Indicadores de Rentabilidad</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Margen bruto	100.00%	91.95%	100.00%	100.00%
Margen operacional	40.84%	15.48%	41.31%	51.54%
Margen neto	40.39%	-11.28%	4.09%	31.88%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 35- Variación de Margen Operacional



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior, la asociación presenta un crecimiento positivo de su margen operacionales en el transcurso de los años, debido a que la empresa ha aumentado sus ingresos operacionales, manteniendo al mismo tiempos sus gastos operaciones muy estables para los años de estudio.

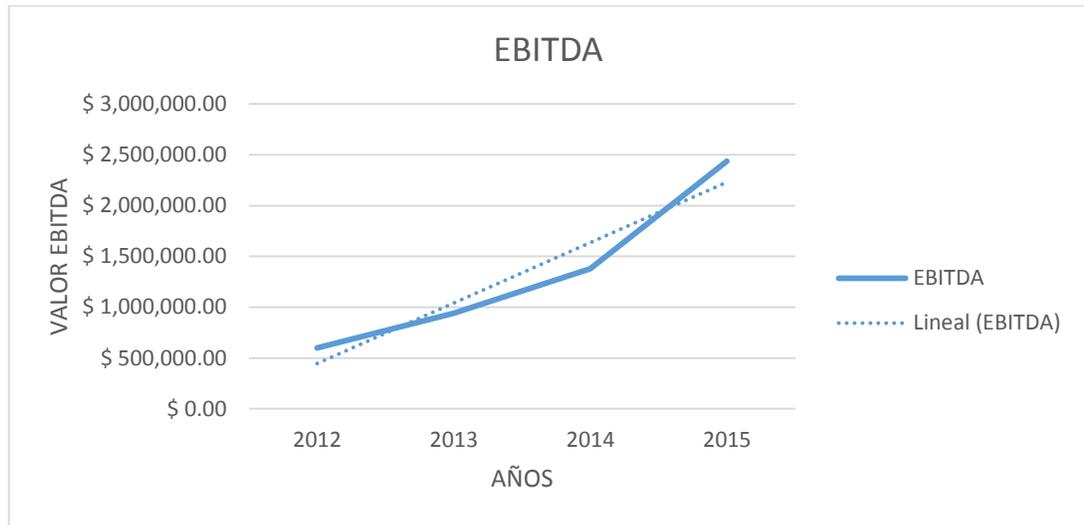
### Análisis por EBITDA

Tabla 31- Análisis de EBITDA Asociación de Mistrató

	EBITDA			
	2012	2013	2014	2015
	\$	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	1,468,000.00	6,083,667.31	3,340,400.00	4,727,180.00
(-) Costo de ventas	\$ 0.00	\$ 490,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Bruta	1,468,000.00	5,593,667.31	\$ 3,340,400.00	\$ 4,727,180.00
(-) Gastos operacionales	\$ 868,420.00	4,652,034.00	\$ 1,960,530.00	\$ 2,290,642.00
(-) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	1,239,790.00	\$ 1,239,790.00	\$ 977,657.00
Utilidad Operacional	\$ 599,580.00	298,156.69	\$ 140,080.00	\$ 1,458,881.00
Utilidad Operacional (+) Depreciación y Amortización	\$ 599,580.00	298,156.69	\$ 140,080.00	\$ 1,458,881.00
EBITDA	\$ 599,580.00	\$ 941,633.31	\$ 1,379,870.00	\$ 2,436,538.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 36- EBITDA



Fuente: Elaboración propia

El EBITDA para la asociación representa el flujo de efectivo que libera la empresa, teniendo en cuenta las partidas que no generan salida de efectivo como las depreciaciones y amortizaciones; en este caso como lo indica la gráfica anterior, la asociación ha tenido generación de flujos de efectivos crecientes, respaldando el crecimiento en el margen operacional, lo cual es bueno porque representa mayor disponibles en cajas y equivalentes para financiar los proyectos de crecimiento y sostenimiento en el tiempo.

Tabla 32- Margen EBITDA

	<b>MARGEN EBITDA</b>			
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Ingresos Operacionales	1,468,000.00	6,083,667.31	3,340,400.00	4,727,180.00
EBITDA	\$ 599,580.00	\$ 941,633.31	1,379,870.00	\$ 2,436,538.00
<b>(EBITDA/Ingresos O) = MARGEN EBITDA</b>	<b>40.84%</b>	<b>15.48%</b>	<b>41.31%</b>	<b>51.54%</b>

Fuente: Elaboración propia

El margen EBITDA, compara el EBITDA con las ventas generas por la empresa, en este caso se puede observar que la empresa ha tenido un crecimiento en este indicador, lo que significa que libera caja en el mismo sentido que aumenta sus ventas.

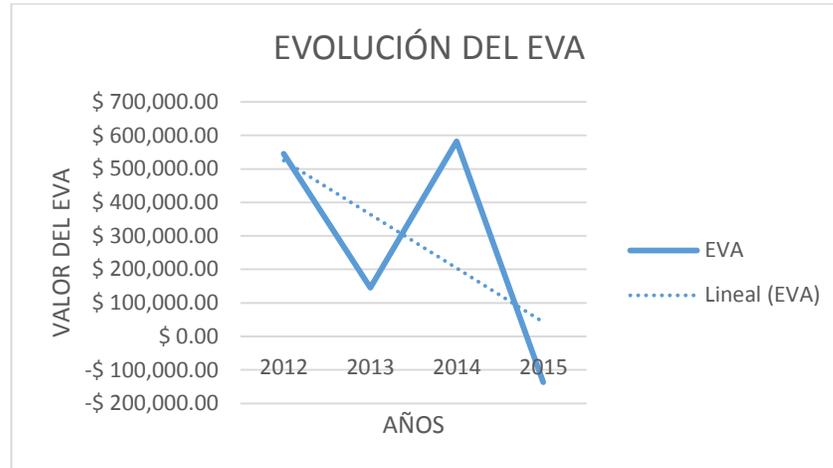
### Análisis por Valor Económico Agregado (EVA)

Tabla 33-Análisis Valor Económico Agregado

<b>1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
Ventas	1,468,000.00	6,083,667.31	3,340,400.00	4,727,180.00
Costo de ventas	\$ 0.00	\$ 490,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gastos operacionales	\$ 868,420.00	\$ 4,652,034.00	\$ 1,960,530.00	\$ 2,290,642.00
Margen operacional (GO/V)	40.84%	15.48%	41.31%	51.54%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 599,580.00	\$ 941,633.31	\$ 1,379,870.00	\$ 2,436,538.00
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>\$ 599,580.00</b>	<b>\$ 941,633.31</b>	<b>\$ 1,379,870.00</b>	<b>\$ 2,436,538.00</b>
<b>2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
Activos Totales	\$ 612,910.00	12,335,009.00	\$ 12,196,730.00	\$ 29,956,034.00
(-) Activos no operativos	\$ 68,750.00	\$ 150,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 0.00	4,221,720.00	\$ 4,221,720.00	\$ 4,221,720.00
<b>(=) Capital</b>	<b>\$ 544,160.00</b>	<b>7,963,289.00</b>	<b>\$ 7,975,010.00</b>	<b>\$ 25,734,314.00</b>
<b>3. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
NOPAT	\$ 599,580.00	\$ 941,633.31	\$ 1,379,870.00	\$ 2,436,538.00
CAPITAL	\$ 544,160.00	7,963,289.00	\$ 7,975,010.00	\$ 25,734,314.00
ROIC	110.18%	11.82%	17.30%	9.47%
WACC	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
<b>CAPITAL*(ROIC-WACC) = EVA</b>	<b>\$ 545,164.00</b>	<b>\$ 145,304.41</b>	<b>\$ 582,369.00</b>	<b>-\$ 136,893.40</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 37- Evolución EVA



Fuente: Elaboración propia

Como presenta la gráfica anterior, la empresa ha tenido un comportamiento negativo con respecto a la creación de valor con respecto al capital que tiene la empresa invertido, esto se presenta debido a que aunque se presenta un aumento en las ventas por año, ha disminuido la rentabilidad sobre el capital invertido pero manteniéndose constante el costo del capital, lo cual hace que el capital cueste más de lo que renta, lo que lleva al largo plazo a la destrucción de valor.

### Análisis por Flujo de Caja Libre

Tabla 34- Análisis por Flujo de Caja Libre Asociación de Mistrató

1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS				
	2012	2013	2014	2015
	\$	\$	\$	\$
Ventas	1,468,000.00	6,083,667.31	3,340,400.00	4,727,180.00
Costo de ventas	\$ 0.00	\$ 490,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
		\$	\$	
Gastos operacionales	\$ 868,420.00	4,652,034.00	1,960,530.00	\$ 2,290,642.00
Margen operacional (GO/V)	40.84%	15.48%	41.31%	51.54%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 599,580.00	\$ 941,633.31	1,379,870.00	\$ 2,436,538.00
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
			\$	
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>\$ 599,580.00</b>	<b>\$ 941,633.31</b>	<b>1,379,870.00</b>	<b>\$ 2,436,538.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2. INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL

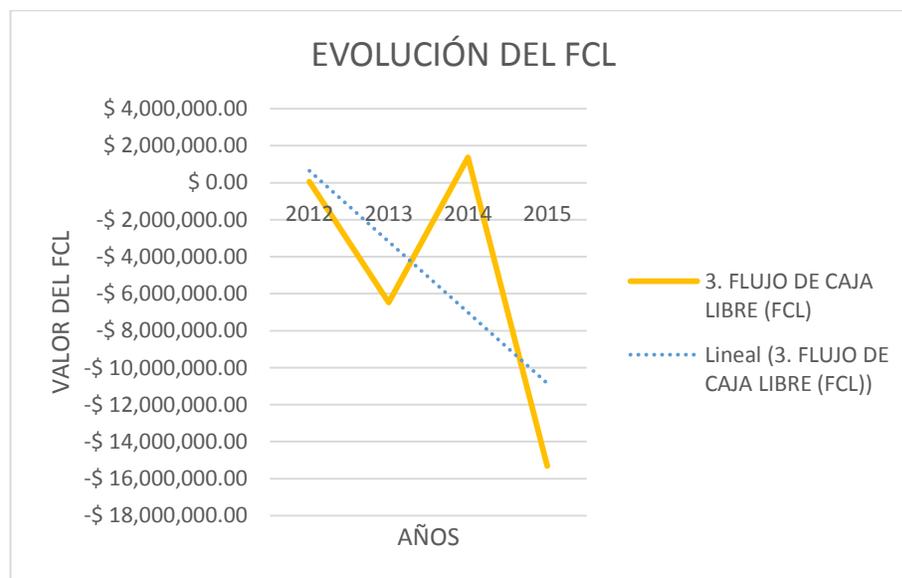
	2012	2013	2014	2015
		\$	\$	\$
Activos Totales	\$ 612,910.00	12,335,009.00	12,196,730.00	29,956,034.00
(-) Activos no operativos	\$ 68,750.00	\$ 150,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
		\$	\$	
(-) Pasivo no financiero	\$ 0.00	4,221,720.00	4,221,720.00	\$ 4,221,720.00
<b>(=) Capital</b>	<b>\$ 544,160.00</b>	<b>7,963,289.00</b>	<b>7,975,010.00</b>	<b>25,734,314.00</b>

## 3. FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)

	2012	2013	2014	2015
			\$	
NOPAT	\$ 599,580.00	\$ 941,633.31	1,379,870.00	\$ 2,436,538.00
		\$	\$	\$
CAPITAL	\$ 544,160.00	7,963,289.00	7,975,010.00	25,734,314.00
		\$		\$
Inversión Neta	\$ 544,160.00	7,419,129.00	\$ 11,721.00	17,759,304.00
<b>NOPAT - Inversión Neta = FCL</b>	<b>\$ 55,420.00</b>	<b>- \$ 6,477,495.69</b>	<b>\$ 1,368,149.00</b>	<b>- \$ 15,322,766.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 38- Evolución FCL



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la anterior gráfica, la generación de flujo de caja libre presenta un comportamiento negativo, lo cual se presenta debido a que la empresa genera una utilidad operacional después de impuestos insuficiente para su demanda de inversión neta requerida para el crecimiento y lo exigido por las fuentes de financiamiento por colocar capital en la asociación.

#### 4.1. 5 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES Análisis por Indicadores Financieros

Tabla 35- Indicadores de Liquidez Asociación Manos Verdes

Indicadores de Liquidez	2012	2013	2014	2015
Razón corriente	0	0	0	0
Prueba ácida	0	0	0	0
	\$	\$	\$	\$
Capital de trabajo	943,900.0	1,240,350.0	3,294,250.0	3,466,300.0
	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la anterior tabla para esta asociación no fue posible calcular los indicadores de liquidez y prueba ácida, debido a que la empresa en los años de estudio no presenta pasivos de corto plazo.

Con respecto al capital de trabajo, ha presentado un crecimiento positivo en los años analizados; como la empresa no presenta pasivos de corto plazo prácticamente el indicador se reduce al crecimiento de los activos corrientes, los cuales han ido en aumento debido a la operación de la empresa que deja caja y equivalentes.

Tabla 36- Indicadores de Endeudamiento

Indicadores de Endeudamiento	2012	2013	2014	2015
Nivel de endeudamiento	N/A	N/A	N/A	N/A
Concentración deuda en CP	N/A	N/A	N/A	N/A
Cobertura de intereses	N/A	N/A	N/A	N/A
Leverage total	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

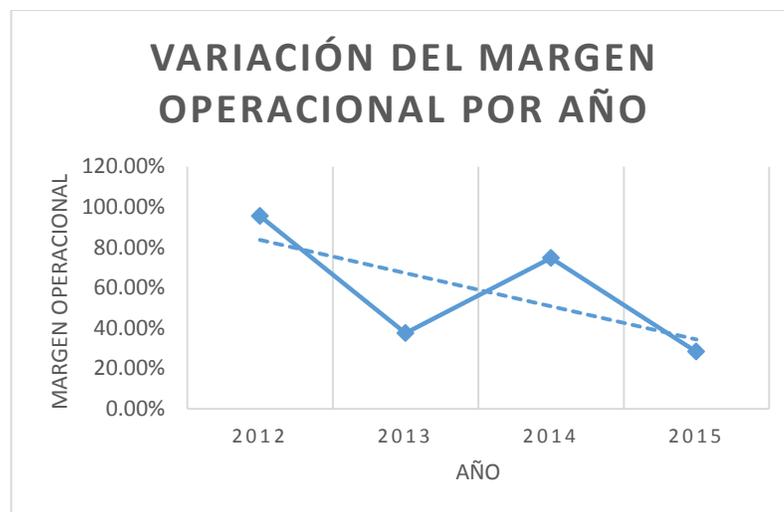
Como la empresa no cuenta con pasivos de corto ni de largo plazo, no fue posible calcular los indicadores de endeudamiento para ninguno de los años de estudio.

Tabla 37- Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	2012	2013	2014	2015
Margen bruto	100.00%	100.00%	96.43%	52.70%
Margen operacional	95.54%	37.53%	74.74%	28.31%
Margen neto	95.54%	37.53%	74.74%	28.31%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39- Variación del Margen Operacional



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior el margen operacional de la empresa ha disminuido en el transcurso de los años, debido a que ha aumentado sus gastos operaciones sin mejorar su utilidad bruta de la operación. Como la empresa no tiene otros ingresos y egresos, pago de gastos financieros e impuestos, el margen neto es el mismo que el margen operacional.

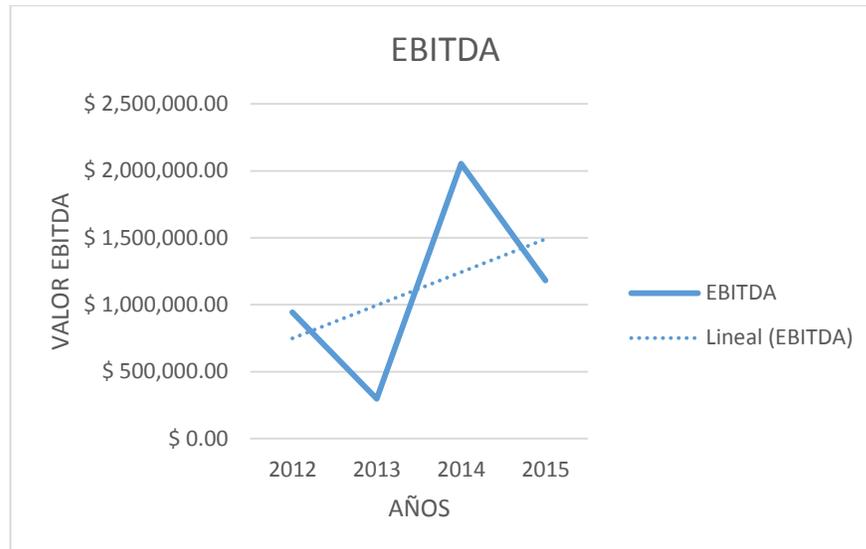
## Análisis por EBITDA

Tabla 38- Análisis EBITDA Asociación Manos Verdes

<b>EBITDA</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	988,000.00	790,000.00	2,748,000.00	4,175,000.00
(-) Costo de ventas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 98,200.00	1,974,850.00
Utilidad Bruta	988,000.00	790,000.00	2,649,800.00	2,200,150.00
(-) Gastos operacionales	\$ 44,100.00	493,550.00	\$ 595,900.00	1,018,100.00
(-) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Operacional	943,900.00	296,450.00	2,053,900.00	1,182,050.00
Utilidad Operacional	\$ 943,900.00	\$ 296,450.00	\$ 2,053,900.00	\$ 1,182,050.00
(+) Depreciación y Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 943,900.00</b>	<b>\$ 296,450.00</b>	<b>\$ 2,053,900.00</b>	<b>\$ 1,182,050.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 40- EBITDA



Fuente: Elaboración propia.

La presente asociación no cuenta con activos fijos o bienes depreciables o amortizables, por lo cual su EBITDA coincide con su utilidad operacional. Con respecto a esta presenta en tendencia un crecimiento positivo, sin embargo el último año estudiado presentó un descenso, explicado por el aumento de sus costos y gastos para el periodo.

Tabla 39- Margen EBITDA

<b>MARGEN EBITDA</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
Ingresos Operacionales	988,000.00	790,000.00	2,748,000.00	4,175,000.00
EBITDA	943,900.00	296,450.00	2,053,900.00	1,182,050.00
<b>(EBITDA/Ingresos O) = MARGEN EBITDA</b>	<b>95.54%</b>	<b>37.53%</b>	<b>74.74%</b>	<b>28.31%</b>

Fuente: Elaboración propia

Comparando el EBITDA de la empresa con los ingresos generados para los mismos periodos se puede observar que la empresa a pesar de aumentar sus ventas en los presentes años, deja cada vez menos recursos disponibles en caja y equivalentes.

