

**DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA
LA ASOCIACION DE BANANEROS DEL MAGDALENA “ASBAMA” 2006**

**PAOLA GALE PONCE
YASMINE OLIVERA SIERRA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN
SISTEMAS Y FINANZAS
SANTA MARTA D.T.C.H.
2006**

**DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA
LA ASOCIACION DE BANANEROS DEL MAGDALENA “ASBAMA” 2006**

**PAOLA GALE PONCE
YASMINE OLIVERA SIERRA**

**Proyecto presentado para optar el título de Administrador de Empresas con Énfasis
en Finanzas**

**MARTIN OSPINO RODRIGUEZ
Director**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN
SISTEMAS Y FINANZAS
SANTA MARTA D.T.C.H.
2006**

Nota de aceptación

Firma del presidente

Firma del jurado

Firma del jurado

Santa Marta, Agosto 03 de 2006

A Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir, y haberme concedido la dicha de llegar a este momento, y permitirme cumplir uno de mis grandes sueños, haber terminado la carrera.

A mis padres, Celia Esther Ponce Montes y Jairo Alfonso Galé Comas, con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para lograr terminar mi carrera profesional, siendo para mí la mayor ilusión y la mejor herencia.

A ellos que pueden ver el fruto de una semilla, sembrada con esfuerzo e ilusión, que alimentaron con ternura y amor, y que en tiempo de tempestad supieron darme luz y protección.

Con cariño y respeto a mi abuela Carmen Alicia, por su apoyo, su amor a la vida y su valor.

Paola Galé Ponce

A Dios por brindarme la oportunidad de existir y ayudarme a lograr mi más grande sueño, ser profesional.

A mis padres, por su amor, apoyo y dedicación que día a día hicieron posible la consecución de éste triunfo.

A Santy por permitirme robarle un poco de su tiempo para dedicarlo a mi realización personal.

A mi esposo Leonardo, por su apoyo y colaboración.

Yasmine Olivera Sierra

AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la Universidad del Magdalena, por depositar en nosotras los conocimientos que hicieron que desarrolláramos nuestra carrera.

Al Director y los Jurados de éste trabajo, Martín Ospino Rodríguez, Economista y Docente de la Universidad del Magdalena; Jorge Ramírez Uribe, Administrador de Empresas, actual Coordinador Empresarial de la Fundación para el Desarrollo de la Zona Bananera, FUNDEBÁN, y Alberto Montenegro Mozo, Administrador de Empresas Agropecuarias, Docente de la Universidad del Magdalena.

A ASBAMA, por todo el apoyo y la confianza que nos brindaron, a Gabriel Eduardo Barragán, Administrador de Empresas, actual gerente de FRUPALMA; a María del Carmen Olarte Alzamora, Abogada, Directora Ejecutiva de la Asociación y, especialmente a Marta Acosta Prieto, por su apoyo incondicional, quien es la secretaria de ésta entidad.

CONTENIDO

	Pág.
0. PRESENTACIÓN	21
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
0.2 ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES	23
0.3 JUSTIFICACIÓN	25
0.4 MARCO TEORICO	26
0.5 OBJETIVOS	32
0.5.1 Objetivo general	32
0.5.2 Objetivos específicos	32
0.6. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPOTESIS	33
0.6.1 Hipótesis central	33
0.6.2 Hipótesis específicas	33
0.6.3 Graficación de la hipótesis	34
0.7 DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA	35
INVESTIGACIÓN	
0.7.1 Selección y medición de las variables de análisis	35
0.7.1.1 Operacionalización de las variables	35
0.7.2 Determinación del universo geográfico y temporal del estudio	36
0.7.2.1 Universo temporal	36
0.7.2.2 Universo geográfico	36
0.7.3 Forma de observar la población	36
0.7.4 Técnicas e instrumentos utilizados	36
0.7.4.1 Recolección de la información	36
0.7.4.2 Técnicas de procedimientos de análisis	37
1. FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS EN ASBAMA	38
1.1 MISIÓN DE ASBAMA	38
1.2 VISIÓN	38
1.3 ANALISIS ESTRATÉGICO APLICADO A LA ASOCIACIÓN DE	38
BANANEROS DEL MAGDALENA ASBAMA	
1.3.1 Análisis del Ambiente General	38
1.3.1. Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	68
1.3.2. Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	69
1.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO	70
1.4.1. Determinación de las áreas funcionales que conforman la organización	70
1.4.2. Diagnóstico estratégico de las áreas funcionales de ASBAMA	71
1.4.3 Matriz de evaluación del factor interno	76
1.5 ANÁLISIS MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER1	77
1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	77
1.5.2 Rivalidad entre los competidores	77

1.5.3 Poder de negociación de los proveedores	77
1.5.4 Poder de negociación de los compradores	77
1.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	77
2. LINEAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	79
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA	90

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Operacionalización de las variables	35
Cuadro 2. Empleos permanentes y temporales	60
Cuadro 3. Indicadores del sector	63

LISTA DE GRAFICAS

	Pág
Gráfica 1. Graficación de la hipótesis	34
Gráfica 2. Mapa del municipio Zona Bananera	40
Gráfica 3. Mapa de la Unión Europea	41
Gráfica 4. Mapa de Colombia	42
Gráfica 5. Crecimiento Real Anual de la Economía Colombiana	43
Gráfica 6. Comportamiento Balanza Comercial (1995 – 2005)	44
Gráfica 7. Inflación Total al consumidor	45
Gráfica 8. Comportamiento de la tasa de cambio	47
Gráfica 9. Comportamiento de tasa de interés	49
Gráfica 10. Reformas tributarias desde los 90 y su impacto en los ingresos	50
Gráfico 11. Producción de Banano por países	52
Gráfico 12. Superficie cultivada de banano por países 1994 – 2004. Miles de hectáreas	53
Gráfico 13. Rendimiento de la producción de banano por países 1995 – 2004. Ton/Hect.	53
Gráfico 14. Exportaciones de banano por países 1994 – 2003. Millones de toneladas	54
Gráfica 15. Destino de las exportaciones de banano colombiano año 2004	54
Gráfico 16. Exportaciones de banano frente a otros productos agrícolas. Millones US\$	56
Gráfico 17. Endeudamiento de productoras y comercializadoras de banano 1995-2004	56
Gráfico18. Concentración del endeudamiento en el corto plazo	57

Gráfico 19. Liquidez. Razón corriente	58
Gráfico 20. Rotación de activos	58
Gráfico 21. Margen operacional	59
Gráfico 22. Margen Neto	59
Gráfica 23. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	60
Gráfico 24. Estado de resultados productora de Banano. Marzo de 2004 y 2005	62
Gráfico 25. Tasas de cambios relativas. Promedios móviles	64
Gráfico 26. Apreciación anual	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	68
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo	69
Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	76
Tabla 4. Identificación de líneas estratégicas	77

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Test de análisis interno de ASBAMA preguntas para la auditoría de la gerencia	93
ANEXO B. Test de análisis interno de ASBAMA preguntas para la auditoría de las finanzas y la contabilidad.	94
ANEXO C. Test de análisis interno de ASBAMA preguntas para la auditoría de los sistemas de información de la gerencia.	95
ANEXO D. Test de análisis a asociados de ASBAMA	96

GLOSARIO

ACTIVIDAD: facultad de obrar, diligencia, eficacia, prontitud en el obrar. Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad. En una cantidad dada de una sustancia radiactiva, número de átomos que se desintegran por unidad de tiempo

ADMINISTRACIÓN: disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

AMENAZA: son condiciones externas de las empresas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

ANÁLISIS: acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo.

BALANZA COMERCIAL: la balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

BANANO: fruta, variedad de plátano que se come cruda.