### **Análisis por Valor Económico Agregado (EVA)**

Tabla 40- Análisis por Valor Económico Agregado

<b>1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
Ventas	988,000.00	\$ 790,000.00	2,748,000.00	4,175,000.00
Costo de ventas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 98,200.00	1,974,850.00
Gastos operacionales	\$ 44,100.00	\$ 493,550.00	\$ 595,900.00	1,018,100.00
Margen operacional (GO/V)	95.54%	37.53%	74.74%	28.31%
Ganancia operativa (EBIT)	943,900.00	\$ 296,450.00	2,053,900.00	1,182,050.00
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>943,900.00</b>	<b>\$ 296,450.00</b>	<b>2,053,900.00</b>	<b>1,182,050.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL

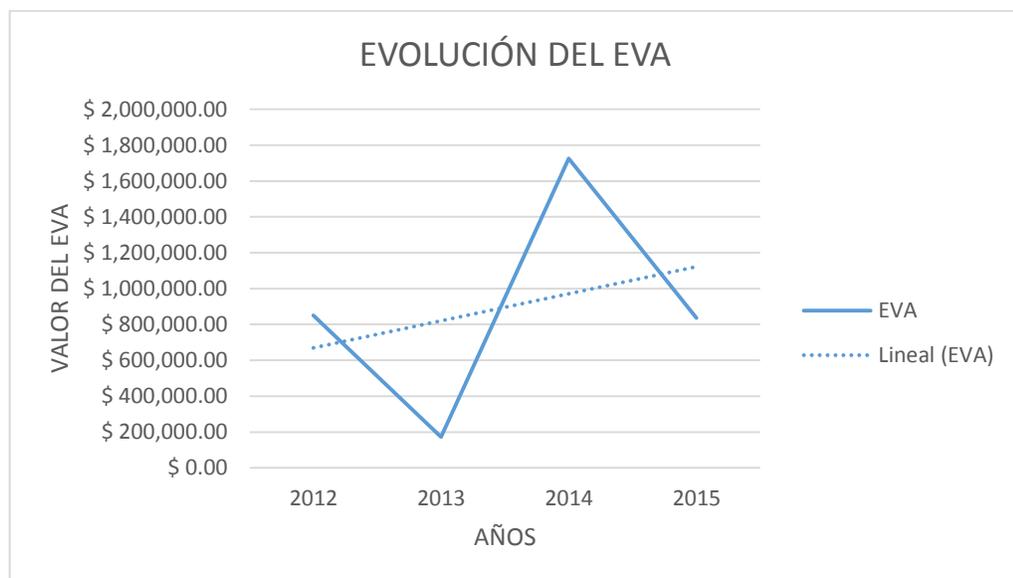
	2012	2013	2014	2015
	\$	\$	\$	\$
Activos Totales	943,900.00	1,240,350.00	3,294,250.00	3,466,300.00
(-) Activos no operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>(=) Capital</b>	<b>943,900.00</b>	<b>1,240,350.00</b>	<b>3,294,250.00</b>	<b>3,466,300.00</b>

## 4. VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

	2012	2013	2014	2015
	\$	\$	\$	\$
NOPAT	943,900.00	\$ 296,450.00	2,053,900.00	1,182,050.00
CAPITAL	943,900.00	1,240,350.00	3,294,250.00	3,466,300.00
ROIC	100.00%	23.90%	62.35%	34.10%
WACC	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
<b>CAPITAL*(ROIC-WACC) = EVA</b>	<b>\$ 849,510.00</b>	<b>\$ 172,415.00</b>	<b>1,724,475.00</b>	<b>\$ 835,420.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41- Evolución EVA



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la anterior gráfica, la asociación aunque ha presentado generación de caja con tendencia negativa en el transcurso de los años analizados ha presentado generación de valor económico sobre su capital al rentar por encima del costo de su capital en todos los periodos, esto se debe principalmente a que presenta aumento en ventas con una inversión en capital pequeña.

### Análisis por Flujo de Caja Libre

Tabla 42- Análisis por Flujo de Caja Libre

<b>1. INFORMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
Ventas	988,000.0	790,000.00	2,748,000.0	4,175,000.0
	0		0	0
				\$
				1,974,850.0
Costo de ventas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 98,200.00	0
				\$
	\$	\$	\$	1,018,100.0
Gastos operacionales	44,100.00	493,550.00	595,900.00	0
Margen operacional (GO/V)	95.54%	37.53%	74.74%	28.31%
	\$	\$	\$	\$
Ganancia operativa (EBIT)	943,900.0	296,450.00	2,053,900.0	1,182,050.0
	0		0	0
Impuestos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	\$	\$	\$	\$
<b>EBIT*(1-t) = NOPAT</b>	<b>943,900.0</b>	<b>296,450.00</b>	<b>2,053,900.0</b>	<b>1,182,050.0</b>
	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2 . INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$	\$	\$	\$
Activos Totales	943,900.0	1,240,350.0	3,294,250.0	3,466,300.0
	0	0	0	0
(-) Activos no operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(-) Pasivo no financiero	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
	\$	\$	\$	\$
<b>(=) Capital</b>	<b>943,900.0</b>	<b>1,240,350.0</b>	<b>3,294,250.0</b>	<b>3,466,300.0</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>3. FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	\$		\$	\$
NOPAT	943,900.0	\$	2,053,900.0	1,182,050.0
	0	296,450.00	0	0
	\$	\$	\$	\$
CAPITAL	943,900.0	1,240,350.0	3,294,250.0	3,466,300.0
	0	0	0	0
	\$	\$	\$	\$
Inversión Neta	943,900.0	\$	2,053,900.0	\$
	0	296,450.00	0	172,050.00
<b>NOPAT - Inversión Neta = FCL</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 1,010,000.0</b>
				0

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 41- Evolución Flujo de Caja Libre



Fuente: Elaboración propia

Como se presenta en la tabla y gráfica anterior, la empresa en los primeros años analizados no genera flujo de caja libre debido a que los excedentes netos de caja presentados en la operación los consume como inversión para su crecimiento para los siguientes años, por lo tanto no presentaba Caja para cubrir sus obligaciones con las fuentes de financiamiento, que en este caso son solo los asociados; Sin embargo en el último año, evidenció una generación de caja positiva, lo cual

representa un estancamiento en el crecimiento o un aumento en excedentes provenientes en la operación que permite liberar más caja.

## 4.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO POR EMPRESA

A continuación se presenta el DOFA de cada una de las Asociaciones de plátano del departamento de Risaralda.

### 4.2.1 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PLÁTANO DE SANTUARIO

<b>MATRIZ FODA</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zona de sembrado propicia y clima apropiado para la correcta cosecha.</li> <li>2. Disminución de daños en el producto final, margen del 10%</li> <li>3. Disminución de costos por reducción de intermediarios en la distribución.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento en costos de producción, reflejados en el precio final.</li> <li>2. Poca variedad de plátano en esta región geográfica.</li> <li>3. Dificultades desprendimiento de la cáscara por baja temperatura.</li> <li>4. Dependencia directa de los proveedores.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un incremento en el consumo del producto, reflejado en aumento de la demanda.</li> <li>2. Posibilidad de exportación por apertura de barreras arancelarias.</li> <li>3. Crecimiento del consumo de productos agrícolas en Colombia.</li> <li>4. Reducción de la importación de plátano.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.2. Posicionar productos en el mercado nacional de primera calidad, que puedan ser candidatos a productos de exportación.</li> <li>2.3. Diferenciación por precio de la oferta en el mercado internacional, al no sumar a los costos de la cadena de valor, los correspondientes a intermediarios nacionales.</li> <li>4.1. Aprovechamiento de las condiciones geográficas y de oferta</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Aprovechamiento de la totalidad del plátano, hasta la cáscara, y generación de variaciones en su forma de presentación.</li> <li>3.2. Generación de campañas de posicionamiento del producto local en el mercado nacional, aprovechando el interés por los productos agrícolas.</li> <li>1.4. Construcción y fortalecimiento de una cadena de valor que</li> </ol>

	para generar utilidades por demanda del mercado.	beneficie económicamente a los proveedores y en este sentido exista un compromiso mayor con la asociación.
<b>AMENAZAS</b> 1. Reducción de hectáreas de cultivo. 2. Reducción del rendimiento producido por hectárea sembrada. 3. Ataque de las especies de plátano por parte de la enfermedad sigatoka negra, mal de panamá, moko. 4. Llegada de competidores y desplazamiento de la participación en el mercado.	<b>ESTRATEGIAS FA</b> 3.1. Junto con el ICA y aprovechando la estabilidad geográfica de la zona, realizar estudios que arrojen tratamientos para las enfermedades que atacan el plátano. 4.3. Diferenciarse de los competidores por ofrecer un producto que es de calidad y a un precio diferencial, por el ahorro presentado con los intermediarios. 2.2. Debido a la reducción del rendimiento de las hectáreas, aprovechar la calidad del producto, para poner el producto en mercado internacional y generar mayores ganancias.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> 4.4. Trabajar por construir una cadena de valor que al ver el beneficio que todos obtienen, genere confianza y disminuya el riesgo de perder los proveedores en manos de la competencia. 1.2. Investigación y búsqueda de nuevas especies de plátanos que puedan ser cultivadas en este lugar. 2.1. Compensación de la oferta en el mercado con el precio del producto, generando menos unidades a un precio más alto, buscando conservar el punto de equilibrio.

#### 4.2.2 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATÓ

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b> 1. Campañas de promoción del producto. 2. Buena atención a los productores, denotando interés por construir una comunidad. 3. Vendedores que comercializan los productos.	<b>DEBILIDADES</b> 1. Presencia de productos con daños superiores al 10%, por tanto de menor calidad. 2. Alza en precios por intermediación en el momento de venta. 3. Contratos del gobierno de estabilidad en los precios por un año, de suministros como el plátano.
--------------------	--	--

		4. No planificación con eficacia de los procesos administrativos.
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1. Demanda creciente de productos orgánicos en los consumidores.</p> <p>2. Inversión de capital por parte del estado como parte del plan de desarrollo departamental.</p> <p>3. Oportunidades de crecimiento del sector y financiación por parte de entidades gubernamentales.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>2.1. Aprovechamiento de la inversión del gobierno, para promocionar el producto a nivel nacional y generar una mayor número de productos vendidos.</p> <p>3.2. Construir redes de trabajo a nivel estatal y a nivel de las comunidades, donde la asociación actúe como canal de recursos y mejore las condiciones de los productores.</p> <p>1.3. Apoyándose en la creciente demanda de productos agrícolas, capacitar una fuerza de ventas que posicione en el mercado el producto ofrecido, mediante la conexión cultural con la región.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>3.4. Aprovechamiento de los recursos gubernamentales, también como formación e instrucción para la mejora de procesos administrativos.</p> <p>1.1. La demanda local puede ser satisfecha con productos de menor calidad, por tanto aprovechar la presencia de productos de menor calidad.</p> <p>2.2. Utilización de la inversión por parte del estado, como fuente para mitigar el costo de la intermediación con la tendencia a no utilizarla.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1. Ola invernal y fluctuaciones de clima que afecten la cosecha.</p> <p>2. Lento crecimiento de exportaciones y por tanto relentizan la salida del producto.</p> <p>3. Pérdida de clientes por productos iguales de diferente procedencia.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1.2. Creación de vínculos con proveedores, donde sientan que en caso de perder sus cosechas, serán apoyados.</p> <p>2.3. Formar a los vendedores para que con su trabajo compensen el lento crecimiento de las exportaciones, encontrar nuevos clientes.</p> <p>3.1. Generar campañas de consumo donde la</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1.2. Afianzar lazos de confianza en esta oportunidad con intermediarios, para mitigar los estragos generados por las fluctuaciones del clima, mediante la propuesta de una póliza en conjunto, que los proteja en una eventualidad.</p> <p>2.4. Aprovechamiento del lento crecimiento para organizar administrativamente la</p>

	<p>marca de la asociación y la ciudad sean el referente.</p>	<p>asociación, para que en el momento de crecer se encuentre con toda la documentación y procesos en orden.</p> <p>3.1. Fomentar la recompra por parte de clientes antiguos al ofrecerles productos a más bajo precio, esto por no ser de la mejor calidad.</p>
--	--	---

#### 4.2.3 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen empaque y disposición del producto para su presentación y venta.</li> <li>2. Compra de maquinaria y tecnificación de procesos industriales.</li> <li>3. Promoción y venta del producto.</li> <li>4. Mano de obra calificada con disposición al servicio.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos niveles de endeudamiento.</li> <li>2. Falta documentación de ciertos años.</li> <li>3. Poca capacidad de maquinaria y tecnificación.</li> <li>4. Falta de alianzas estratégicas con la cadena de valor.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auge de las alianzas con otros sectores productivos del campo.</li> <li>2. Exportaciones en proceso de expansión y posibilidades de consolidación.</li> <li>3. Crecimiento consumo interno en Colombia.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Revisión de características técnicas de maquinarias a adquirir y realizar alianzas para comprar maquinarias a una misma marca o que sea entregada en un solo envío y disminuya los costos.</li> <li>2.3. Aprovechamiento del contexto de expansión mediante la promoción del producto, que genere las utilidades esperadas.</li> <li>3.1. En el mercado nacional, generar estrategias de</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.4. Revisión de forma de trabajo de otros sectores con los cuales se haga alianza, respecto a su trato con la cadena de valor y así extrapolar en la cadena propia.</li> <li>2.2. Aprovechar la documentación requerida en el proceso de exportación para compararla con los documentos actuales de la asociación y reponer información actual con miras a exportar.</li> </ol>

	<p>posicionamiento mediante el reflejo de productos de calidad y de primera categoría, mediante el correcto empaquetado y disposición en el punto de venta.</p>	<p>3.1. Convirtiendo la tendencia del consumo en Colombia en ventas efectivas, puede generarse flujo de caja que apalanque los altos niveles de endeudamiento actuales.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1. No renovación de seguros por parte del estado que genera disminución en el monto asegurado.</p> <p>2. Reducción de hectáreas de siembra de cultivos.</p> <p>3. Reducción del rendimiento por hectárea sembrada, producto de la saturación.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1.4. La mano de obra calificada debe buscar la forma o la mejor opción de salvaguardar los cultivos mediante el mejor seguro. Por otro lado revisar de qué forma puede expresarse ante el gobierno, la importancia de subsidiarlo.</p> <p>2.1. Ante la menor oferta de producto, darle una mejor presentación y disposición puede generar una mayor percepción de valor y producir un beneficio mayor.</p> <p>3.2. La tecnificación del proceso genera una mayor optimización del producto, por lo que la disminución del rendimiento por hectárea podría verse menos deteriorado.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1.2. Verificación de la importancia del correcto diligenciamiento de la información contable, pues en procesos de aseguramiento de los cultivos, debe estar reflejado en la realidad, lo que dicen los libros contables.</p> <p>2.3. La menor producción debido a la disminución de hectáreas, podrá generar que el trabajo sea manual, debido al volumen de producción y de esta forma apalancar la asociación mientras es posible tecnificarse.</p> <p>3.4. La reducción del rendimiento por saturación y la poca relación con la cadena de valor, dejan ver que el proceso de construir esta relación es vital, para retroalimentar en conocimientos y prácticas la siembra.</p>

#### 4.2.4 ASOCIACIÓN CAMPESINA NO NACIONAL DE PRODUCTORES DE PLÁTANO DE LA CELIA

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de costos por reducción de intermediarios, entrega directa al cliente final.</li> <li>2. Comercialización efectiva del producto final.</li> <li>3. Creación de vínculos de confianza con los productores locales.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos que no cumplen con los estándares de grandes superficies o exportación.</li> <li>2. Falta de control y orden en la documentación contable.</li> <li>3. Contratos de suministros de plátano por un año con el gobierno donde hay estabilidad en los precios.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidades de crecimiento y búsqueda de financiación por la etapa de posconflicto en Colombia.</li> <li>2. Generación de alianzas con otros sectores productivos del campo, como lo son productores de café o productores de miel.</li> <li>3. Posibilidad de realizar exportaciones.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3. Se genera una alianza y fuerza de trabajo entre los habitantes de la región y el gobierno en su intención de propiciar espacios de reintegración, por medio del campo.</li> <li>2.1. Las alianzas entre productores, al ya tener el ahorro por parte de los no intermediarios puede generar un mayor flujo de caja.</li> <li>3.2. Enfocar esfuerzos en producto tipo exportación y comercializarlo.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3. Revisión del congelamiento de precio y verificar si puede ser modificado, en el marco de una etapa de reintegración.</li> <li>2.2. Compartir prácticas de manejo y control de la información con productores de otros sectores.</li> <li>3.1. Verificación de los no cumplimientos para exportar y empezar a trabajarlos desde la etapa de producción, para que llegados a distribución si puedan tener este fin.</li> </ol>

<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluctuación de precios de mercado.</li> <li>2. No financiación de seguros por parte del estado, que genere la pérdida de cubrimiento de los seguros.</li> <li>3. Reducción de hectáreas de cultivo.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Al tener negociación con el cliente de forma directa, se genera un intercambio sin valores adicionales mitigando la fluctuación.</li> <li>2.2. Si se concreta la comercialización con éxito no se requerirá el seguro y esto dará flujo de caja para comprar la póliza.</li> <li>3.3. Al tener menos hectáreas, deberá fortalecerse la relación con los productores, puesto que debe hacerse una correcta administración y distribución para obtener las ganancias requeridas.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Exige una correcta documentación y diligenciamiento de información debido a que ese control permitirá mitigar la variación de precios.</li> <li>2.3. Así como se define por parte del gobierno un precio estable, se debe exigir un apoyo a los seguros para que los cultivadores y posterior comercializador, puedan resistir una pérdida.</li> <li>3.2. Para saber la cantidad de hectáreas y cultivos es necesario que el control sea correcto y preciso, por tanto debe modificarse este seguimiento diario y mensual.</li> </ol>
---	--	--

#### 4.2.5 ASOCIACIÓN PLATANEROS DE BALBOA

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión en intangibles, software de calidad en el proceso de sembrado de plátano.</li> <li>2. Fuerza de ventas consolidada.</li> <li>3. Buen empaque del producto para su presentación.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos niveles de endeudamiento.</li> <li>2. Precios caros por intermediarios.</li> <li>3. Poca capacidad de maquinaria y tecnificación.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento consumo en Colombia.</li> <li>2. Reducción de la importación</li> <li>3. Demanda productos orgánicos</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Revisión de características técnicas de maquinarias a adquirir y realizar alianzas para comprar maquinarias a una misma marca o que sea</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Aprovechamiento de la totalidad del plátano, hasta la cáscara, y generación de variaciones en su forma de presentación.</li> <li>3.2. Generación de</li> </ol>

	<p>entregada en un solo envío y disminuya los costos.</p> <p>2.3. Aprovechamiento del contexto de expansión mediante la promoción del producto, que genere las utilidades esperadas.</p> <p>3.1. En el mercado nacional, generar estrategias de posicionamiento mediante el reflejo de productos de calidad y de primera categoría, mediante el correcto empaquetado y disposición en el punto de venta.</p>	<p>campañas de posicionamiento del producto local en el mercado nacional, aprovechando el interés por los productos agrícolas.</p> <p>1.4. Construcción y fortalecimiento de una cadena de valor que beneficie económicamente a los proveedores y en este sentido exista un compromiso mayor con la asociación.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.Reducción del rendimiento</p> <p>2. Enfermedad Sigatoka negra, mal de panamá, moko.</p> <p>3. Ola invernal</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1.2. Creación de vínculos con proveedores, donde sientan que en caso de perder sus cosechas, serán apoyados.</p> <p>2.3. Formar a los vendedores para que con su trabajo compensen el lento crecimiento de las exportaciones, encontrar nuevos clientes.</p> <p>3.1. Generar campañas de consumo donde la marca de la asociación y la ciudad sean el referente.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1.2. Afianzar lazos de confianza en esta oportunidad con intermediarios, para mitigar los estragos generados por las fluctuaciones del clima, mediante la propuesta de una póliza en conjunto, que los proteja en una eventualidad.</p> <p>2.4. Aprovechamiento del lento crecimiento para organizar administrativamente la asociación, para que en el momento de crecer se encuentre con toda la documentación y procesos en orden.</p> <p>3.1. Fomentar la recompra por parte de clientes</p>

		antiguos al ofrecerles productos a más bajo precio, esto por no ser de la mejor calidad.
--	--	--

### **4.3 DIAGNÓSTICO BÁSICO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS ASOCIACIONES DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

El diagnóstico con base a los aspectos básicos del direccionamiento estratégico (misión, visión y valores) buscó verificar en las asociaciones si tenían claro su objetivo principal como organización, que provea los lineamientos mínimos para gestionar todos los procesos internos, incluido el financiero.