DEBILIDAD: condiciones internas de la organización (deficiencias) que dificultan el logro de los objetivos.

DIAGNÓSTICO: es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social. Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

DIRECCIÓN: es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber como es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

EFFECTIVIDAD: se conoce como efectividad a la capacidad que tienen las organizaciones para aprender de sus experiencias y para adaptarse con facilidad a los cambios que se van produciendo en el entorno. Esta capacidad es difícil de medir cuantitativamente, pero es una de las características fundamentales de las instituciones que logran éxito.

EFICACIA: es la relación que existe entre los objetivos establecidos y los objetivos realmente logrados. Las instituciones que han superado las metas o que han alcanzado

resultados iguales o cercanos a los planificados, podrían considerarse “eficaces”. La eficacia es posible medirla cuantitativamente.

EFICIENCIA: la relación entre los recursos (humanos, financieros y materiales) previamente establecidos y los recursos realmente utilizados, es conocida como eficiencia. Es “eficiente” aquella institución que usó los insumos de acuerdo a lo planeado. También, la eficiencia es una característica que se puede medir.

ENTORNO: conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

EMPRESA: acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Unidad económica que combina los factores de la producción (trabajo, tierra y capital) para la obtención de bienes o servicios.

ESTRATEGIA: esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

FORTALEZA: es el elemento evaluado como capacidad positiva que facilitan el logro de los objetivos dentro de la organización

FUNCIÓN: mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

FUNDACIÓN: entidad no lucrativa, creadas con fines de desarrollo económico, social, educativo, cultural en una localidad.

INFLACIÓN: es el aumento generalizado del nivel de precios

GERENCIA: acto de dirigir los negocios y llevar la firma en una sociedad o empresa mercantil.

MACROENTORNO: fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas-Entorno demográfico; Factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.-Entorno

META: es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Logros que las compañías se imponen alcanzar en un determinado período de tiempo. Expresión medible que indica lo que se espera lograr dentro de un plan, definiendo en que cantidad y tiempo se alcanzará el resultado.

MICROENTORNO: conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.

MISIÓN: propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización. Una compañía enuncia las intenciones incluyendo el área de intereses, sus intenciones, relaciones internas y externas. Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

OPORTUNIDAD: condición externa de la organización que puede afectarla positivamente.

PLAN: es un documento usado para guiar a la compañía (o una división de ella) para llegar a ser una compañía la rentabilidad. Evaluar el mercado potencial es un elemento principal del business plan, incluyendo en esta parte del documento información del tamaño.

PLANEACIÓN: proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

PRODUCTO INTERNO BRUTO: el producto interno bruto o producto interior bruto (PIB) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, que generalmente es un trimestre o un año

PRODUCTOR: cada una de las personas que intervienen en el proceso de producción de bienes y servicios.

TASA DE CAMBIO: es el equivalente al tipo de cambio o cotización de una divisa, y se refiere al precio de una divisa medida en unidades de otra

TASA DE INTERÉS: precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo. Es el precio de la renuncia a la liquidez del ahorro

VISIÓN: razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo.

RESUMEN

La Asociación de Bananeros del Magdalena (ASBAMA) es una corporación civil sin ánimo de lucro tendiente al mejoramiento social, cultural y económico de los productores, empresas y empresarios de banano en el territorio nacional y en particular de la zona bananera del Magdalena. Tiene como objetivo mejorar la calidad del banano, el desarrollo tecnológico e industrial, la creación y transferencia de tecnología en las plantaciones dotadas de patrimonio propio, personería jurídica y constituida conforme a la legislación civil.

ASBAMA surge ante la necesidad de lograr una representación gremial del sector, para defender los intereses de los productores, gestionar recursos para el desarrollo de programas que eleven los niveles de competitividad y productividad, ser voceros tanto de sus necesidades como de las diferentes situaciones que se viven en el sector ante el Gobierno Nacional y otros órganos no gubernamentales.