#### **4.3.1 ASOCIACIÓN PLATANEROS DE BALBOA**

Actualmente esta asociación cuenta con el siguiente direccionamiento estratégico:

##### **MISIÓN**

LA ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE BALBOA RISARALDA “APLABAL” es una entidad que acompaña a los productores de plátano en el esfuerzo de producir con calidad y cantidad de tal forma que se logre mejorar las condiciones de vida de los asociados y sus familias, aplicando técnicas y manejos amigables con el medio ambiente.

##### **VISIÓN**

LA ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE BALBOA RISARALDA “APLABAL” será una organización fortalecida con la participación de todos los productores de Balboa y todas sus zonas aledañas, preocupado por su formación para el mejoramiento de los cultivos de plátano. Contará con un centro de acopio para sus productos, una sede administrativa, un fondo rotatorio y una estructura comercial que le permita garantizar la venta de los productos a precios justos y con miras a generar valores agregados de transformación y preparándose para participar en el mercado internacional.

##### **VALORES**

- Solidaridad y equidad entre sus miembros.
- Participación democrática en las deliberaciones y decisiones.
- Capacitación permanente.
- Calidad en la producción de plátano.

- Responsabilidad ambiental.
- Ética rectora de todas nuestras acciones.

Con respecto al análisis de su misión, se considera bajo criterio de la investigadora que está bien estructurada y transmite el objetivo principal que tienen como asociación. La visión está bien proyectada y la elementos suficientes para saber que esperan lograr de manera tangible e intangible con la organización. Se recomienda que pongan un horizonte de tiempo para lograr esta meta.

La asociación tiene planteados sus valores corporativos, lo cual es importante debido a que relacionan cuales son las características que deben de tener los integrantes de su equipo de trabajo. Se aceptan estos valores, debido a que son la construcción de lo percibidos por sus directivas y organización, lo cual es propio de su cultura organizacional. Sin embargo se deben de ajustar porque en la manera que están redactados, parecen más principios que valores.

#### **4.3.2 ASOCIACIÓN CAMPESINA NO NACIONAL DE PRODUCTORES DE PLÁTANO DE LA CELIA**

Esta asociación no tiene definido un direccionamiento estratégico, por lo cual no se pudo realizar el diagnóstico para esta organización; sin embargo como es un proceso fundamental para la investigación, la investigadora propone según la información compartida por cada organización el siguiente direccionamiento estratégico:

##### **MISIÓN**

Nuestra Misión es ayudar a los campesinos y pequeños productores de nuestro municipio, especialmente aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad social, económica, educativa o cultural, a conseguir el desarrollo y crecimiento personal y profesional propio y de sus familias a través de un apoyo integral en la tarea de comercializar el plátano que producen en el municipio y fuera de este, esperando lograr una sociedad más justa, solidaria y respetuosa con el medio ambiente.

##### **VISIÓN**

Ser un referente para los campesinos y pequeños productores de plátano en el municipio de la Celia al año 2020, en materia de inclusión social, educación, cultura y medio ambiente para ellos y sus familias. Desarrollar proyectos innovadores y prestar servicios de comercialización innovadores. Construir una

organización eficiente, flexible y transparente formada por profesionales altamente capacitados. Alcanzar una financiación estable, equilibrada y sostenible. Buscar la mejora continua de nuestros servicios, de nuestra calidad de vida y de la de nuestros asociados.

## **VALORES**

- Compromiso
- Solidaridad
- Tolerancia
- Igualdad
- Interculturalidad
- Sostenibilidad
- Transformación Social

### **4.3.3 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES**

Esta asociación no tiene definido un direccionamiento estratégico, por lo cual no se pudo realizar el diagnóstico para esta organización; sin embargo como es un proceso fundamental para la investigación, la investigadora propone según la información compartida por cada organización el siguiente direccionamiento estratégico:

#### **MISIÓN**

La ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES es una Asociación sin ánimo de lucro que pretende la mejora de la situación económica y empresarial de los campesinos y empresarios productores de plátano del Municipio, a través de una red integrada entre productores y consumidores. Nos caracterizamos por realizar un trabajo en el que prima la calidad y la confianza en el cambio individual y social, dando una especial importancia al trabajo en Red y de sensibilización de la población de apoyar a los productores de su Municipio.

## **VISIÓN**

Ser al 2020 una Asociación fuerte, cohesionada y eficaz que contribuye a hacer realidad la participación de los campesinos y pequeños productores del municipio en situación de una cadena de producción y venta de sus productos para el Municipio y Departamento, apoyando nuestros asociados y sus familias en su crecimiento económico para impactar positivamente nuestro entorno.

## **VALORES**

- Confianza en el cambio
- Asociatividad
- Profesionalidad y calidad
- Trabajo en equipo y red
- Participación
- Compromiso y respeto
- Transparencia
- Crecimiento económico
- 

### **4.3.4 ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATO**

Actualmente esta asociación cuenta con el siguiente direccionamiento estratégico:

#### **MISIÓN**

La asociación de Platanicultores **ASOPLAM** es una persona jurídica de carácter civil y persigue finalidades de interés general sin ánimo de lucro, abierta a todos los productores del municipio de Mistrató y/o de su radio de acción.

La asociación de Platanicultores **ASOPLAM** conformada e inscrita ante cámara y comercio el 12 de Octubre de 2008 tiene como objetivo expresar y defender de manera íntegra, los intereses y derechos de los productores asociados a la presente entidad, del municipio y de su radio de acción, el domicilio principal de la asociación será el municipio de Mistrató, Risaralda, cuyo radio de acción y cobertura comprende esta jurisdicción local pero puede desarrollar acciones en el orden nacional y territorial.

#### **VISIÓN**

La Asociación de Platanicultores **ASOPLAM**, en el año 2020 será la principal Asociación del municipio de Mistrató, con un incremento en la producción del 20%, implementando procesos agroindustriales en la región, superando los obstáculos comerciales del agro Risaraldense, consolidándose como el mejor socio estratégico para el productor agropecuario.

## **VALORES**

- El respeto
- La responsabilidad
- La innovación
- La solidaridad
- La cooperación
- La honestidad
- La creatividad.

Al realizar el análisis de su misión, visión y valores se puede llegar a la conclusión que la asociación en su misión no relaciona detalladamente cuál es su propósito principal como organización, el cual es ser un canal de integración de recursos y esfuerzos para ayudar en el proceso de comercialización a los asociados productores de plátano del Municipio. Con respecto a su visión, tiene claro en que se quiere posicionar y plantea una línea de tiempo para lograrlo; sin embargo se sugiere que se detalle en menor medida cual es el impacto que la organización quiere generar y como quiere que sea percibido.

La asociación tiene planteados sus valores corporativos, lo cual es importante debido a que relacionan cuales son las características que deben de tener los integrantes de su equipo de trabajo. Se aceptan estos valores, debido a que son la construcción de lo percibidos por sus directivas y organización, lo cual es propio de su cultura organizacional.

### **4.3.5 ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PLATANO DE SANTUARIO "ASPROCPLAS"**

Esta asociación no tiene definido un direccionamiento estratégico, por lo cual no se pudo realizar el diagnóstico para esta organización; sin embargo como es un proceso fundamental para la investigación, la investigadora propone según la información compartida por cada organización el siguiente direccionamiento estratégico:

#### **MISIÓN**

ASPROCLAS es una asociación sin ánimo de lucro, independiente, que impulsa a sus asociados a su crecimiento y mejoramiento personal y familiar, a través de un acompañamiento en la comercialización de Plátano en el municipio de Santuario, buscado adicionalmente generar una intervención de sus asociados, equipos y comerciantes a través del desarrollo comunitario.

Nuestra actividad adquiere todo su sentido cuando parte de la comunidad, tiene en cuenta el análisis de la realidad hecho por ésta y la emplea como espacio y agente educativo; trabaja con los individuos o los grupos para integrarlos en ella, y posibilita que se desarrolle para evitar y/o prevenir la exclusión social, con el fin último de conseguir una transformación social.

## **VISIÓN**

ASPROCLAS quiere ser referente en el ámbito de la intervención social, comercial y productiva para los asociados y productores de plátano en Risaralda, reconocida por su calidad en sus proyectos, su capacidad de transformación social, la satisfacción de sus Asociados, trabajadores y clientes; y la excelencia de la gestión profesional de sus integrantes, con una metodología propia de intervención social.

## **VALORES**

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Resiliencia
- Respeto hacia los demás
- Proximidad
- Solidaridad
- Creatividad

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DE ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO DE RISARALSA POR DIAMANTE DE PORTER

# CINCO FUERZAS DE PORTER

<p><b>COMPETIDORES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran diversificación del producto y plátano procesado.</li> <li>2. Ampliación del portafolio de servicios</li> <li>3. Curva de experiencia (Personas que tienen conocimiento en el sector o en gerencia de empresas)</li> <li>4. Infraestructura y localización</li> <li>5. Mayor capacidad</li> <li>6. Potencial económico</li> <li>7. Competencia Informal (Bajos precios)</li> <li>8. Prestigio.</li> </ol>	<p><b>PROVEEDORES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay concentración de proveedores</li> <li>2. No hay diferenciación significativa en cuanto proveedores de publicidad ni de contabilidad.</li> <li>3. No hay procesos sustitutos.</li> </ol>	<p><b>COMPRADORES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay concentración de clientes</li> <li>2. Gran volumen con tiendas, supermercados e intermediarios</li> <li>3. Segmento de empresas medianas regionales de venta de productos agrícolas.</li> <li>4. Personas naturales o jurídicas con necesidades de servicios ocasionales (Restaurantes).</li> <li>5. Hay buena cobertura en el sector respecto a identificación de la marca.</li> <li>6. No hay productos sustitutos.</li> </ol>	<p><b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay alta concentración de competidores en el sector y en la región.</li> <li>2. Condiciones de costos similares con empresas</li> <li>3. Mismo producto con mayor confiabilidad por experiencia de las empresas</li> <li>4. Diferencia de tarifas para un mismo producto</li> <li>5. Tiempo de respuesta de los productores según los procesos manejados por la empresa</li> <li>6. Barreras de Salida: Procesos de larga duración que implique la permanencia en el mercado hasta su entrega.</li> </ol>	<p><b>SUSTITUTOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intermediarios agrícolas.</li> <li>2. El precio relativo es aproximadamente el 10% menos del establecido por asociaciones formales.</li> <li>3. No existe seguimiento del proceso ni retroalimentación.</li> <li>4. Costo de cambio para el cliente es la adquisición de seguridad y calidad en los productos.</li> </ol>
---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPITULO V PROPUESTA**

En este capítulo se presenta el proceso a través del cual se estructuró el modelo de gestión para la toma de decisiones financiera para las Asociaciones de plátano del Departamento de Risaralda. Para la cual se utilizó una de las herramientas de Investigación de Operaciones conocido como Programación No Lineal.

### **5.1 FORMULACIÓN DEL MODELO MATEMÁTICO:**

De acuerdo a los diagnósticos obtenidos que se realizaron a cada asociación piloto y las necesidades identificadas anteriormente se realiza la propuesta de un Modelo de Gestión para la toma de decisiones Financieras para las Asociaciones Comercializadoras de Plátano en el Departamento de Risaralda.

La programación No Lineal que se utilizará en este modelo ayuda a la resolución de igualdades y desigualdades sujetas a un conjunto de restricciones sobre un conjunto de variables desconocidas, teniendo una función objetivo para maximizar o minimizar cuando la función objetivo o las restricciones no son lineales.<sup>96</sup>

#### **5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PRINCIPALES DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS PARA LAS ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

A continuación se presenta la metodología que se utilizó para elegir y analizar las variables cuantitativas y cualitativas que tienen mayor influencia directa en la toma de decisiones financiera y administrativa que sirvió para estructurar el modelo matemático para las Asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda.

La Doctora Florencia Roca en su Libro “Finanzas para emprendedores”<sup>97</sup> sugiere que para hacer una correcta gestión financiera se debe tener en cuenta cuatro categorías para determinar como esta en general la situación financiera de una empresa.

---

<sup>96</sup> Avriel, Mordecai (2003). Nonlinear Programming: Analysis and Methods. Dover Publishing. ISBN 0-486-43227-0.

<sup>97</sup> ROCA, FLORENCIA. Finanzas para Emprendedores. Tercera Edición, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Con base a los resultados arrojados en los diagnósticos realizados a las asociaciones y obteniendo un panorama general de cómo está la situación financiera y administrativa de cada una de ellas, se decidió tomar las cuatro categorías:

1.- **Liquidez:** es la capacidad que tiene la empresa de poder pagar sus obligaciones, es decir el dinero que se puede convertir de manera líquida y a corto plazo para el pago de las deudas.

Para la evaluación de esta categoría se asume como variable principal la Razón Corriente porque indica la capacidad que tiene cada empresa para cubrir sus deudas en el corto plazo, este indicador se calcula de la siguiente forma:

Ecuación 1- Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2.- **Endeudamiento:** es la deuda que puede soportar la empresa frente a sus propios recursos.

Para la evaluación de esta categoría se asume como variable principal el endeudamiento a corto plazo que tiene la capacidad de medir el endeudamiento de una empresa a corto plazo ya que los resultados obtenidos de los diagnósticos realizados arrojaron que ninguna Asociación de plátano estaba endeuda en el largo plazo, este indicador se calcula de la siguiente forma:

Ecuación 2- Indicador de Liquidez

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Corto Plazo}}{\text{Activo Total}}$$

3.- **Rentabilidad:** es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, de los rendimientos de los activos de una empresa independientemente de cómo fueron financiados.

Para la evaluación de esta categoría se tomará como variable principal el ROIC (Retorno del Capital Invertido) ya que este indicador es capaz de generar qué porcentaje es invertido en la compañía para sus proveedores de fondos, sean estos socios, o acreedores financieros, se calcula de la siguiente forma:

Ecuación 3- Indicador Rentabilidad

$$\text{ROIC} = \frac{\text{UODI}}{\text{Capital}}$$

4.- **Eficiencia:** es la capacidad con que se puede estudiar el uso de los activos que se manejan dentro de una empresa, es decir buscar la manera más eficiente de que cada activo este cumpliendo con su función principal.

Para la evaluación de esta categoría se tomará como variables principales el EVA (Valor Económico Agregado) y El Flujo de Caja Libre.

El EVA es la forma en que la empresa genera valor sobre su capital debido a un margen entre la rentabilidad y un costo de capital invertido, y este se calcula de la siguiente forma:

Ecuación 4- Indicador EVA

$$\text{EVA} = \text{Capital} \times (\text{ROIC} - \text{WACC}) / (\text{Capital})$$

La segunda variable principal es el Flujo de Caja libre que es la cantidad de dinero disponible para cubrir deudas o repartir dividendos una vez que se hayan deducido el pago a proveedores y las compras de activos fijos. Esta variable se calcula de la siguiente forma:

Ecuación 5- Indicador Flujo de Caja

$$\text{Flujo de Caja Libre} = (\text{UODI} - \text{Inversión Neta}) / (\text{UODI})$$

Todos estos indicadores sirven para evaluar la gestión financiera, pero también se debe evaluar la gestión administrativa que tiene relación directa e importante con el proceso financiero.

Norton y Kaplan<sup>98</sup> sugieren que para evaluar la gestión financiera es necesario contar con la Planeación Administrativa que aporta un orden lógico, seguro, eficiente en los diferentes procesos que realiza una empresa, pero para que esa planeación se cumpla debe llevarse ligada de la mano con la Evaluación Administrativa que permite llevar un seguimiento constante de lo que se realiza día a día dentro de una organización.

Para estas dos variables de suma importancia dentro del modelo se sacaran mediante un cuestionario de diez preguntas tanto de planeación administrativa como de evaluación.

La Rúbrica de esta propuesta es la siguiente:

---

<sup>9898</sup> NORTON Y KAPLAN, ROBERT Y DAVID. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, segunda edición, Harvard Business School Publishing Corporation, 2011.

Tabla 43- Rúbrica para Evaluar los Indicadores de Planeación y Evaluación

[Regresar](#)

## RUBRICA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Id	Item
0	La Asociación no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente. = 0.0
1	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente pero no están actualizadas. = 0.10
2	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas pero no en funcionamiento. = 0.20
3	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento pero no hacen retroalimentación de las mismas. = 0.30
4	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento y hacen retroalimentación de las mismas. =0.40
5	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento, hacen retroalimentación de las mismas pero no esta ayudando. 0.50
6	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento, hacen retroalimentación de las mismas y esta ayudando. =0.60
7	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento, hacen retroalimentación de las mismas y ayuda . =0.70
8	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento, hacen retroalimentación de las mismas, ayuda a la toma de decisiones.0.8
9	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento, hacen retroalimentación de las mismas, ayuda a la toma de decisiones0.9
10	La Asociación cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente que están actualizadas, en funcionamiento, hacen retroalimentación de las mismas, ayuda a la toma de deci. =1

Fuente: Software Gestión SOFT

Tabla 44- Planeación Financiera

[Regresar](#)

## CUESTIONARIO PLANEACIÓN FINANCIERA

Id	Item	Puntaje
1	La Asociación cuenta con una misión, visión y valores?	<input type="text"/>
2	La Asociación tiene un Plan Estratégico que le ayude a la toma de decisiones?	<input type="text"/>
3	La Asociación hace un presupuesto de todos los gastos y costos que tiene anualmente?	<input type="text"/>
4	La Asociación tiene indicadores que puedan medir el desempeño de la empresa?	<input type="text"/>
5	La Asociación tiene establecido cuales son sus objetivos y metas a corto y largo plazo?	<input type="text"/>
6	La Asociación cuenta con procedimientos internos que ayuden a resolver los problemas financieros de la empresa?	<input type="text"/>
7	La Asociación tiene programas que ayuden a la capacitación del personal de la empresa?	<input type="text"/>
8	La Asociación hace una retroalimentación del desempeño anual del persona a cargo de la empresa?	<input type="text"/>
9	La Asociación hace retroalimentación de los procesos implementados en la empresa	<input type="text"/>
10	La Asociación diseña un plan financiero y administrativo para cada año laboral ?	<input type="text"/>

Fuente: Software Gestión SOFT

Tabla 45-Evaluación Financiera

Principal
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
CALIDAD PRODUCTIVA
PLANEACIÓN Y EVALUACION ▾
Hola! prueba ▾

[Regresar](#)

## CUESTIONARIO EVALUACIÓN FINANCIERA

Id	Item	Puntaje
1	La Asociación hace flujos de fondo para evaluar la liquidez de la empresa?	<input type="text"/>
2	La Asociación cuenta con herramientas para medir el desempeño de los objetivos y metas?	<input type="text"/>
3	La Asociación cuenta con herramientas que ayuden a medir el desempeño de los colaboradores?	<input type="text"/>
4	La Asociación medi la gestión financiera con indicadores?	<input type="text"/>
5	La Asociación realiza estudios de mercado, técnicos, financieros y de administración para medir el rendimiento de la empresa?	<input type="text"/>
6	La Asociación realiza diagnosticos y analisis financieros mensuales para evaluar la empresa?	<input type="text"/>
7	La Asociación compara las estrategias con los indicadores para profundizar en la evaluación financiera?	<input type="text"/>
8	La Asociación realiza los ajustes correspondientes o de mejora para la gestión financiera?	<input type="text"/>
9	La Asociación evalua los procesos y procedimientos que se manejan dentro de la empresa?	<input type="text"/>
10	La Asociación mide la toma de decisiones financieras mensualmente?	<input type="text"/>

Fuente: Software Gestión SOFT

Con estos pequeños cuestionarios se evaluará las variables de planeación y evaluación administrativa para cada una de las asociaciones que están participando de la investigación.

A continuación se plantea cada uno de los indicadores que se utilizará en el modelo con sus respectivas variables, para que sirva cada variable y que tipo de variable es; estas variables han sido tomadas de los diagnósticos financieros y administrativos que se realizaron a cada asociación.

Con estas variables se puede dar un panorama general de cómo está la situación financiera y administrativa de cada asociación.