Desde sus inicios ASBAMA ha demostrado ser una entidad seria, organizada y cumplida con sus asociados, sus actividades se han desarrollado bajo un estilo tradicional de administración el cual ha venido siendo replanteado por la dirección administrativa con el fin de lograr que esta alcance niveles adecuados de competitividad y productividad.

El direccionamiento estratégico ha sido seleccionado por los administradores de ASBAMA como una herramienta eficaz y eficiente a aplicar al interior de la organización, bajo un liderazgo compartido busca integrar de manera estratégica la gerencia con las demás áreas funcionales para obtener el éxito deseado.

El presente trabajo de investigación plantea el diseño de un plan de Direccionamiento Estratégico adecuado para ASBAMA, el cual formula las decisiones a tomar a través de cada una de las áreas funcionales de la organización que permita a esta lograr sus objetivos. En su desarrollo se realizó un estudio preliminar, el cual deja claro la importancia y justificación del mismo, los objetivos del estudio, las hipótesis formuladas, las variables que afectan el proyecto, y el diseño metodológico de la investigación. De esta forma se comprobó la necesidad del diseño del plan y la naturaleza del mismo.

Luego del trabajo preliminar realizado se preparó un análisis de la situación actual de la organización, en éste estudio se seleccionaron variables externas e internas que ayudaron a identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de ASBAMA. Es el primer paso en la construcción del plan de direccionamiento estratégico que tiene como fin identificar en que áreas de la entidad son más pertinentes los cambios a realizar.

El segundo paso es la presentación formal del plan estratégico, en este se esboza cada una de las estrategias más importantes a aplicar de acuerdo con las áreas funcionales de esta organización. Estas estrategias están acompañadas de la línea de acción además de los objetivos estratégicos a alcanzar; su presentación se resume en un cuadro de plan

estratégico en donde se desarrollan los objetivos, las iniciativas para cada estrategia, las metas, métricas y responsables de las actividades.

Con el diseño del presente plan de Direccionamiento Estratégico para ASBAMA se espera que la organización pueda posicionarse y abarcar más espacio en el territorio nacional, además que incursione en nuevas líneas de actividades que permitan beneficiar a las personas dedicadas al cultivo y a la producción de banano.

Reconocemos que la labor desarrollada por la asociación es valiosa, pues contribuye en el sostenimiento y la generación de nuevos empleos; por lo que consideramos ésta investigación como una herramienta coadyuvante para optimizar la representación de todo el sector agroindustrial departamental.

SUMMARY

The Association of Banana of the Magdalena (ASBAMA) it is a civil corporation without spirit of lucre, tending to the social, cultural and economic improvement of the producers, companies and banana tree managers in the national territory and in particular of the Magdalena's banana area. He/she has as objective to improve the quality of the banana tree, the technological and industrial development, the creation and technology transfer in the plantations endowed with own patrimony, artificial and constituted register according to the civil legislation.

ASBAMA arises in the face of the necessity of achieving an union representation of the sector, to defend the interests of the producers, to negotiate resources for the development of programs that you/they elevate the levels of competitiveness and productivity, to be so much spokesmen of its necessities like of the different situations that are lived in the sector before the National Government and other non government organs.

From their beginnings ASBAMA has demonstrated to be a serious, organized and fulfilled entity with its associates, its activities have been developed under a traditional style of administration which has come being restated by the administrative address with the purpose of achieving that this reach appropriate levels of competitiveness and productivity.

The strategic management has been selected by the administrators of ASBAMA like an effective and efficient tool to apply to the interior of the organization, under a leadership shared search to integrate in a strategic way the management with the other functional areas to obtain the wanted success.