Tabla 46- Variables Obtenidas del diagnóstico

Variable	Conformado por	Para que sirve	Tipo de variable	Nombre de la variable
<b>Razón corriente</b>	Activo corriente	Permite determinar el índice de Liquidez de una empresa	Cuantitativa	X1
	Pasivo corriente			X2
<b>Endeudamiento Corriente</b>	Pasivo corriente	Son todas las deudas que tiene la empresa a corto plazo.	Cuantitativa	X2
	Activo total			X3
<b>Retorno Sobre el Capital Invertido</b>	Utilidad Operacional después de Impuesto	Es un indicador que sirve para saber la rentabilidad del capital.	Cuantitativa	X4
	Capital			A1
<b>Flujo de Caja Libre</b>	Utilidad Operacional después de Impuesto	Sirve para medir la capacidad financiera de una empresa para poder cubrir sus deudas y repartir dividendos.	Cuantitativa	X4
	Inversión Neta			X5
<b>Creación de Valor</b>	Capital	Es beneficiar al accionista y la empresa a generar más valor.	Cuantitativa	A1
	WACC			A2
	Retorno Sobre Capital Invertido			X4/X5
<b>Planeación Administrativa</b>	Planeación	Son los objetivos y metas que se plantea una organización para realizarlas.	Cualitativa	X6
<b>Evaluación Administrativa</b>	Evaluación	Es la forma en que se medirán los resultados obtenidos de la planeación.	Cualitativa	X7

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las anteriores variables tanto financieras como administrativas se decidió utilizar la herramienta de investigación de operaciones llamada Programación No Lineal utilizando un programa tecnológico llamado AMPL que

ayuda a optimizar los recursos de manera más eficiente entre los puntos extremos de un problema de programación no lineal.

El programa AMPL es un lenguaje de programación matemática que tiene la capacidad de expresar en notación algebraica problemas de optimización como los problemas lineales y No Lineales<sup>99</sup>.

Este programa es de gran ayuda en el ámbito empresarial ya que se utiliza para buscar soluciones a problemas de las empresas.

En las cuatro categorías que se han mencionado anteriormente tenemos que en el programa AMPL la Gestión Financiera va a ser igual a:

Ecuación 6- Gestión Financiera con 4 categorías

$$\text{Gestión Financiera} = \text{Liquidez} + \text{Endeudamiento} + \text{Rentabilidad} + \text{EVA}$$

Donde esas cuatro categorías se dividen en variables y por tanto la Gestión Financiera será igual a:

Ecuación 7- Gestión financiera desglosada por variables

$$\begin{aligned} \text{Gestión Financiera: } & \left( \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \right) - \left( \frac{\text{Pasivo a corto plazo}}{\text{Activo Total}} \right) + \left( \frac{\text{UODI}}{\text{Capital}} \right) \\ & + (\text{Capital}(\text{ROIC} - \text{WACC})/\text{Capital}) + (\text{UODI} - \text{Inversión Neta})/\text{UODI} \end{aligned}$$

Rescribiendo esto se tiene que cada variable tendrá una asignación para la ecuación por lo tanto queda de la siguiente manera:

Tabla 47- Variables dentro del Modelo AMPL

Variable	X
Activo Corriente	1
Pasivo Corriente	2
Activo Total	3
UODI	4
Capital Invertido	A5 entrada al modelo
WACC	A6 entrada al modelo
Inversión Neta	5

<sup>99</sup>Duque, Pedro Luis. LENGUAJE AMPL. 2002 consultado [en línea] <<http://destio.us.es/calvo/ampl2a.pdf>>[citado el 10 de Octubre de 2017]

Fuente: Elaboración propia.

Recordando que las variables de planeación financiera y evaluación financiera no se pondrán dentro del programa AMPL ya que se conoce desde un inicio que valor tendrán estas variables dentro del modelo.

Con base a eso se reescribe la ecuación de la siguiente manera:

Ecuación 8- Gestión financiera desglosada por variables No 2

$$\text{Gestión Financiera} = \left(\frac{X_1}{X_2}\right) - \left(\frac{X_2}{X_3}\right) + \left(\frac{X_4}{A_1}\right) + \left(\left(A_1 \left(\frac{X_4}{A_1} - A_2\right)\right)/A_1\right) + \left(\frac{X_4 - X_5}{X_4}\right) + (X_6) + (X_7)$$

Sujeto a las restricciones:

1.  $\frac{X_1}{X_2} \geq 1.5$
2.  $\frac{X_2}{X_3} \leq 0.50$
3.  $\frac{X_4}{A_1} \geq 0$
4.  $\left(A_1 \left(\frac{X_4}{A_1} - A_2\right)\right)/A_1 \geq 0$
5.  $(X_4 - X_5)/X_4 \geq 0$
6.  $X_6 = 100\%$
7.  $X_7 = 100\%$
8.  $X_i \geq 0$

Las restricciones anteriores fueron consideradas bajo los siguientes fundamentos:

1. La restricción número uno fue calculado teniendo en cuenta que Héctor Ortiz Anaya en su libro "Análisis financiero Aplicado"<sup>100</sup> sugiere que una empresa debe de tener un resultado de 1 en su prueba de razón corriente para considerar que tiene liquidez, pero la investigadora de esta tesis sugiere que las empresas deben de tener al menos 1.5 en su razón corriente dado que es necesario que las empresa cuenten con el dinero líquido suficiente para cubrir con sus obligaciones de corto plazo.
2. La restricción numero dos es calculada teniendo en cuenta los diagnósticos obtenidos previo de las Asociaciones de Plátano del departamento de Risaralda.

---

<sup>100</sup> ORTIZ ANAYA, HECTOR. Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Catorce edición, Bogotá Colombia 2006.

3. La restricción número tres es calculada según Baca<sup>101</sup> “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto...” por lo tanto el ideal de una empresa es que su rentabilidad este por encima de 0.
4. La restricción número cuatro es calculada según Judith Vergara que sostiene que el EVA<sup>102</sup> “permite a los directivos evaluar la calidad de las decisiones que toman, y de desempeño, porque permite identificar en el tiempo las acciones tendientes a aumentar el valor para los dueños del negocio” significa que una empresa no puede estar por debajo de 0 porque estaría destruyendo valor.
5. La restricción número cinco es calculada por Damodaran<sup>103</sup> que sostiene que el flujo de caja tiene que ser igual o mayor a cero para que la empresa pueda dividir sus dividendos y pagar sus deudas una vez comprado sus activos fijos.
6. La restricción número siete es tomada del libro “Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral”<sup>104</sup> de Norton y Kaplan, donde indican que una empresa ideal planea todos sus procesos por lo tanto tienen que estar igual al 100%.
7. La restricción número ocho es tomada del libro “Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral”<sup>105</sup> de Norton y Kaplan, donde indican que una empresa ideal evalúa todos sus procesos por lo tanto tienen que estar igual al 100%.
8. La restricción número seis es una restricción general del modelo e indica que ninguna variable puede ser negativa.

El modelo planteado anteriormente muestra cual sería la gestión financiera ideal para una organización, por lo tanto es el referente de la gestión financiera ideal para una asociación comercializadora de plátanos en el departamento de Risaralda y es el que se va a utilizar como criterio de comparación con las 5 Asociaciones piloto para mostrar su oportunidad de mejora y sugerir acciones

---

<sup>101</sup> BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill, México, 1987, p. 179

<sup>102</sup> Vergara, Judith Cecilia. Crean o Destruyen valor las Empresas del sector solidario en Colombia. [en línea] <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/crean-destruyen-valor-empresas-sector-solidario-colombia.pdf> [citado el 8 de octubre de 2017]

<sup>103</sup> Damodaran, Aswath. The Bonfire of Venture Capital: The Good, Bad and Ugly Side of Cash Burn. [en línea] <http://aswathdamodaran.blogspot.com.co/2016/08/the-bonfire-of-venture-capital-good-bad.html> [citado el 8 de octubre de 2017]

<sup>104</sup> Norton y Kaplan, Robert y David. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, segunda edición, Harvard Business School Publishing Corporation, 2011.

<sup>105</sup> Ibid.

que los vuelvan eficientes y tomen decisiones financieras en pro de la Asociación.

Para poder evaluar las Asociaciones hay que hacer variaciones en el modelo, estas variaciones se deben hacer en las restricciones por lo siguiente: un ejemplo sería una asociación puede tener una liquidez de 0.5 al presentarse esta situación bajo la restricción número uno diría que no existe una solución óptima porque no se cumpliría esa restricción por lo tanto no se podría utilizar ese modelo con las Asociaciones.

Para utilizar el modelo con las Asociaciones es necesario realizar variaciones en las restricciones a partir de la información que brinde la situación financiera del periodo en el cual se va a evaluar.

Teniendo esto en cuenta se puede conocer que la Asociación en ese momento tiene por ejemplo una liquidez de 0.8 y ese valor se pondría como valor en el modelo por lo tanto el modelo correría y daría el valor de gestión financiera máxima que puedo obtener esa organización según los recursos que tiene y como los tiene dispuestos a partir de su información financiera, de esta misma manera se realiza con todas las demás restricciones.

Igualmente hay una restricción general de que ninguna variable puede ser menor que cero; en el caso del modelo se puede presentar que existan variables con valores menores que cero, por ejemplo empresas que destruyan valor, que tengan flujo de caja negativo, rentabilidad negativa en ese caso se van a desplazar los valores en todas las variables hasta que las variables con signos negativos lleguen a cero lo cual mantiene la proporcionalidad con todos los valores y no afecta el resultado final.

#### **Otros Criterios a tomar en cuenta dentro del modelo:**

La variable número cinco "A1" que corresponde al nombre de Capital Invertido se toma como entrada o constante dentro del modelo matemático por lo que recibe el nombre de "factor de capital" o "A1", este factor de capital se calcula con su respectiva ecuación, una vez dado el resultado de esa ecuación se consulta en la tabla propuesta por la investigadora a que numero corresponde y se sustituye en la ecuación principal del Modelo para que arroje el valor de la Gestión Financiera real de la empresa, para luego compararla con la Gestión Financiera Ideal de acuerdo al factor de capital que obtuvo dicha Asociación.

Un ejemplo sería la empresa "X" tiene un Factor de Capital de COP 50,000,000 esa cantidad se busca en la tabla propuesta por la investigadora y el "A1" recibe el valor de 5 de acuerdo a la tabla y se sustituye ese valor en la ecuación principal.

Otro detalle importante es que la variable número seis “A2” que corresponde al “WACC” se mantendrá con un valor de 0.103678 el cual será constante en toda la ecuación independiente del valor de Factor de capital que tenga, este valor del WAAC se tomó como base al momento de realizar una entrevista a las 5 Asociaciones participantes donde todas coincidieron que tenían un WACC entre el 10% 0 11% por lo cual se promedió y arrojó el 0.103678.

Por lo tanto la ecuación final sigue teniendo la misma estructura solo que se agregan dos entradas al Modelo que es A1 (Factor de Capital) y A2 (Factor WACC) y de acuerdo a los escenarios planteados el Z ideal que queda es de la siguiente Forma:

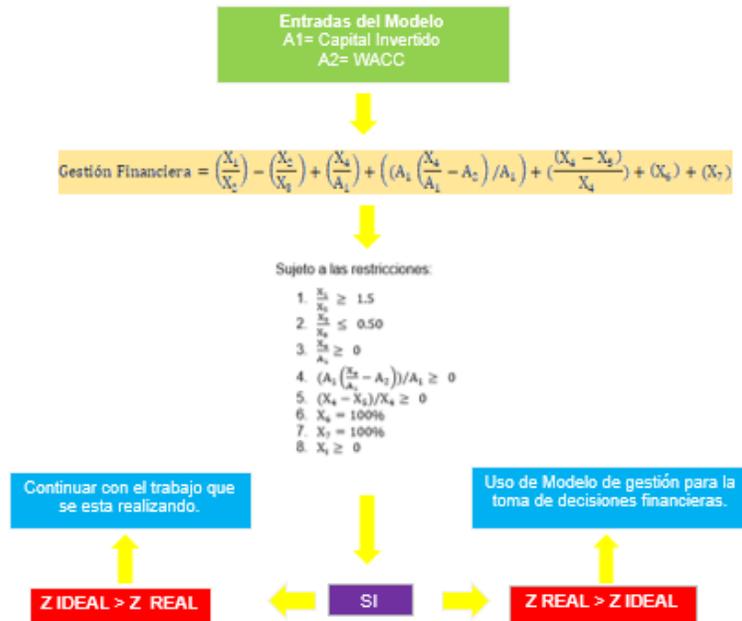
Ecuación 9- Ecuación Planteada para el Modelo de Gestión para la toma de decisiones Financieras

$$Z = \left(\frac{X_1}{X_2}\right) - \left(\frac{X_2}{X_3}\right) + \left(\frac{X_4}{A_1}\right) + (A_1(X_4/A_1 - A_2)/A_1) + \left(\frac{X_4 - X_5}{X_4}\right) + (X_6) + (X_7)$$

En el siguiente cuadro se presenta un breve resumen del modelo de gestión con sus variables tanto para z ideal como para z real.

Ilustración 42- Resumen del uso del Modelo de gestión Financiera para las Asociaciones de plátano en el departamento de Risaralda

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LAS ASOCIACIONES COMERCIALIZADORAS DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**



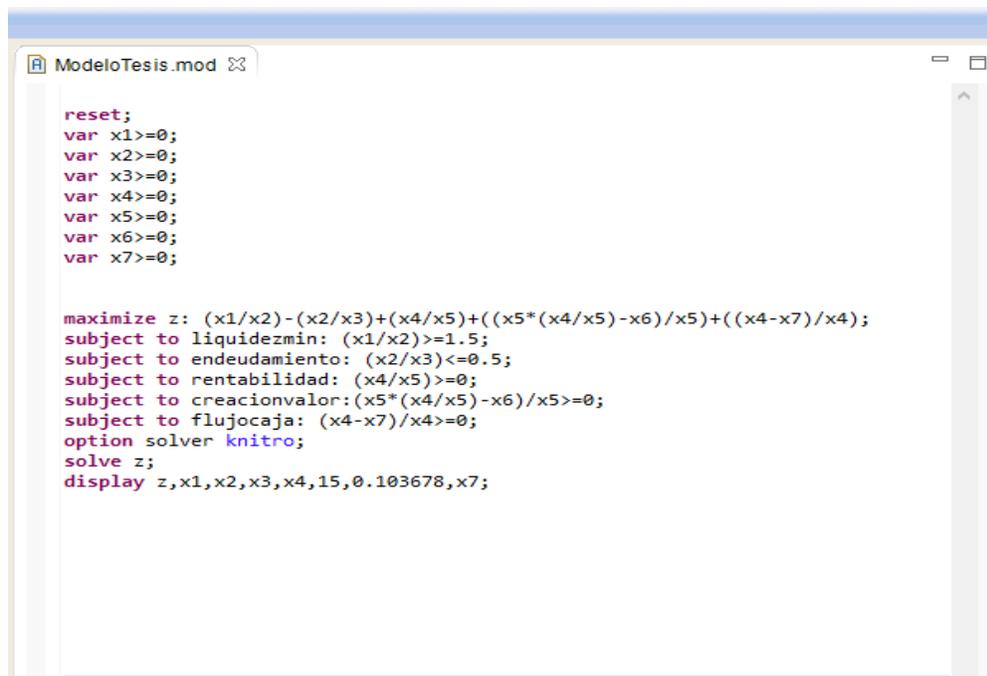
Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 SOLUCIÓN A LA PROPUESTA PLANTEADA:

Para la solución de la propuesta en el programa AMPL se excluye las variables de planeación y evaluación financiera ya que no es necesario ponerlas en la ecuación porque ya se sabe que valores tiene cada una de ellas que es 100% o 1.

Así se ve en el programa AMPL el ingreso de las variables del modelo propuesto para el diseño de un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras

Ilustración 43- Variables Montadas en el programa AMPL

The image shows a screenshot of the AMPL software interface. The window title is 'ModeloTesis.mod'. The code is as follows:

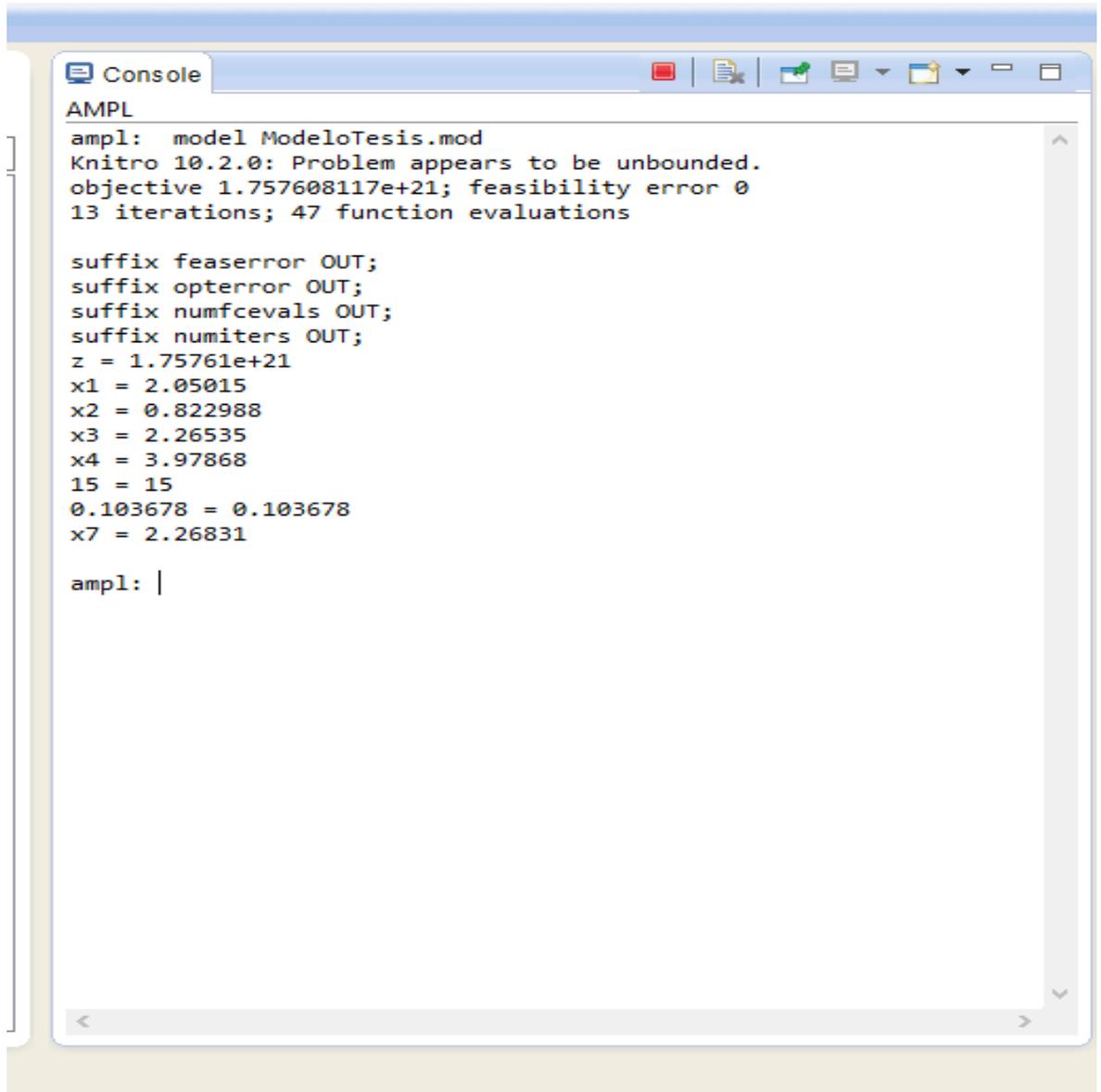
```
reset;
var x1>=0;
var x2>=0;
var x3>=0;
var x4>=0;
var x5>=0;
var x6>=0;
var x7>=0;

maximize z: (x1/x2)-(x2/x3)+(x4/x5)+((x5*(x4/x5)-x6)/x5)+((x4-x7)/x4);
subject to liquidezmin: (x1/x2)>=1.5;
subject to endeudamiento: (x2/x3)<=0.5;
subject to rentabilidad: (x4/x5)>=0;
subject to creacionvalor: (x5*(x4/x5)-x6)/x5>=0;
subject to flujocaja: (x4-x7)/x4>=0;
option solver knitro;
solve z;
display z,x1,x2,x3,x4,15,0.103678,x7;
```

Fuente: Programa AMPL.

A continuación se le da el comando de “Model ModeloTesis.mod”

Ilustración 44- Variables Montadas en el programa AMPL 2



```
Console
AMPL
ampl: model ModeloTesis.mod
Knitro 10.2.0: Problem appears to be unbounded.
objective 1.757608117e+21; feasibility error 0
13 iterations; 47 function evaluations

suffix feaserror OUT;
suffix opterror OUT;
suffix numfcevals OUT;
suffix numiters OUT;
z = 1.75761e+21
x1 = 2.05015
x2 = 0.822988
x3 = 2.26535
x4 = 3.97868
15 = 15
0.103678 = 0.103678
x7 = 2.26831

ampl: |
```

Fuente: Programa AMPL.

A continuación se desglosan los escenarios correspondientes para el factor de capital "A5" donde da resultado seis "z" ideal de acuerdo a los valores de entrada del modelo A5 y A6 y las demás variables que se sustituyen en la ecuación planteada para el modelo.

Tabla 48- Escenarios Propuestos para una Gestión Financiera Ideal de acuerdo al valor del Factor de Capital

## Factor ScAPITAL

FACTOR CAPITAL	A1	Liquidez	Endeudamiento	Rentabilidad	EVA	FCL	Planeación	Evaluación	Z IDEAL
\$ 0 - 15,000,000.00	15	1.659253858	0.36334	0.265245333	0.25833	0.429886294	1	1	4.2494
\$ 15,000,001.00 - 30,000,000.00	30	1.733695652	0.32960	0.241326667	0.23787	0.357813752	1	1	4.2411
\$ 30,000,001.00 - 45,000,000.00	45	1.848658273	0.31605	0.231355556	0.22905	0.334492364	1	1	4.3275
\$ 45,000,001.00 - 60,000,000.00	60	1.905524933	0.30619	0.209483333	0.20776	0.305895457	1	1	4.3225
\$ 60,000,001.00 - 75,000,000.00	75	2.069164265	0.27666	0.171933333	0.17055	0.260100814	1	1	4.3951
\$ 75,000,001.00 - en adelante	100	2.400374983	0.25019	0.15698	0.15594	0.228710664	1	1	4.6918

x1	x2	x3	x4	A1	A2	X5	X6	X7
1.3654	0.8229	2.2648	3.97868	15	0.103678	2.2683	1	1
1.4036	0.8096	2.4563	7.2398	30	0.103678	4.6493	1	1
1.4536	0.7863	2.4879	10.411	45	0.103678	6.9286	1	1
1.4865	0.7801	2.5478	12.569	60	0.103678	8.7242	1	1
1.5796	0.7634	2.7593	12.895	75	0.103678	9.541	1	1
1.79236	0.7467	2.9845	15.698	100	0.103678	12.1077	1	1

Fuente: Software Gestión SOFT

Una vez utilizado el programa AMPL la investigadora de este trabajo diseño la herramienta tecnológica que acompañara al modelo planteado.

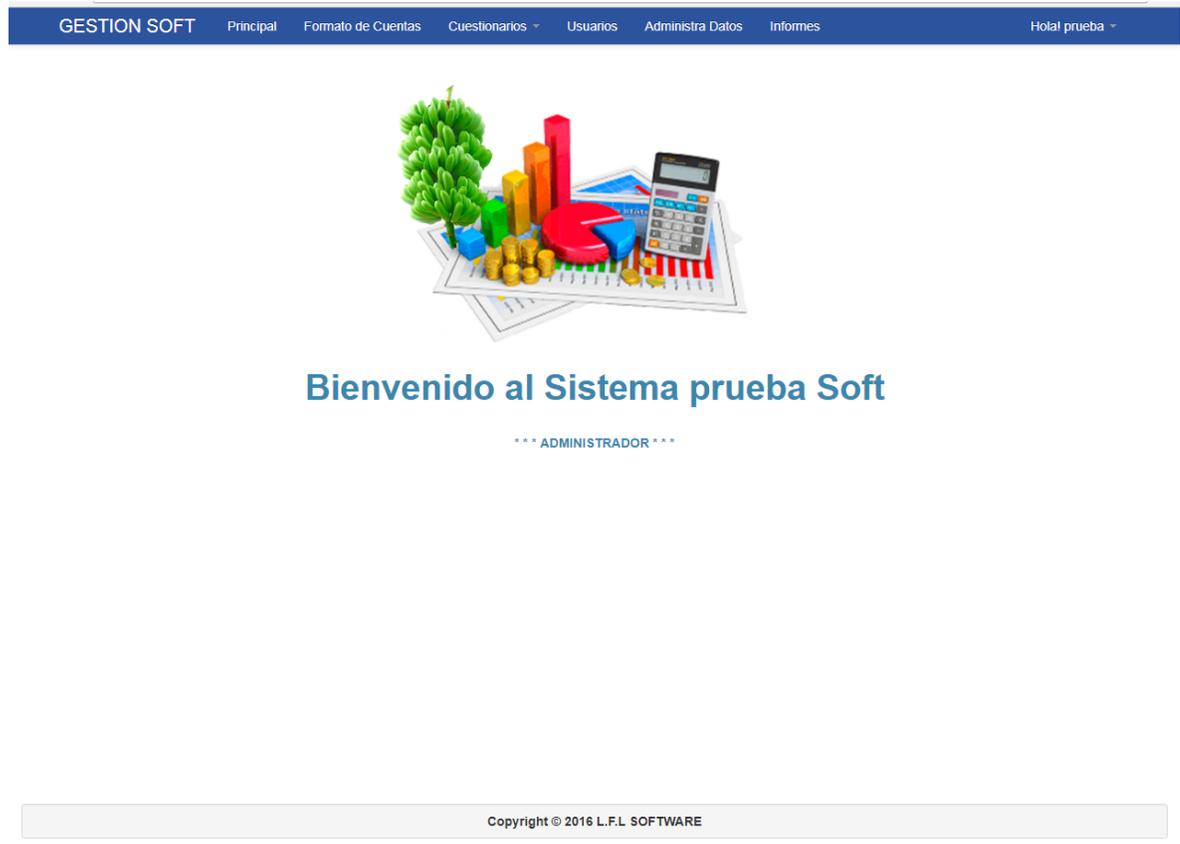
El software denominado GESTION SOFT fue diseñado con base a las variables que arrojó el modelo planteado y se utilizó el siguiente lenguaje de programación:

1. Lenguaje de Programación PHP (The PHP Group). (Acrónimo recursivo de PHP: Hypertext Preprocessor) es un lenguaje de código abierto muy

popular especialmente adecuado para el desarrollo web y que puede ser incrustado en HTML.

2. Gestor de Base de Datos MySQL (Oracle, s.f.). MySQL es la base de datos de código abierto más popular del mercado. Gracias a su rendimiento probado, a su fiabilidad y a su facilidad de uso, MySQL se ha convertido en la base de datos líder elegida para las aplicaciones basadas en web y utilizada por propiedades web de perfil alto, como Facebook, Twitter, YouTube y los cinco sitios web principales\*. Además, es una elección muy popular como base de datos integrada.
3. Lenguajes de Edición HTML 5 (Mozilla Developer Network, s.f.) HTML5 es la última versión de HTML. El término representa dos conceptos diferentes: Se trata de una nueva versión de HTML, con nuevos elementos, atributos y comportamientos. Contiene un conjunto más amplio de tecnologías que permite a los sitios Web y a las aplicaciones ser más diversas y de gran alcance.
4. Bootstrap (Punto Abierto, s.f.). Bootstrap es un framework desarrollado y liberado por Twitter que tiene como objetivo facilitar el diseño web. Permite crear de forma sencilla webs de diseño adaptable, es decir, que se ajusten a cualquier dispositivo y tamaño de pantalla y siempre se vean igual de bien.
5. JQUERY (Wikipedia, s.f.). JQuery es una biblioteca de JavaScript, creada inicialmente por John Resig, que permite simplificar la manera de interactuar con los
6. Documentos HTML, manipular el árbol DOM, manejar eventos, desarrollar animaciones.
7. JAVASCRIPT (Librosweb, s.f.). JavaScript es un lenguaje de programación que se utiliza principalmente para crear páginas web dinámicas. Una página web dinámica es aquella que incorpora efectos como texto que aparece y desaparece, animaciones, acciones que se activan al pulsar botones y ventanas con mensajes de aviso al usuario.

## Ilustración 45- GESTION SOFT



Fuente: Software Gestión SOFT

### 5.4 PRUEBA PILOTO

Para la realización de las pruebas piloto dentro del software diseñado para las cinco Asociaciones se hizo lo siguiente:

1. La persona encargada de cada Asociación contestó las 10 preguntas de planeación administrativa.
2. La persona encargada de cada Asociación contestó las 10 preguntas de evaluación administrativa.
3. Cada Asociación participó de la prueba piloto usando el Balance General del año 2016 y el Estado de Resultado del mismo año.
4. Las asociaciones utilizaron un formato planteado por la investigadora para colocar los valores de las cuentas que se necesitan para desarrollar el modelo.

5. Se sacaron todos los indicadores necesarios para buscar la (Z) Gestión Financiera mediante la ecuación planteada del modelo.
6. Se clasifico en el escenario de acuerdo al rango del factor de capital que tiene para el año 2016.
7. La ecuación se planteó para cada Asociación y por ende la Z tuvo diferentes valores para cada uno.
8. Se hizo una comparación de las 5 Asociaciones que participaron en la prueba piloto.
9. Se graficaron esas comparaciones.
10. Se metieron en un cuadro de Evaluación de la Gestión Financiera.
11. Se toman las decisiones Financieras mediante unos cuadros de los indicadores principales.
12. Por último se arrojaron todos los datos en una plantilla diseñada por la autora del trabajo dentro del software GESTION SOFT.

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATÓ

Ilustración 46- Asociación de plataneros de Mistrató

Nombre de la Asociación	Liquidez	Endeudamiento	Rentabilidad	Creación de Valor	Flujo de Caja	Planeación Financiera	Evaluación	Z(Gestión Financiera)	Z Ideal	Z Real	OPORTUNIDAD DE MEJORA %
Asociación de plataneros de Mistrato	1.7142857142857	0.52940000223861	0.10790001209096	0.0042200120909569	0.40238235460507	0.3	0.3	2.2993880908341	4.14	2.2993880908341	44.45922485908

Fuente: Software Gestión SOFT

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE BALBOA

### Ilustración 47- Asociación de plataneros de Balboa

Codigo	Nombre de la Asociación	Liquidez	Endeudamiento	Rentabilidad	Creación de Valor	Flujo de Caja	Planeación Financiera	Evaluación	Z(Gestion Financiera)	Z Ideal	Z Real	OPORTUNIDAD DE MEJORA %
25863	Asociacion de plataneros de Balboa	1.1919682319805	0.48070549970187	0.12440851959323	0.020728519593226	0.3577108253236	0.5	0.4	2.1141105967887	4.22	2.1141105967887	49.902592493158

Fuente: Software Gestión SOFT

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE SANTUARIO

### Ilustración 48- Asociación de plataneros de Santuario

Codigo	Nombre de la Asociación	Liquidez	Endeudamiento	Rentabilidad	Creación de Valor	Flujo de Caja	Planeación Financiera	Evaluación	Z(Gestion Financiera)	Z Ideal	Z Real	OPORTUNIDAD DE MEJORA %
25863	Asociacion de plataneros de Santuario	1.3656194145204	0.46565080671757	0.11694223024821	0.013262230248214	0.13385801642385	0.3	0.3	1.7640310847231	4.29	1.7640310847231	58.8803942955

Fuente: Software Gestión SOFT

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS LA CELIA

Ilustración 49- Asociación de plataneros de La Celia

Codigo	Nombre de la Asociación	Liquidez	Endeudamiento	Rentabilidad	Creación de Valor	Flujo de Caja	Planeación Financiera	Evaluación	Z(Gestion Financiera)	Z Ideal	Z Real	OPORTUNIDAD DE MEJORA %
25863	Asociacion de plataneros de La Celia	0	0	0.14786002410618	0.044180024106176	0.038267152206016	0.2	0.2	0.63030720041837	4.22	0.63030720041837	85.063810416626

Fuente: Software Gestión SOFT

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS MANOS VERDES

Ilustración 50- Asociación de plataneros de Manos Verdes

Codigo	Nombre de la Asociación	Liquidez	Endeudamiento	Rentabilidad	Creación de Valor	Flujo de Caja	Planeación Financiera	Evaluación	Z(Gestion Financiera)	Z Ideal	Z Real	OPORTUNIDAD DE MEJORA %
25863	Asociacion de plataneros de Manos verdes	0	0	0.10697140179204	0.0032914017920408	0.12407266692869	0.4	0.3	0.93433547051277	4.25	0.93433547051277	78.015635987935

Fuente: Software Gestión SOFT.

8.- Se hizo una comparación de las 5 Asociaciones que participaron en la prueba piloto.

9.- Se graficaron esas comparaciones.

10.- Se metieron en un cuadro de Evaluación de la Gestión Financiera.

11.-Se toman las decisiones Financieras mediante unos cuadros de los indicadores principales.

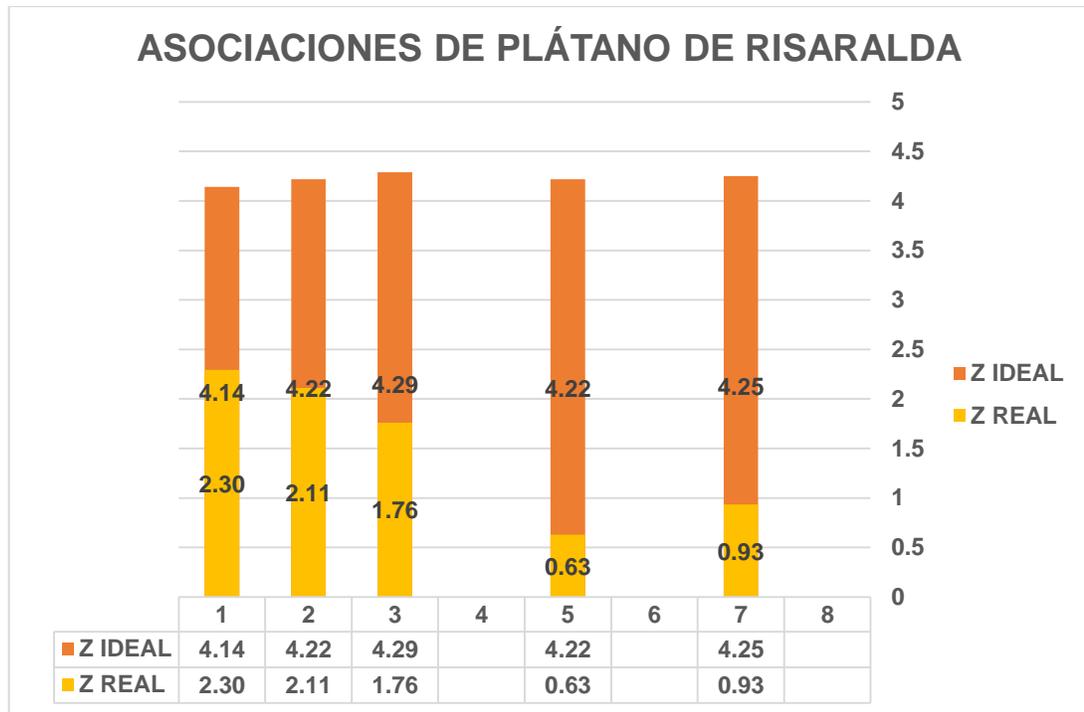
12.- Por último se arrojaron todos los datos en una plantilla diseñada por la autora del trabajo dentro del software GESTION SOFT.

Tabla 49- Comparaciones de los resultados de la Gestión Financiera para todas las Asociaciones

<b>ASOCIACIÓN</b>	<b>Z IDEAL</b>	<b>Z REAL</b>
Asociación de Plataneros de Mistrató	4.14	2.30
Asociación de Plataneros de Balboa	4.22	2.11
Asociación de Plataneros de Santuario	4.29	1.76
Asociación de Plataneros de La Celia	4.22	0.63
Asociación de Plataneros Manos Verdes	4.25	0.93

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 51- Comparación de la Gestión Financiera Ideal con la real de cada Asociación piloto



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50- Oportunidad de Mejora

ASOCIACIÓN	Z IDEAL	Z REAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA %
Asociación de Plataneros de Mistrató	4.14	2.30	44.56%
Asociación de Plataneros de Balboa	4.22	2.11	49.95%
Asociación de Plataneros de Santuario	4.29	1.76	58.97%
Asociación de Plataneros de La Celia	4.22	0.63	85.07%
Asociación de Plataneros Manos Verdes	4.25	0.93	78.02%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51- Toma de Decisiones de Acuerdo a los rangos de los Indicadores 1

## RANGO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Rango para Toma de decisiones

RANGO	LIQUIDEZ
1	La Asociación no tiene liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivo de corto plazo.
2	La Asociación tiene liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivo de corto plazo.
3 En adelante	La Asociación tiene exceso de liquidez lo cual significa que tiene recursos para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivos de corto plazo, pero tiene recursos no requeridos en caja equivalentes para su funcionamiento.

RANGO	ENDEUDAMIENTO
0 - 30	La Asociación tiene el 30% de sus activos totales financiados en corto plazo o no tiene endeudamiento.
30.01 - 60	La Asociación puede entrar en iliquidez e impagos por tener un endeudamiento grande y en corto plazo.
60.01 - En adelante	La Asociación esta excesivamente endeudada en el corto plazo teniendo iliquidez e impagos de corto plazo.

Fuente: Software Gestión SOFT.

Tabla 52- Toma de Decisiones de Acuerdo a los rangos de los Indicadores 2

SELECCIÓN DEL CLIENTE CALIDAD PRODUCTIVA MAPA ESTRATEGICO PLANEACIÓN Y EVALUACION ▾

RANGO	RENTABILIDAD
Z<0	La Asociación no esta cubriendo sus costos y gastos de la operación por lo tanto no es rentable.
0 - En adelante	La Asociación es rentable porque cubre todos los gastos y costos de la operación es decir deuda, impuestos y accionista lo cual significa que libera dinero.

RANGO	CREACIÓN DE VALOR
Z<0	La Asociación esta destruyendo valor y trabaja con el máximo riesgo
0 - En adelante	La Asociación esta creando valor y trabaja con el mínimo riesgo.

Fuente: Software Gestión SOFT.

Tabla 53- Toma de Decisiones de Acuerdo a los rangos de los Indicadores 3

IÓN DEL CLIENTE CALIDAD PRODUCTIVA MAPA ESTRATEGICO PLANEACIÓN Y EVALUACION ▾	
RANGO	FLUJO DE CAJA LIBRE
Z<0	La Asociación no libera el efectivo requerido para financiarse en el corto plazo ni cubrir con sus deudas.
0 - En adelante	La Asociación libera el efectivo requerido para financiarse en el corto plazo y poder cubrir sus deudas.
RANGO	PLANEACIÓN FINANCIERA
0 a 3	La Asociación no esta teniendo una planeación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.
4 a 7	La Asociación tiene una planeación eficiente lo que le permite tener la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente actualizadas y en funcionamiento en un 70%.
8 a 10	La Asociación tiene una planeación deseable porque tiene procesos, metodos, herramientas que están funcionando en un 100% dentro de la empresa.
RANGO	EVALUACIÓN FINANCIERA
0 a 3	La Asociación no esta teniendo una evaluación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.
4 a 7	La Asociación tiene una evaluación eficiente lo que le permite tener la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente actualizadas y en funcionamiento en un 70%.
8 a 10	La Asociación tiene una evaluación deseable porque tiene procesos, metodos, herramientas que están funcionando en un 100% dentro de la empresa.