The present investigation work out lines the design of a plan of appropriate Strategic Management for ASBAMA, which formulates the decisions to take through each one of the functional areas of the organization that allows to this to achieve its objectives. In their development he/she was carried out a preliminary study, which leaves clear the importance and justification of the same one, the objectives of the study, the formulated hypotheses, the variables that affect the project, and the methodological design of the investigation. This way he/she was proven the necessity of the design of the plan and the nature of the same one.

After the carried out preliminary work he/she got ready an analysis of the current situation of the organization, in this study external variables were selected and you intern that helped to identify the opportunities, threats, strengths and weaknesses of ASBAMA. It is the first step in the construction of the plan of strategic management that has as end to identify in that areas of the entity are more pertinent the changes to carry out.

The second step is the formal presentation of the strategic plan, in this it is sketched each one from the most important strategies to apply of agreement with the functional areas of this organization. These strategies are accompanied by the action line besides the strategic

objectives to reach; their presentation is summarized in a square of strategic plan where the objectives are developed, the initiatives for each strategy, the goals, metric and responsible for the activities.

With the design of the present plan of Strategic management for ASBAMA is expected that the organization can be positioned and to embrace more space in the national territory, also that it intrudes in new lines of activities that allow people dedicated to the cultivation and the banana tree production to benefit.

We recognize that the work developed by the association is valuable, because it contributes in the maintenance and the generation of new employments; for what we consider this investigation like a helping tool to optimize the representation of the whole departmental agroindustrial sector.

0. PRESENTACIÓN

Las teorías y herramientas administrativas han venido siendo replanteadas a través de los siglos, dichos cambios van mancomunadamente de la mano de las necesidades y problemas planteados en cada organización, buscando el objetivo final de reforzar sus esquemas para enfrentar los cambios presentados en su entorno.

El direccionamiento estratégico se puede enmarcar como una de estas teorías administrativas que viene renaciendo en la actualidad y el autor Fred R. David nos presenta la siguiente definición: “Es el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”¹; además ayuda a los empresarios a consolidar sus aspiraciones, metas y de igual forma a la empresa a la definición, orientación de su futuro puesto que permite determinar su cultura, sus principios, estrategias necesarias permitiendo así concretar lo que es la empresa y lo que quiere ser.

El carácter esencial del direccionamiento estratégico es la participación de todos y cada uno de los elementos que conforman la organización, buscando con ello el diseñar, construir y forjar un modelo que contenga todos los componentes para crear una institución con bases sólidas que le permita permanecer en el mercado competitivo, además el de enseñar a quienes participan en ella, el significado de esa estructura, lo que quiere la organización y cómo puede lograrlo, pues si no se hace es posible que esta fracase.

En la actualidad, las empresas están atravesando por dificultades ocasionadas por la inestabilidad de las economías a nivel mundial, los administradores tienen en sus manos la tarea de crear ambientes armónicos dentro de las mismas que permitan a estas sostenerse en el tiempo y el espacio.

El direccionamiento estratégico tiene como objetivo contribuir con los grandes dilemas que atraviesan los administradores de instituciones, organizaciones o entidades públicas, privadas de cualquier naturaleza y así puedan de esta forma generar verdaderos beneficios a la sociedad.

El diseño de un modelo de Direccionamiento Estratégico para la Asociación de Bananeros del Magdalena (ASBAMA) busca en primera instancia crear un marco de referencia escrito para la organización administrativa de esta entidad; consistirá primero en la realización de un análisis del estado actual de la empresa identificando de esta forma las debilidades y fortalezas a nivel estructural.

Luego del primer paso se dará paso a la descripción detallada de los elementos básicos para diseñar un modelo de direccionamiento estratégico en pro del fortalecimiento interno de la Asociación y con ello una parte del sector de la agroindustria a la cual se le otorgará una

¹ DAVID R. Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 1997. p.4

mejor imagen tanto interna como externa de confianza, seguridad y compromiso social con los servicios prestados a los diferentes actores del sector.

Cabe destacar que el contenido que enmarca el diseñar, construir y forjar un modelo de Direccionamiento Estratégico comprende en esencia la creación de la *visión, misión, cultura organizacional, establecimiento de metas y estrategias* necesarias para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Posteriormente, se diseñará y formulará todo el plan organizacional, contando con el apoyo y la orientación de los directivos de la empresa, así como de todo el personal que labora dentro de la misma empresa.

El presente proyecto “**DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACION DE BANANEROS DEL MAGDALENA (ASBAMA) 2006**” tiene como fin crear un marco de referencia organizacional para la entidad que permita contribuir con su crecimiento administrativo, económico y social. Además colocar a disposición de todos los interesados material bibliográfico de referencia para la aplicación en sus empresas.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El banano es uno de los productos agrícolas de mayor exportación a nivel mundial, las cifras lo indican cuando se informa que la producción ha permanecido constante en 1.5 millones de toneladas por año (1995-2004); la participación de cada país en el mercado internacional, las condiciones de pago a las cuales está sujeto, entre otras, afectan no sólo el valor y el volumen de la estadística mundial y nacional, sino que además repercuten en el vasto sector social que mantiene y da vida al renglón bananero; la cantidad de empleos directos e indirectos que genera es bastante considerable, por lo cual su presencia conlleva implicaciones de orden político, social, económico, ambiental y cultural. De la misma manera, el comercio del banano no solo beneficia a las fuentes de trabajo, puesto que además el nivel salarial de los trabajadores es de lo más altos en el campo Latinoamericano.²

Las condiciones a nivel nacional no han sido las mejores en los últimos años, vemos como los cultivos de banano han venido siendo reemplazados por nuevos cultivos no tradicionales debido a que la fruta no está generando los mejores beneficios a los inversionistas dedicados a esta actividad; los problemas son diversos desde la competencia que a nivel mundial se viene desarrollando hasta las pocas estrategias competitivas aplicadas en las organizaciones nacionales que se dedican a la comercialización del producto. Pero aún así, se mantienen actualmente considerables cantidades de tierras dedicadas a este cultivo y que exportan a países de Europa y Estados Unidos; una parte de bananeros del norte de Colombia agremiados en la Asociación de Bananeros del Magdalena han luchado por mantenerse en el mercado de la exportación del banano y trabajan arduamente por un espacio en el comercio de la fruta.

² DANIES, Rodolfo. Superintendencia de sociedades – Grupo de estadística. Sector banano en Colombia 1995-Marzo de 2005.

Al interior de la Asociación de Bananeros del Magdalena (ASBAMA) se pueden notar muchas falencias, como la falta de una estructura organizacional adecuada y de un proceso de planeación concertada que les permita a los socios enfrentar las dificultades actuales del mercado. Esto impide identificar un horizonte temporal proyectado a largo plazo, además, también obstaculiza realizar un enfoque global que incluya a la organización como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y en especial, la necesidad de tomar decisiones basados en juicios y no solo en datos.

De igual forma se puede detectar con facilidad la problemática de la asociación debido a que la falta de organización dificulta la óptima representación sectorial, traducido lo anterior en la mejora de los cultivos y la creación de estrategias en pro del mejoramiento del comercio del banano, esto es, la participación en el mercado internacional. Con la creación de un modelo de direccionamiento estratégico para la ASBAMA se busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿La desorganización de los procesos administrativos de ASBAMA y de otras organizaciones y/o asociaciones dedicadas a la representación gremial del sector del banano afectan los procesos de sostenibilidad del producto en el mercado?
- ¿Las estrategias que se puedan crear a través del modelo de direccionamiento estratégico permitirán que los cultivadores de banano puedan obtener mejores condiciones en la comercialización del producto?
- ¿Con el diseño del modelo de direccionamiento estratégico en ASBAMA aumentarán los beneficios en realidad para las personas agremiadas a esta asociación?
- ¿Contribuirá en realidad el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico al crecimiento económico de la Asociación y servirá de marco de referencia a todas aquellas agremiaciones dedicadas a la representación gremial?