Fuente: Software Gestión SOFT.

## RESUMEN FINAL

### ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATÓ

#### Ilustración 52- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE MISTRATÓ

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CALIDAD PRODUCTIVA MAPA ESTRATEGICO PLANEACIÓN Y EVALUACION ▾			
EVALUACIÓN FINANCIERA	0.4	La Asociación tiene una Evaluación eficiente lo que le permite tener la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente actualizadas y en funcionamiento en un 70%.	Z = 100%
TOTAL	2.1077		TOTAL 4.22

## RESUMEN FINAL

ASOCIACIÓN: ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MISTRATO

FECHA: 01/11/2017

INDICADORES	RANGO REAL	INFORMACIÓN	RANGO IDEAL
LIQUIDEZ	1.71	La Asociación tiene liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivo de corto plazo.	Z > 1.5
ENDEUDAMIENTO	0.5294	La Asociación puede entrar en iliquidez e impagos por tener un endeudamiento grande y en corto plazo.	Z < 0.50
RENTABILIDAD	0.1079	La Asociación es rentable porque cubre todos los gastos y costos de la operación es decir deuda, impuestos y accionista lo cual significa que libera dinero.	Z > 0
CREACIÓN DE VALOR (EVA)	0.00422	La Asociación esta creando valor y trabaja con el mínimo riesgo.	Z > 0
FLUJO DE CAJA	0.4023	La Asociación libera el efectivo requerido para financiarse en el corto plazo y poder cubrir sus deudas.	Z > 0
PLANEACIÓN FINANCIERA	0.3	La Asociación no esta teniendo una planeación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
EVALUACIÓN FINANCIERA	0.3	La Asociación no esta teniendo una evaluación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
TOTAL	2.29502		TOTAL 4.14

Fuente: Software Gestión SOFT.

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE BALBOA

### Ilustración 53- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE BALBOA

CIÓN DEL CLIENTE CALIDAD PRODUCTIVA MAPA ESTRATEGICO PLANEACIÓN Y EVALUACION ▾

# REPORTE FINAL

ASOCIACIÓN: ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE BALBOA

FECHA: 01/11/2017

INDICADORES	RANGO REAL	INFORMACIÓN	RANGO IDEAL
LIQUIDEZ	1.19	La Asociación no tiene liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivo de corto plazo.	$Z \geq 1.5$
ENDEUDAMIENTO	0.4807	La Asociación puede entrar en iliquidez e impagos por tener un endeudamiento grande y en corto plazo.	$Z \leq 0.50$
RENTABILIDAD	0.12	La Asociación es rentable porque cubre todos los gastos y costos de la operación es decir deuda, impuestos y accionista lo cual significa que libera dinero.	$Z \geq 0$
CREACIÓN DE VALOR (EVA)	0.0207	La Asociación esta creando valor y trabaja con el mínimo riesgo.	$Z \geq 0$
FLUJO DE CAJA	0.3577	La Asociación libera el efectivo requerido para financiarse en el corto plazo y poder cubrir sus deudas.	$Z \geq 0$
PLANEACIÓN FINANCIERA	0.5	La Asociación tiene una planeación eficiente lo que le permite tener la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente actualizadas y en funcionamiento en un 70%.	$Z = 100\%$
EVALUACIÓN FINANCIERA	0.4	La Asociación tiene una Evaluación eficiente lo que le permite tener la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente actualizadas y en funcionamiento en un 70%.	$Z = 100\%$
TOTAL	2.1077		TOTAL 4.22

Fuente: Software Gestión SOFT.

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE SANTUARIO

### Ilustración 54- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE SANTUARIO

CIÓN DEL CLIENTE CALIDAD PRODUCTIVA MAPA ESTRATEGICO PLANEACIÓN Y EVALUACION ▾

#### RESUMEN FINAL

ASOCIACIÓN: ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE SANTUARIO

FECHA: 01/11/2017

INDICADORES	RANGO REAL	INFORMACIÓN	RANGO IDEAL
LIQUIDEZ	1.36	La Asociación no tiene liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivo de corto plazo.	Z > 1.5
ENDEUDAMIENTO	0.4636	La Asociación puede entrar en iliquidez e impagos por tener un endeudamiento grande y en corto plazo.	Z < 0.50
RENTABILIDAD	0.1169	La Asociación es rentable porque cubre todos los gastos y costos de la operación es decir deuda, impuestos y accionista lo cual significa que libera dinero.	Z > 0
CREACIÓN DE VALOR (EVA)	0.0132	La Asociación esta creando valor y trabaja con el mínimo riesgo.	Z > 0
FLUJO DE CAJA	0.1338	La Asociación libera el efectivo requerido para financiarse en el corto plazo y poder cubrir sus deudas.	Z > 0
PLANEACIÓN FINANCIERA	0.3	La Asociación no esta teniendo una planeación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
EVALUACIÓN FINANCIERA	0.3	La Asociación no esta teniendo una evaluación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
TOTAL	1.7603	TOTAL	4.29

Fuente: Software Gestión SOFT.

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE LA CELIA

### Ilustración 55- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE LA CELIA

CIÓN DEL CLIENTE CALIDAD PRODUCTIVA MAPA ESTRATEGICO PLANEACIÓN Y EVALUACION ▾

#### RESUMEN FINAL

ASOCIACIÓN: ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE LA CELIA

FECHA: 01/11/2017

INDICADORES	RANGO REAL	INFORMACIÓN	RANGO IDEAL
LIQUIDEZ	0	La Asociación no tiene liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivo de corto plazo.	Z > 1.5
ENDEUDAMIENTO	0	La Asociación tiene el 30% de sus activos totales financiados en corto plazo o no tiene endeudamiento.	Z < 0.50
RENTABILIDAD	0.14786	La Asociación es rentable porque cubre todos los gastos y costos de la operación es decir deuda, impuestos y accionista lo cual significa que libera dinero.	Z > 0
CREACIÓN DE VALOR (EVA)	0.044	La Asociación esta creando valor y trabaja con el mínimo riesgo.	Z > 0
FLUJO DE CAJA	0.038	La Asociación libera el efectivo requerido para financiarse en el corto plazo y poder cubrir sus deudas.	Z > 0
PLANEACIÓN FINANCIERA	0.2	La Asociación no esta teniendo una planeación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
EVALUACIÓN FINANCIERA	0.2	La Asociación no esta teniendo una evaluación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
TOTAL	0.62986		TOTAL 4.22

Fuente: Software Gestión SOFT.

## ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MANOS VERDES

### Ilustración 56- ASOCIACIÓN DE PLATANERO DE MANOS VERDES

CIÓN DEL CLIENTE	CALIDAD PRODUCTIVA	MAPA ESTRATEGICO	PLANEACIÓN Y EVALUACION
FINANCIERA	0.2	la información, metodo, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
TOTAL	0.62986		TOTAL 4.22

#### RE SUMEN FINAL

ASOCIACIÓN: ASOCIACIÓN DE PLATANEROS DE MANOS VERDES

FECHA: 01/11/2017

INDICADORES	RANG O REAL	INFORMACIÓN	RANG O IDEAL
LIQUIDEZ	0	La Asociación no tiene liquidez para cubrir sus obligaciones financieras, deudas o pasivo de corto plazo.	Z > 1.5
ENDEUDAMIENTO	0	La Asociación tiene el 30% de sus activos totales financiados en corto plazo o n	Z < 0.50
RENTABILIDAD	0.1069	La Asociación es rentable porque cubre todos los gastos y costos de la operación es decir deuda, impuestos y accionista lo cual significa que libera dinero.	Z > 0
CREACIÓN DE VALOR (EVA)	0.0032	La Asociación esta creando valor y trabaja con el mínimo riesgo.	Z > 0
FLUJO DE CAJA	0.124	La Asociación libera el efectivo requerido para financiarse en el corto plazo y poder cubrir sus deudas.	Z > 0
PLANEACIÓN FINANCIERA	0.4	La Asociación tiene una planeación eficiente lo que le permite tener la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente actualizadas y en funcionamiento en un 70%.	Z = 100%
EVALUACIÓN FINANCIERA	0.3	La Asociación no esta teniendo una evaluación deseable porque no cuenta con la información, método, procesos, procedimientos o herramientas correspondiente.	Z = 100%
TOTAL	0.9341		TOTAL 4.25

Fuente: Software Gestión SOFT.

#### **5.4 COMO SE REALIZA UN BALANCED SCORECARD PARA UNA ASOCIACIÓN COMERCIALIZADORA DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

Aplicar estrategias dentro de una organización es de vital importancia para el funcionamiento de la misma ya que eso ayuda a tomar mejores decisiones financieras y administrativas.

Una herramienta innovadora que se ha diseñado con el paso del tiempo para mejorar las estrategias dentro de la organización es el Balanced ScoreCard diseñado por Robert S. Kaplan y David P. Norton<sup>106</sup>.

Estos autores señalan que el Cuadro de Mando Integral es la capacidad de ejecutar una estrategia como un sistema de gestión gerencial que direcciona puntos de atención en la organización, es decir buscan formular estrategias que sean claras, concisas y se vean reflejadas en los puntos de vista desde los cuales se pueda hacer un seguimiento de las mismas.

Este cuadro de mando integral sirve de herramienta para enlazar las estrategias y los objetivos claves con desempeño y resultado a través de cuatro áreas críticas de una empresa.

Los autores de este gran libro ganador de diferentes premios a nivel mundial explican que el cuadro de mando integral<sup>107</sup> se trata de una estructura creada para integrar los indicadores derivados de una estrategias tomando en cuenta la parte financiera de la empresa, los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y conocimiento.

Muchas veces las empresas toman decisiones sobre objetivos y metas que se han planteado pero no le dan un seguimiento adecuado para que exista una excelente ejecución de los mismos, es necesario contar con indicadores de gestión para demostrar que se está yendo por un buen camino.

El Balanced Scorecard se ha hecho famoso y útil para las organizaciones porque muestra una imagen clara de la empresa en los campos en que se desenvuelve como son el desempeño financiero y comercial, así como también en el desempeño presente y futuro de la empresa.

Una de las ventajas que se tiene al utilizar este cuadro es que permite una clara comunicación de los objetivos y decisiones de alta gerencia con el resto de la organización.

---

<sup>106</sup> NORTON Y KAPLAN, ROBERT Y DAVID. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, segunda edición, Harvard Business School Publishing Corporation, 2011.

<sup>107</sup> Lbit., p. 38 y 39

En el siguiente cuadro se puede observar como el Cuadro de Mando Integral se centra en cuatro áreas fundamentales de una organización:

Ilustración 57- Cuadro de Mando Integran con sus 4 perspectivas



Fuente: Elaboración propia.

Cada área es fundamental para que la empresa pueda trazar estrategias claras y que tengan un seguimiento continuo y completo.

Estas áreas son las siguientes:

**Financiera:** en esta perspectiva se busca responder por las expectativas de los accionistas, es decir; poder crear valor mediante indicadores financieros que muestren cual es el rendimiento operativo, el rendimiento de crecimiento y sobre todo la el valor de la empresa.

En esta categoría la meta final es generar utilidad para la empresa, algunos indicadores que contribuyen a esta meta final son los siguientes:

1. Ingresos
2. Utilidad neta
3. Valor económico agregado
4. Margen operativo
5. Índices de liquidez
6. Índices de rentabilidad
7. Flujo de caja libre
8. Índices de endeudamiento

La importancia de esta perspectiva es dar a conocer a los accionistas mediante una información clara, concisa y actualizada sobre si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.

**Clientes:** el objetivo de esta perspectiva es centrarse en las necesidades del cliente y poder encontrar la manera de satisfacerlas.

En esta categoría se busca garantizar tener a un cliente fiel y satisfecho, adquirir nuevos futuros clientes para la rentabilidad del negocio.

Algunos de los indicadores con los cuales se pueden medir son los siguientes:

1. Participación de mercado
2. Nivel de satisfacción del cliente
3. Pedidos devueltos
4. Indicador de eficiencia
5. Cantidad de quejas

**Procesos internos del negocio:** el objetivo de esta perspectiva es identificar los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con los procesos principales y claves de la organización sacando el mayor provecho para la empresa.

Los indicadores de esta perspectiva son sacados una vez que se hayan tenido los resultados obtenidos de los indicadores financieros y de los clientes ya que buscan alinear estos con las actividades de los colaboradores y los procesos claves de la organización.

Algunos de los indicadores con que se mide esta perspectiva son:

1. Porcentaje de ventas de nuevos productos.
2. Costo de desarrollo de nuevos productos.
3. Índice de productividad.
4. Ciclo de producción.
5. Aprovechamiento de activos.

## 6. Cumplimiento de garantías.

**Aprendizaje y crecimiento:** el objetivo de esta perspectiva es fomentar y crear prioridades de un clima de apoyo al cambio, a la innovación y crecimiento de los clientes, los procesos internos pero sobre todo de la organización.

Dentro de esta perspectiva se puede dividir en tres áreas principales que son:

1. Competencias estratégicas.
2. Tecnologías estratégicas.
3. Clima de acción.

Competencias estratégicas: se refiere a las habilidades de cada individuo dentro de la organización que comparte sus conocimientos para unas mejores prácticas.

Tecnologías estratégicas: se refieren a toda la infraestructura tecnológica y física con el que cuenta la organización y la forma en cómo se aplican.

Clima de acción: se refiere a la conciencia de cómo cada colaborador analiza y comprende la estrategia de la organización haciendo uso de su experiencia para lograr las metas planteadas de la empresa.

Los indicadores que miden esta perspectiva son:

1. Retención de talento clave
2. Programas de desarrollo y aprendizaje
3. Clima organizacional
4. Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo del desempeño humano.
5. Satisfacción del personal

Las tres perspectivas anteriores del BSC que son la financiera, los clientes y los procesos internos buscan alcanzar los objetivos de la organización mediante procesos claves, pero la perspectiva de aprendizaje y desarrollo busca que el talento humano se desarrolle como medio para alcanzar de forma eficiente esos objetivos estratégicos.

### **5.4.1 MAPA ESTRATÉGICO PARA UNA ASOCIACIÓN COMERCIALIZADORA DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

Adicional al Balanced Scorecard con sus cuatro perspectivas también se plantea un Mapa Estratégico que “describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas, lo cual proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la

estrategia en una economía del conocimiento”.<sup>108</sup> El Mapa Estratégico dentro de un Cuadro de Mando Integral es un diseño que sirve para describir una estrategia.

El siguiente Mapa Estratégico es una plantilla general sacada del Libro de Norton y Kaplan, el cual la autora de esta investigación hizo unas adaptaciones en el Mapa estratégico de acuerdo a las necesidades de las Asociaciones de plátano que se encontraron de acuerdo a los diagnósticos realizados por lo que lo propone como referencia para que las Asociaciones de Plátano en departamento de Risaralda lo puedan implementar.

Descripción de la estrategia: el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral<sup>109</sup>

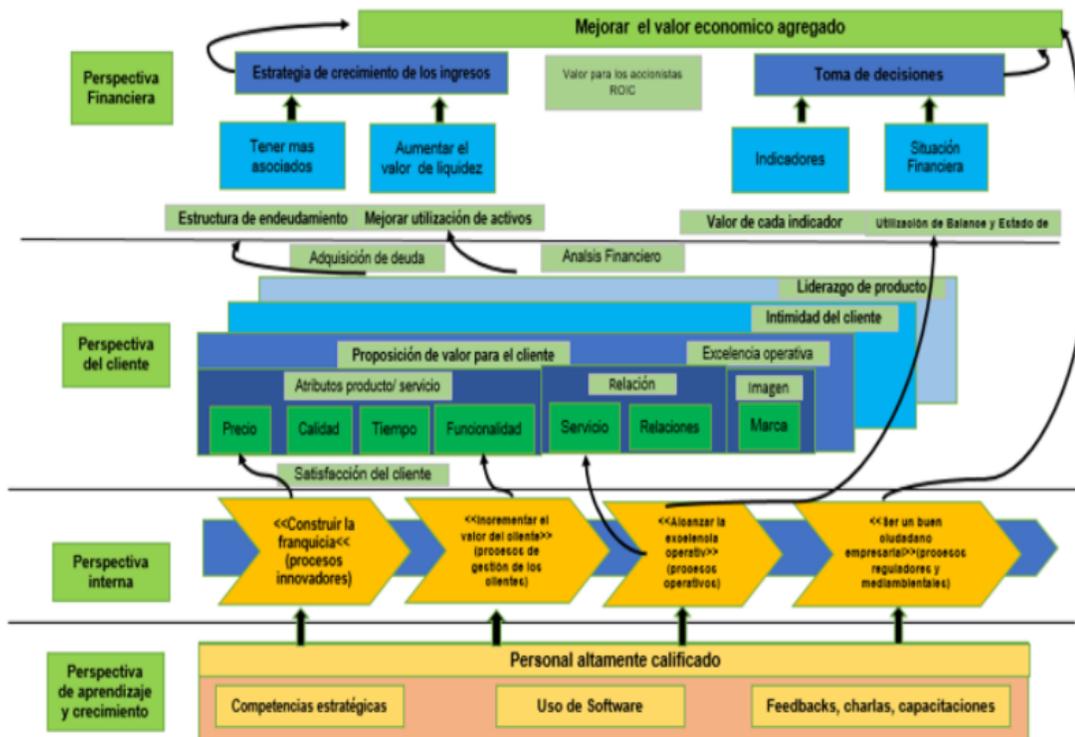
Ilustración 58- Mapa Estratégico para una Asociación de plátano en el departamento de Risaralda

---

<sup>108</sup> NORTON Y KAPLAN, ROBERT Y DAVID. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Harvard Business School Publishing Corporation, 2011. P. 79. Segunda Edición.

<sup>109</sup> Lbit p. 108

# MAPA ESTRATEGICO



Fuente: Software Gestión SOFT.

De una manera más desglosada se divide en las cuatro perspectivas que tiene el mapa estratégico:

## 1.- Perspectiva Financiera:

Ilustración 59- Perspectiva Financiera



Fuente: Software Gestión SOFT

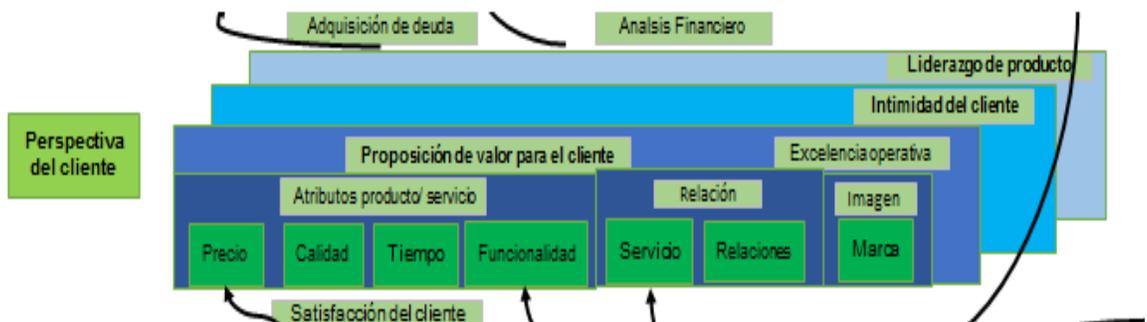
Dentro de esta perspectiva se propone un mapa estratégico que ayude a mejorar el valor económico agregado mediante dos estrategias que son el crecimiento de los ingresos y la toma de decisiones financieras.

Cuando se habla de un crecimiento de los ingresos este proviene del inicio de captar más personas que quieran formar parte como asociados dentro de la empresa y de aumentar el valor de la liquidez para la Asociación.

Estas estrategias se puede alcanzar a través de la utilización de activos de forma eficiente, tener una deuda estructura con base a su capacidad de pago, tomar decisiones dentro de la empresa con base a los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, flujo de caja, creación de valor esto dado de la situación financiera de la Asociación.

## 2.- Perspectiva de Clientes:

Ilustración 60- Perspectiva de Clientes



Fuente: Software Gestión SOFT

En esta perspectiva se puede definir de qué forma se alcanzará el crecimiento de los clientes, la proposición del valor para el cliente y la excelencia operativa mediante los atributos del servicio y producto que se ofrezcan que son dos fuentes fundamentales que pueden ayudar en esta perspectiva.

### 3.- Perspectiva Interna:

Ilustración 61- Perspectiva Interna



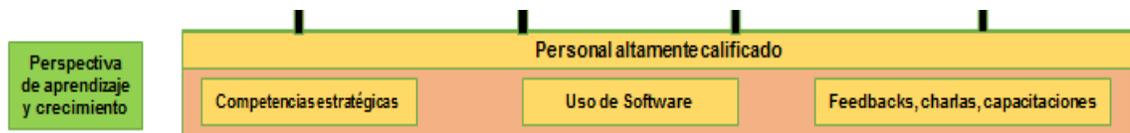
Fuente: Software Gestión SOFT

En esta perspectiva define los procesos y actividades específicas que la Asociación debe manejar para poder darle un crecimiento a la perspectiva de los clientes.

La construcción de procesos innovadores, procesos de gestión de los clientes, procesos operativos, procesos reguladores y medioambientales ayudan a posicionar a la empresa dentro del mercado asegurando un crecimiento tanto para la perspectiva de clientes como para la perspectiva financiera.

### 4.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Ilustración 62- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Software Gestión SOFT

En esta perspectiva se definen cuáles son las estrategias de crecimiento que la Asociación tendrá que diseñar, cuáles serán esas tecnologías estratégicas y el

clima para la acción, todo esto para poder respaldar los procesos de la perspectiva interna y por consiguiente la perspectiva de los clientes y la financiera.

Una vez diseña el mapa estratégico con una descripción integrada y orden lógico se puede llevar a cabo las estrategias que se quieran realizar en pro de la Asociación.

#### **5.4.2 PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD PARA LAS ASOCIACIONES DE PLÁTANO DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

Como se mencionó anteriormente el cuadro de mando integral es una fotografía general de la Asociación de cómo debe estar estructurado los objetivos y estrategias dentro de la organización.

Para el desarrollo del Balanced Scorecard en las Asociaciones de Plátano del departamento de Risaralda se tomaron en cuenta diferentes elementos que se plasman a continuación:

Las Asociaciones están conformadas por pequeños trabajadores que tienen un objetivo económico en común y es vender el producto que cosechan, y la Asociación es la encargada de velar que esto se cumpla, pero para que esto suceda debe existir un personal a cargo que esté capacitado para trabajar en diferentes áreas y realizar tareas que se requieren para lograr ese objetivo en común.

Todas esas tareas o actividades se convierten en toma de decisiones, y esa toma de decisiones se vuelven financieras y administrativas; es allí donde el personal a cargo de la Asociación tiene que tener la capacidad y conocimiento de diseñar estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

La toma de decisiones dentro de una Asociación es de vital importancia para el sostenimiento de la misma por esto el personal encargado de esta actividad tan importante tiene que tener la capacidad de ejecutar estrategias para la valoración de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral ayuda a enlazar las estrategias con los objetivos claves del desempeño de la empresa, estos se dividen en cuatro áreas y cada área se complementa de acuerdo a las necesidades que la Asociación tenga para desarrollar las estrategias y poder tomar las mejores decisiones financieras y administrativas.

A continuación la propuesta de construcción de un Cuadro de Mando Integral partiendo de las estrategias subyacentes relacionadas con causa y efecto ligadas entre sí para poder comunicarse y comprender fácilmente toda la Asociación.

Esta propuesta de Cuadro de Mando Integral está basada en las cuatro perspectivas que componen un BSC la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y conocimiento; cada una con sus indicadores correspondientes de acuerdo a la perspectiva y necesidad que tiene una asociación de plátano en el departamento de Risaralda

La propuesta del cuadro de mando integral para las Asociaciones de Plátano del Departamento de Risaralda

Ilustración 63- Balanced Scorecard para una Asociación de plátano en el departamento de Risaralda

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

MISIÓN:								
VISIÓN:								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA DEL INDICADOR	RESULTADO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Financiera	MEDIR LIQUIDEZ A CORTO PLAZO	RAZÓN CORRIENTE	$RC = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Administrar el efectivo y las inversiones propias para una mejor gestión financiera de los recursos	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	EJERCER UN CONTROL SOBRE EL ENDEUDAMIENTO QUE MANEJA LA EMPRESA	ENDEUDAMIENTO	$E = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Diseñar planes de negociación para la consolidación de las deudas en periodos menores a 12 meses	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ESPERADA	RENTABILIDAD	$ROIC = \frac{UODI}{\text{CAPITAL}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Incrementar los márgenes de ganancias subiendo el precio del producto y reduciendo los costos que generan estos	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	INCREMENTAR LA GENERACIÓN DE VALOR	CREACIÓN DE VALOR (EVA)	$EVA = \text{CAPITAL} \cdot (\text{ROIC} - \text{WACC})$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Optimizar la estructura financiera para identificar y potenciar puntos de apalancamiento para la generación de valor de la gestión financiera	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	INCREMENTAR LA CAPACIDAD FINANCIERA	FLUJO DE CAJA LIBRE	$FCL = UODI - \text{INVERSIÓN NETA}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Establecer un plan de control para el pago de facturas a proveedores, acreedores varios y ofrecer formas de pago a los clientes	Realizar análisis financiero	CONTADOR
Clientes	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	ENCUESTA		5 puntos	Mejorar el servicio al clientes	Incrementar comunicación y facilitar el contacto y notificaciones a clientes	ADMINISTRATIVO
	CALIDAD DEL PRODUCTO	INDICADOR DE EFICIENCIA	TABLA DE MEDICIÓN		5 puntos	Implementación de plan de calidad que impacte en la confiabilidad para la retención y atracción de clientes	Diseñar, implementar y controlar plan de calidad	ADMINISTRATIVO
Procesos Internos	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO	PRODUCTIVIDAD	$P = \frac{\text{PRODUCTO O SERVICIO PRODUCIDO}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Tener una buena organización interna priorizando las tareas que se deben ejecutar primero	Diseñar un plan de trabajo semanal para cada empleado	ADMINISTRATIVO
	MEJORAR EL CICLO DE PRODUCCIÓN	CICLO DE PRODUCCIÓN	$CP = \frac{\text{TIEMPO REAL DE ENTREGA}}{\text{TIEMPO PRESUPUESTADO}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Implementación de un modelo que ayude a mejorar el orden y ciclo de producción y de entrega del producto	Diseño de un modelo para implementar un ciclo de producción	ADMINISTRATIVO
Desarrollo y Crecimiento	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CHARLAS, FEEDBACKS, PRESENTACIONES		Conocer sobre la toma de decisiones financiera	Fortalecer las capacidades de gestión del conocimiento	Diseñar un plan de conocimiento sobre toma de decisiones financieras	ADMINISTRATIVO
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA ESTRATÉGICAS	UTILIZACIÓN DE SOFTWARE PARA TOMA DE DECISIONES	Software		Implementación del Software en un 100%	Mejorar la toma de decisiones financieras y administrativas mediante una herramienta tecnológica	Diseñar una herramienta tecnológica (Software)	ADMINISTRATIVO
	DESARROLLAR INCENTIVOS PARA LOS ASOCIADOS	% DE PROYECTOS QUE COMPARTEN LAS GANANCIAS PARA LOS SOCIOS	$UXA = \frac{UODI}{\# \text{ DE SOCIOS}}$		Conocer sobre como desarrollar incentivos para los socios	Implementar un plan que incentive a los socios a querer aportar mas a la Asociación	Diseñar un plan de incentivo para los socios	ADMINISTRATIVO

Fuente: Software Gestión SOFT

El cuadro anterior representa la fotografía general de la implementación de estrategias y objetivos que debe tener una Asociación de plátano del departamento de Risaralda.

Para analizar cómo se realizó cada perspectiva del Balanced Scorecard se dividirá en las cuatro partes en las que se diseñó.

**Perspectiva Financiera:**

Ilustración 64- Perspectiva Financiera

## Ejemplo de Cuadro de Mando

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

MISIÓN:								
VISIÓN:								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA DEL INDICADOR	RESULTADO	META	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Financiera	MEDIR LIQUIDEZ A CORTO PLAZO	RAZÓN CORRIENTE	$RC = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Administrar el efectivo y las inversiones propias para una mejor gestión financiera de los recursos	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	EJERCER UN CONTROL SOBRE EL ENDEUDAMIENTO QUE MANEJA LA EMPRESA	ENDEUDAMIENTO	$E = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Diseñar planes de negociación para la consolidación de las deudas en periodos menores a 12 meses	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD ESPERADA	RENTABILIDAD	$ROIIC = \frac{UDDI}{\text{CAPITAL}}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Incrementar los márgenes de ganancias subiendo el precio del producto y reduciendo los costos que generan estos	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	INCREMENTAR LA GENERACIÓN DE VALOR	CREACIÓN DE VALOR (EVA)	$EVA = \text{CAPITAL} \times (ROIIC - WACC)$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Optimizar la estructura financiera para identificar y potenciar puntos de apalancamiento para la generación de valor de la gestión financiera	Realizar análisis financiero	CONTADOR
	INCREMENTAR LA CAPACIDAD FINANCIERA	FLUJO DE CAJA LIBRE	$FCL = UDDI - \text{INVERSIÓN NETA}$		Pendiente de establecer según análisis financiero	Establecer un plan de control para el pago de facturas a proveedores, acreedores varios y ofrecer formas de pago a los clientes	Realizar análisis financiero	CONTADOR

Fuente: Software Gestión SOFT

En esta perspectiva se tomaron como objetivos estratégicos cinco indicadores que muestran una panorámica general de cómo está la Asociación en la parte financiera.

**1.- Mejorar liquidez en el corto plazo:**

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida la liquidez en el corto plazo y este indicador es la razón corriente la cual se obtiene dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

La meta de este indicador dependerá del análisis financiero que se realice mensual, semestral o anualmente y la estrategia que se plantea usar es Administrar el efectivo y las inversiones propias para una mejor gestión financiera de los recursos.

Las actividades que se necesitan es la realización del análisis financiero que se haga y el responsable de este puede ser el contador de la Asociación.

## **2.- Ejercer un control sobre el endeudamiento que maneja la empresa:**

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida el endeudamiento este indicador la deuda en corto plazo la cual se obtiene dividiendo los pasivos corrientes entre los activos totales.

La meta de este indicador dependerá del análisis financiero que se realice mensual, semestral o anualmente y la estrategia que se plantea usar es diseñar planes de negociación para la consolidación de las deudas en periodos menores a 12 meses

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta dependerá de la realización del análisis financiero que se haga y el responsable de este puede ser el contador de la Asociación o el encargo de la parte financiera de la misma.

## **3.- Incrementar la rentabilidad esperada:**

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida la rentabilidad, este indicador es la Rentabilidad Sobre el Capital Invertido (ROIC) el cual se obtiene dividiendo la Utilidad de Operación después de Impuestos (UODI) entre el capital.

La meta de este indicador dependerá del análisis financiero que se realice mensual, semestral o anualmente y la estrategia que se plantea usar es Incrementar los márgenes de ganancias subiendo el precio del producto y reduciendo los costos que generan estos.

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta dependerá de la realización del análisis financiero que se haga y el responsable de este puede ser el contador de la Asociación o el encargo de la parte financiera de la misma.

## **4.- Incrementar la generación de valor:**

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida la generación de valor, este indicador es la Creación de Valor (EVA) el cual se obtiene multiplicando el capital por el ROIC menos el Costo Promedio del Capital Ponderado (WACC).

La meta de este indicador dependerá del análisis financiero que se realice mensual, semestral o anualmente y la estrategia que se plantea usar es Optimizar la estructura financiera para identificar y potenciar puntos de apalancamiento para la generación de valor de la gestión financiera.

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta dependerá de la realización del análisis financiero que se haga y el responsable de este puede ser el contador de la Asociación o el encargo de la parte financiera de la misma.

### 5.- Incrementar la capacidad financiera:

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida la capacidad financiera, este indicador es el Flujo de Caja Libre (FCL) el cual se obtiene restando a la Utilidad Operacional Después de Impuestos (UODI) menos la Inversión Neta.

La meta de este indicador dependerá del análisis financiero que se realice mensual, semestral o anualmente y la estrategia que se plantea usar es establecer un plan de control para el pago de facturas a proveedores, acreedores varios y ofrecer formas de pago a los clientes

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta dependerá de la realización del análisis financiero que se haga y el responsable de este puede ser el contador de la Asociación o el encargo de la parte financiera de la misma.

### Perspectiva Clientes:

Ilustración 65- Perspectiva Clientes

Clientes	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NIVEL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	ENCUESTA	5 puntos	Mejorar el servicio al clientes	Incrementar comunicación y facilitar el contacto y notificaciones a clientes	ADMINISTRATIVO
	CALIDAD DEL PRODUCTO	INDICADOR DE EFICIENCIA	TABLA DE MEDICIÓN	5 puntos	Implementación de plan de calidad que impacte en la contabilidad para la retención y atracción de clientes	Diseñar, implementar y controlar plan de calidad	ADMINISTRATIVO

Fuente: Software Gestión SOFT

En esta perspectiva se tomaron como objetivos estratégicos dos indicadores que muestran una panorámica general de cómo está la Asociación en la parte de los clientes con quienes se desenvuelve día a día.

#### 1.- Mejorar la satisfacción del cliente:

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida en nivel promedio de satisfacción del cliente, este indicador es una encuesta de diez preguntas diseñada por la autora de este trabajo.

## Ilustración 66- Entrevista de Satisfacción al Cliente

1 = Pésimo 2 = Regular 3 = Aceptable 4 = Bueno 5 = Excelente

Id	Pregunta	1	2	3	4
1	Cómo califica el servicio que prestó el establecimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Cómo es el trato del personal hacia los usuarios o clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Se utilizan elementos de protección personal adecuados para el trabajador y para el usuario? (Guantes, tapabocas, uniforme, protectores, entre otros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Se promocionan e implementan frecuentemente procedimientos de manejo al plátano en trabajadores y usuarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Se realizan procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización de los elementos de trabajo de forma frecuente y adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Cómo califica el servicio de entrega del producto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	En el establecimiento existe alguna información clara y pertinente sobre la exportación de plátano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Se implementa alguna medida preventiva sobre el manejo que tiene el proceso de exportación del plátano hasta su establecimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Guardar Resultado

Fuente: Software Gestión SOFT

La meta de este indicador dependerá del resultado de la encuesta, el promedio para que se cumpla este indicador es igual o mayor a cinco puntos que se saque en la realización de la encuesta.

La estrategia que se plantea es mejorar el servicio al cliente y la actividad que se necesitan para realizar esta estrategia es incrementar la comunicación y facilitar el contacto y notificaciones a clientes, el responsable de este objetivo estratégico puede ser la persona encargo en la parte administrativa de la Asociación.

### 2.- Calidad el Producto:

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida la eficiencia del producto, este indicador es una tabla de medición tomada de "Indicadores de Efectividad y Eficacia".<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Indicadores de Efectividad y Eficacia. [En: Línea], [Consultado 1 de Noviembre de 2017], Disponible en: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>

## Ilustración 67- Indicadores de Efectividad y Eficacia

Regresar

### CALIDAD DE PRODUCTIVIDAD

EFICIENCIA	RANGOS	PUNTOS
$\text{EFICIENCIA} = \left( \frac{RA}{CA} * TA \right) / \left( \frac{RE}{CE} * TE \right)$	MUY EFICIENTE >1	5
	EFICIENTE=1	3
	INEFICIENTE <1	1
<b>DONDE:</b>		
R= RESULTADO		
E= ESPERADO		
C= COSTO		
A= ALCANZADO		
T= TIEMPO		

Indicadores de Efectividad y Eficacia. [En: Línea], [Consultado 1 de Noviembre de 2017], Disponible en: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>

Fuente: Software Gestión SOFT

La meta de este indicador dependerá del resultado de la tabla de medición, el promedio para que se cumpla este indicador es igual o mayor a cinco puntos que se saque en la realización de la tabla de medición.

La estrategia que se plantea es implementación de un plan de calidad que impacte en la confiabilidad para la retención y atracción de clientes, el responsable de este objetivo estratégico puede ser la persona en cargo en la parte administrativa de la Asociación.

### Perspectiva Procesos Internos del Negocio:

#### Ilustración 68- Perspectiva Procesos Internos del Negocio

Procesos Internos	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO	PRODUCTIVIDAD	$P^2 = \frac{\text{PRODUCTO O SERVICIO PRODUCIDO}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$	Pendiente de establecer según análisis financiero	Tener una buena organización interna priorizando las tareas que se deben ejecutar primero	Diseñar un plan de trabajo semanal para cada empleado	ADMINISTRATIVO
	MEJORAR EL CICLO DE PRODUCCIÓN	CICLO DE PRODUCCIÓN	$CP = \frac{\text{TIEMPO REAL DE ENTREGA}}{\text{TIEMPO PRESUPUESTADO}}$	Pendiente de establecer según análisis financiero	Implementación de un modelo que ayude a mejorar el orden y ciclo de producción y de entrega del producto	Diseño de un modelo para implementar un ciclo de producción	ADMINISTRATIVO

Fuente: Software Gestión SOFT.

En esta perspectiva se tomaron como objetivos estratégicos dos indicadores que muestran una panorámica general de cómo está la Asociación en la parte de Procesos Internos del Negocio.

### **1.- Mejorar la productividad del empleado:**

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida la capacidad Productividad, este indicador es el indicador de la productividad el cual se obtiene dividiendo el producto o servicio producido entre los Recursos Utilizados.

La meta de este indicador dependerá del análisis financiero que se realice mensual, semestral o anualmente y la estrategia que se plantea es tener una buena organización interna priorizando las tareas que se deben ejecutar primero.

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta es diseñar un plan de trabajo semanal para cada empleado y el responsable de esto puede ser la persona a cargo del área administrativa de la Asociación.

### **2.- Mejorar el ciclo de producción:**

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida el ciclo de producción, este indicador es el indicador del ciclo de producción el cual se obtiene dividiendo el tiempo real de entrega entre el tiempo presupuestado.

La meta de este indicador dependerá del análisis financiero que se realice mensual, semestral o anualmente y la estrategia es que se plantea Implementación de un modelo que ayude a mejorar el orden, el ciclo de producción y de entrega del producto.

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta es diseñar un modelo para implementar un ciclo de producción y el responsable de esto puede ser la persona a cargo del área administrativa de la Asociación.

## Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:

Ilustración 69- Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Desarrollo y Crecimiento	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CHARLAS, FEEDBACKS, PRESENTACIONES	Conocer sobre la toma de decisiones financiera	Fortalecer las capacidades de gestión del conocimiento	Diseñar un plan de conocimiento sobre toma de decisiones financieras	ADMINISTRATIVO
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA ESTRATÉGICAS	UTILIZACIÓN DE SOFTWARE PARA TOMA DE DECISIONES	Software	Implementación del Software en un 100%	Mejorar la toma de decisiones financieras y administrativas mediante una herramienta tecnológica	Diseñar una herramienta tecnológica (Software)	ADMINISTRATIVO
	DESARROLLAR INCENTIVOS PARA LOS ASOCIADOS	% DE PROYECTOS QUE COMPARTEN LAS GANANCIAS PARA LOS SOCIOS	$UXA = \frac{UDII}{\# \text{ DE SOCIOS}}$	Conocer sobre como desarrollar incentivos para los socios	Implementar un plan que incentive a los socios a querer aportar mas a la Asociación	Diseñar un plan de incentivo para los socios	ADMINISTRATIVO

Fuente: Software Gestión SOFT.

En esta perspectiva se tomaron como objetivos estratégicos tres indicadores que muestran una panorámica general de cómo está la Asociación en la parte de Desarrollo y Conocimiento.

### 1.- Gestión del Conocimiento:

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida la gestión del conocimiento, este indicador es la Gestión de Conocimiento el cual se obtiene mediante charlas, feedbacks, presentaciones, etc.

La meta de este indicador es conocer sobre la toma de decisiones financiera y la estrategia que se plantea es fortalecer las capacidades de gestión del conocimiento.

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta es diseñar un plan de conocimiento sobre toma de decisiones financieras y el responsable de esto puede ser la persona a cargo del área administrativa de la Asociación.

### 2.- Desarrollo de Tecnologías Estratégicas:

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador o herramienta que sirva para el desarrollo de tecnologías estratégicas, esta herramienta es la utilización de un Software para la toma de decisiones financieras.

La meta de este indicador es implementar un Software que ayude a la toma de decisiones financiera y la estrategia que se plantea es mejorar la toma de decisiones financieras y administrativas mediante una herramienta tecnológica

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta es diseñar una herramienta tecnológica (Software) y el responsable de esto puede ser la persona

a cargo del área administrativa de la Asociación que contacte a un experto en el Área de Computación.

### **3.- Desarrollo de Incentivos para los Asociados:**

Para este objetivo estratégico se necesita de un indicador que mida el desarrollo de incentivos, este indicador es el % de Proyectos que comparten las Ganancias para los socios el cual se obtiene dividiendo la Utilidad Después de Intereses e Impuestos (UDII) entre el número de socios.

La meta de este indicador es conocer los diferentes incentivos que pueden existir para los socios y la estrategia que se plantea es implementar un plan que incentive a los socios a querer aportar más a la Asociación.

Las actividades que se necesitan para realizar esta meta es diseñar un plan de incentivo para los socios y el responsable de esto puede ser la persona a cargo del área administrativa de la Asociación.

Una vez realizado la propuesta del Balanced Scorecard y Mapa Estratégico para las Asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda se espera que estas empresas tengan una herramienta que les ayude a realizar estrategias y puedan tener una mejora continua.

## CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico financiero a las Asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda se verificó que estas empresas presentan problemas con respecto a su liquidez, endeudamiento, rentabilidad, flujo de caja y creación de valor las cuales se encuentran por debajo de un estándar mínimo lo que dificulta su gestión financiera; esto explica los problemas financieros que presentan las asociaciones generando la necesidad de tener una herramienta que les ayude en su evaluación y planeación financiera.
- Las Asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda no tienen definido un proceso de Gestión administrativa, planeación y evaluación de resultados lo que conlleva a no tener claro cuáles son los lineamientos que deban seguir para lograr los objetivos y metas, así mismo una retroalimentación a sus procesos o logros alcanzados que permita ajustar su planes de acciones para el cumplimiento de su propósito general.
- Se diseñó el Modelo de gestión para la toma de decisiones financieras para las asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda, el cual les permite realizar una valoración organizacional bajo métricas financieras y administrativas; A partir de la relación matemática de los anteriores valores, se obtiene como resultado el grado de gestión financiera que tiene la asociación, el cual se compara con un estándar ideal, obteniendo de esta manera una brecha de mejora financiera y administrativa.
- Se programó una herramienta tecnológica para el Modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en las asociaciones comercializadoras de plátano del departamento de Risaralda, el cual permitió que el modelo de gestión se pueda utilizar de manera eficiente y las asociaciones de plátano tengan mayor facilidad para poder tomar decisiones financieras, esto se realizó tomando como base las variables que arrojaron los análisis financieros y administrativos, lo cual se espera que el software sea usado de manera eficiente dentro de las Asociaciones y por ende les ayude como una nueva herramienta financiera para la toma de decisiones.
- Se pudo validar el modelo de gestión para la toma de decisiones financieras, con las cinco asociaciones que participaron como empresas piloto dentro de la investigación, estas pruebas dentro del modelo arrojaron

datos por debajo de la gestión financiera ideal que cada asociación debe de tener, se les socializo dichas pruebas a las asociaciones compartiendo los resultados obtenidos y dispuestos a trabajar para que la empresa tenga una mejora continua a partir de la utilización del modelo.

- Se pudo diseñar un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras en las asociaciones comercializadoras de plátano en el departamento de Risaralda, lo cual permitió que estas pequeñas organizaciones tengan una oportunidad de mejora mediante la utilización de una herramienta tecnológica financiera con la cual puedan ser eficientes y competitivas dentro del mercado en que se desenvuelven a partir de la utilización de dicho modelo.

## RECOMENDACIONES

- Con base a los diagnósticos financieros obtenidos las asociaciones no cuenta con la información financiera necesaria para la toma de decisiones financieras , lo que dificulta que el gerente o la persona encargada no tenga información contundente, necesaria, oportuno para tomar correctas decisiones por lo que se sugiere que la asociación realice un mejor proceso contable y registre cada hecho económico para tener una información clara y amplia que ayude a tomar decisiones financieras confiables y seguras.
- A partir del diagnóstico administrativo realizado, en el cual se tuvo que proponer un direccionamiento estratégico que es de importancia para la fijación de metas y logro de objetivos; estas pequeñas organizaciones podrán utilizarlo como guía para una mejora continua en el mercado agrario en el que se desenvuelven, pero se sugiere la contratación de un consultor financiero que los oriente de forma objetiva a manejar los procesos financieros y administrativos para una mejor planeación y evaluación financiera.
- A partir del modelo diseñado se recomienda investigar Modelos de gestión administrativa que puedan implementarse a las Asociaciones de Plátano en el departamento de Risaralda, para que estas organizaciones puedan tener procesos administrativos integrales en el cual se puedan resolver asuntos de organización, dirección y control, contando con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.
- Se recomienda a las asociaciones comercializadoras de plátano del departamento de Risaralda implementar un modelo de gestión para la toma de decisiones financieras a través del presente trabajo de investigación ya que con este podrán mejorar su gestión financiera.

## BIBLIOGRAFIA

- Administration. James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana. 1996
- BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill, México 2009
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Corea: Mc Graw Hill, 2004. Séptima edición
- GIL ESTALLO y DE LA FUENTE, María de Los Ángeles y Fernando Giner. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Séptima Edición, Mayo 2007
- NORTON Y KAPLAN, ROBERT Y DAVID. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, segunda edición, Harvard Business School Publishing Corporation, 2011.
- MARKOWITZ, Harry. Portafolio selection. Efficient diversification of investment. New York: John Wiley & Sons, 1952.
- Melinkoff, R (1987). Los Procesos Administrativos. Caracas. Editorial contexto.
- ORTIZ, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Catorce edición, Bogotá Colombia 2006.
- Perdomo Moreno, A. (2001). Planeación financiera para épocas normales y de inflación. Pema, Sexta edición
- Proceso administrativo, M. en C. Eduardo Bustos Farías, Edición 2003
- Rabanal, N. G. (2003). El entorno económico actual. Madrid España: Spain Paraninfo, SA
- ROCA, Florencia. Finanzas para emprendedores. New York: Lexington KY, 2011.
- Tafur Galvis Alvarado, Las personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro, Bogotá, Ediciones Rosaristas, 1984 PP. 18
- Taylor, F y Fayol. (1972). Principios de la Administración Científica.
- TELLO, Luis Bernardo. Gerencia de Presupuestos. Universidad ICESI, 2012.

## WEBGRAFIA

- Cadenas Productivas [En: Línea], [Consultado el 2 de junio 2016]. Disponible en: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas\\_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Asociaciones de Risaralda. [En: Línea], [Consultado 18 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio\\_programas](http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio_programas)
- CIDE – Microeconomía I – Notas de clase. [En: Línea], [Consultado 08 de Junio de 2016], Disponible en: [https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07\\_2.pdf](https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07_2.pdf)
- Contabilidad Ambiental: Su Aporte a la Protección y Conservación Medioambiental. [En: Línea], [Consultado el 4 de Junio 2016], Disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_Bu4Is0IRpQJ:aulavirtual.tecnologicocomfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/1/blog/attachment/1116/ARTICULO%2520CONTABILIDAD%2520AMBIENTAL.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_Bu4Is0IRpQJ:aulavirtual.tecnologicocomfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/1/blog/attachment/1116/ARTICULO%2520CONTABILIDAD%2520AMBIENTAL.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Definición de Empresa. [En: Línea], [Consultado el 20 de junio 2016], Disponible en: <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/>
- Métodos de Valoración de Empresas. [En: Línea], [Consultado el 4 de Junio 2016], Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf>
- Método de Valoración de Empresas. [En: Línea], [Consultado el 22 de junio 2016], Disponible en: <http://franciscobarrionuevo.eu/files/2015/03/ENSAYO-M%C3%89TODOS-DE-VALORACI%C3%93N-DE-EMPRESAS.pdf>
- Alcaldía de Bogotá. [En: Línea], [Consultado el 22 de enero 2017], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Cámara de Comercio de Bogotá. [En: Línea], [Consultado el 22 de enero 2017], Disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- El derecho al trabajo y el derecho de Asociaciones: Tensiones entre el Modelo Neoliberal Globalizado y al trabajo y la Constitución Política de 1991. [En: Línea], [Consultado el 26 de febrero 2017], Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/colombia/iep/tesis/bedoya/bedoya.pdf>
- Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado. [En: Línea], [Consultado el 28 de julio 2016], Disponible en:

<http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

- Régimen de inspección y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro. [En: Línea], [Consultado el 28 de julio 2016], Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS71.pdf>
- Requisitos para la constitución e inscripción de asociaciones y corporaciones [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2015/15%20Requisitos%20asociaciones%20y%20corporaciones.pdf>
- La Bolsa Nacional Agropecuaria como alternativa para productos agropecuarios [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <https://encolombia.com/veterinaria/publi/acovez/ac261/acovez26101bolsa/>
- Sociedad de Agricultores de Colombia [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.sac.org.co/es/quienes-somos/lineas-de-trabajo.html>
- Lbíd., P. 22
- Lbíd., P.23
- ¿Qué es Asociatividad? MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que\\_es\\_asociatividad](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que_es_asociatividad)
- ¿Qué es Asociatividad? Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible: [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- Nombre Científico del Plátano [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.theplantlist.org/tpl/record/kew-254888>
- ¿Cómo se cultivan los bananos? [En: Línea], [Consultado el 3 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.bananalink.org.uk/es/%C2%BFc%C3%B3mo-se-cultivan-los-bananos>
- Lbíd.
- Cadena Productiva del Plátano en el Departamento de Casanare 2015 [En: Línea], [Consultado el 8 de Agosto 2016], Disponible en: <file:///C:/Users/DianaE/Downloads/DOCUMENTO%20LINEA%20BASE%20PLATANO%202015.pdf>
- Mercado Interno de Plátano en Colombia [En: Línea], [Consultado el 6 de Octubre 2016], Disponible en: <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercoplatano.htm#Notas>
- Lbíd Mercado Interno de Plátano en Colombia
- Cámara de Comercio de Villavicencio, Código CIIU. [En: Línea], [Consultado el 25 de junio 2016], Disponible en: [http://www.ccv.org.co/site/fileadmin/user\\_upload/codigosciiu.pdf](http://www.ccv.org.co/site/fileadmin/user_upload/codigosciiu.pdf)

- Origen e Historia del Plátano Musa Paradisiaca L. [En: Línea], [Consultado el 25 de junio 2016], Disponible en: <https://apiciusysuslibros.blogspot.com.co/2010/12/origen-e-historia-del-platano-musa.html>
- “El mercado del plátano en el eje cafetero”. Corporación Colombia Internacional. [En: Línea], [Consultado el 25 de junio 2016], Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3818/65811T866.pdf?sequence=1>
- Ibíd Documento “El mercado del plátano en el eje cafetero”. Corporación Colombia Internacional.
- Perfil de Producto: Plátano. No. 7 enero-marzo 2000. Sistema de Inteligencia de Mercados SIM. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Ed. Corporación Colombia Internacional.
- Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas. [En: Línea], [Consultado el 2 de junio 2016]. Disponible en: <http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/art-inicio-cadena-platano/?ide=25>
- Cadenas Productivas [En: Línea], [Consultado el 2 de junio 2016]. Disponible en: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas\\_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Departamento Nacional de Planeación. Agenda Interna Para La Productividad y La
- Competitividad. Documento Regional Risaralda. [En: Línea], [Consultado el 28 de enero 2017], Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20Interna%20Risaralda.pdf233.pdf>
- Procesos de Empalme, Alcaldía de Pereira, Contexto Rural, Fuente SISSA-SDR, EVA 2015. [Consultado el 25 de junio 2016].
- TERRAZAS PASTOR, Rafael Alfredo. Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. PERSPECTIVAS [En línea]. 2009. [fecha de consulta: 30 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- La Gestión Financiera, El Productivo Uso De Los Recursos Empresariales. (s.f). Recuperado el 30 de enero de 2017, de [https://www.bancoldex.com/documentos/4553\\_6\\_La\\_gestion\\_financiera.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/4553_6_La_gestion_financiera.pdf)
- SILBIGER, Steven. MBA en 10 días [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. 2013 [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=izQFvuep0VMC&pg=PT386&dq=importancia+del+EVA+en+gestion+financiera&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0yor-2Y7SAhUDxCYKHdqIB->

cQ6AEINDAF#v=onepage&q=importancia%20del%20EVA%20en%20gestio  
n%20financiera&f=false

- El Valor Económico Agregado (EVA) en el Valor del Negocio [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044043.pdf>
- IBíd
- EVA: Una medida de creación de valor en las empresas [En: Línea], [Consultado el 1 de marzo 2017], Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>
- 1 IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN EL ENTORNO DE LAS FINANZAS CONTEMPORÁNEAS. [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063256.pdf>
- BARAJAS, Alberto. Finanzas para no financistas [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. 2008 [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=JmC1zekAM7oC&pg=PA160&dq=flujo+de+caja+libre&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj7hqf43I7SAhXKSiYKHTjWAKEQ6AEIHTAB#v=onepage&q=flujo%20de%20caja%20libre&f=false>
- El flujo de caja y la importancia en la toma de decisiones [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
- Retorno sobre el capital invertido [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.is-lm.com/retorno-sobre-el-capital-invertido-roic/>
- Ibíd
- Value Drivers. Encyclopedia Financiera [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.encyclopediafinanciera.com/analisisfundamental/valuedrivers.htm>
- Value Drivers decisiones [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.kp-group.com.ar/articulos/ValueDrivers.pdf>
- 10 Elementos que favorecen el valor de una empresa [en línea] [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.valoraccion.com/10-elementos-que-favorecen-el-valor-de-una-empresa/>
- HORNGREN, Charles T y otros. Contabilidad de Costos [en línea]: documenting electronic sources on the Internet. 2007 [fecha de consulta: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=zDCb9fDzNgC&pg=PA65&dq=punto+de+equilibrio&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwix2rSn347SAhXD2yYKHdtdcDbcQ6AEIOTAI#v=onepage&q=punto%20de%20equilibrio&f=false

- Punto de Equilibrio [en línea] [fecha de consulta: 15 de febrero de 2017]. Disponible en: [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf)
- Análisis del Punto de Equilibrio [En: Línea], [Consultado el 15 de febrero 2017]. Disponible en: <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/9%20analisis%20de%20equilibrio.pdf>
- ABC Finanzas [En: Línea], [Consultado el 10 de septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-son-las-finanzas/decisiones-financieras-basicas/>
- La Función Financiera de la empresa. Institución Universitaria ESCOLME de Medellín. [Fecha de consulta: 30 de enero de 2017] Disponible en: <http://www.escolme.edu.co/docomunica/publicaciones/revistas/ecofinanzas/n4/lafuncionfinancieradelaempresa.pdf>
- Zvi Bodie, Robert C. Merton. Finanzas. 2003. [Fecha de consulta: 30 de enero de 2017] Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=jPTppKDvIv8C&pg=PA6&dq=decisiones+financieras&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwYy7qf1evRAhVKKiYKHcBdB6kQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false>
- Ley 590 de 2000. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Decreto 2649 de 1993. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>
- Constitución de 1886, artículo 44. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7153#1>
- Constitución de 1991, artículo 39. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)
- Ley 1314 de 2009. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <tp://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3683>
- Decreto 2650 de 1993. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://incp.org.co/Site/2012/legislativa/2650.pdf>
- Normatividad Contable (PUC). [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2016], Disponible en: <http://puc.com.co/normatividad/>

- Ley que reglamenta la profesión del contador público. [En: Línea], [Consultado 27 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.gerencie.com/marco-juridico-de-la-contabilidad-en-colombia.html>
- Decretos por Superintendencia de Sociedades. [En: Línea], [Consultado 26 de Agosto de 2014], Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-deconvergencia-niifs/leyes-y-decretos/Paginas/default.aspx>
- Asociaciones de Risaralda. [En: Línea], [Consultado 18 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio\\_programas](http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio_programas)
- Cadena Productiva del Plátano departamento de Casanare [En: Línea], [Consultado 08 de Junio de 2015], Disponible en: [https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07\\_2.pdf](https://publiceconomics.files.wordpress.com/2009/07/notasmicro07_2.pdf)
- Perfil de Producto: Plátano. No. 7 enero-marzo 2000. Sistema de Inteligencia de Mercados SIM. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Ed. Corporación Colombia Internacional
- Cadenas Productivas [En: Línea], [Consultado el 2 de junio 2016]. Disponible en: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas\\_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2rIXE0hUdb4J:https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/cadenas_productivas.docx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Mejora Continua. [En: Línea], [Consultado el 8 de julio 2016], Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/IMG/mejoracontinua.pdf>
- TELLO, Luis Bernardo. Gerencia de Presupuestos. Universidad ICESI, 2012. p. 165
- EBITDA. [En: Línea], [Consultado 28 de Julio de 2016], Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2020%20EBITDA.pdf>
- Free cash flow. [En: Línea], [Consultado 28 de Julio de 2016], Disponible en: <http://www.gurusblog.com/archives/el-cash-flow/11/01/2013/>
- Definición de Área. [En: Línea], [Consultado el 25 de junio 2016], Disponible en: <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/las-areas-funcionales-de-la-empresadocx>.
- Definición de Plátano. [En: Línea], [Consultado el 27 de junio 2016]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/platano.php>
- Asociaciones de Risaralda. [En: Línea], [Consultado 18 de Agosto de 2016], Disponible en: [http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio\\_programas](http://www.carder.gov.co/web/es/directorio-asociaciones#inicio_programas)
- Avriel, Mordecai (2003). Nonlinear Programming: Analysis and Methods. Dover Publishing. ISBN 0-486-43227-0.
- VERGARA, JUDITH CECILIA. Crean o Destruyen valor las Empresas del sector solidario en Colombia. [en línea] <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/crean-destruyen->

valor-empresas-sector-solidario-colombia.pdf [citado el 8 de octubre de 2017]

- DAMODARAN, ASWATH. The Bonfire of Venture Capital: The Good, Bad and Ugly Side of Cash Burn. [en línea] <http://aswathdamodaran.blogspot.com.co/2016/08/the-bonfire-of-venture-capital-good-bad.html> [citado el 8 de octubre de 2017]

## **ANEXOS**

- Entrevista administrativa realizada a las 5 asociaciones piloto.
- Escenarios montados en AMPL.
- Encuestas realizadas en el software GESTION SOTF.
- Formato realizado para ingresar las cuentas al software.
- Manual del Usuario para el uso del software GESTION SOFT.