0.2 ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES

El concepto de planeación estratégica está evolucionando en la medida en que las empresas crecen, se diversifican y tienen que enfrentarse a un entorno que cambia vertiginosamente. En todas las organizaciones se viene aplicando sistemas de direccionamiento que conllevan a una nueva estructuración de niveles jerárquicos y toma de decisiones que contribuyen al cumplimiento de su propósito.

Son muchas las empresas que han aplicado al interior de ellas un programa de direccionamiento estratégico, a continuación se resume el objetivo del sistema de planeación estratégica en la organización.

Estas experiencias han demostrado que las empresas esperan lograr que la actividad productiva de los campesinos y empresarios del agro sea un medio vigoroso de creación de riqueza y de bienestar para toda la comunidad local. Comparten la idea de que el desarrollo sectorial es el producto del crecimiento sostenido y sostenible de la actividad productiva

que conduzca a dinamizar la economía local, en condiciones que ofrezcan igualdad de posibilidades y beneficios a todos, tanto para su supervivencia como para la creación de condiciones que permitan satisfacer las expectativas de crecimiento y bienestar individual y colectivo.

En la aplicación de las herramientas de administración estratégica en el agro se demuestra que el interés es incrementar la rentabilidad de su capital mediante el desarrollo de sistemas integrados de producción con proyectos que utilicen al máximo los recursos propios de las unidades productivas donde desarrollen la actividad, bajo criterio de sostenibilidad ambiental, en el que maximizando el uso de la capacidad de carga de los ecosistemas, estos no se deterioren.

Impulsan permanentemente una política que conduzca a que sus colaboradores, trabajadores, administradores y proveedores sean beneficiarios satisfechos en sus aspiraciones laborales, en el trato, en la participación activa en la vida de la empresa, en la respuesta a su iniciativa, en sus expectativas económicas; con criterios de equidad y como promoción de los valores humanos, entendiendo lo anterior como medio y como fin de sus propósitos y de su compromiso social.

Buscan además un esquema organizativo, escenario político de la institucionalidad rural (oficial y ciudadana), para: La integración, la interlocución, la participación en la definición de la política de desarrollo rural, la generación de propuestas de desarrollo, la promoción de liderazgos, la concertación, el apoyo a procesos participativos (planes, programas y proyectos) de desarrollo sostenible, regional, local y sectorial; la formación de capital social y capital humano, mediante la contribución a establecer relaciones de confianza, respeto, solidaridad, cooperación y compromiso; el fortalecimiento de las organizaciones participantes; la generación de nuevas alternativas de gestión pública; el análisis de la problemática sectorial, la circulación de información; la promoción del desarrollo y la innovación tecnológica, con criterios de racionalidad ambiental, social y económica.

Lo anterior nos conduce a pensar en la alta posibilidad de aplicar direccionamiento estratégico en la Asociación de Bananeros del Magdalena esta organización al igual que las anteriores está ubicada en el sector agro.

La Asociación de Bananeros del Magdalena fue constituida el día 26 de Julio de 1996, bajo escritura pública número (1687), en la Notaría Tercera del círculo de Santa Marta, actualmente cuenta con más de 60 fincas afiliadas.

Es una corporación civil sin ánimo de lucro tendiente al mejoramiento social, cultural y económico de los productores, empresas y empresarios de banano en el territorio Nacional y en particular de la zona Bananera del Magdalena, a la calidad del banano, su desarrollo tecnológico e industrial, creación y transferencia de tecnología, dotados de patrimonio propio, personería jurídica y constituida conforme a la legislación civil.

ASBAMA surge ante la necesidad de lograr una representación gremial del sector, para defender los intereses de los productores, gestionar recursos para el desarrollo de programas que eleven los niveles de competitividad y productividad, ser voceros tanto de

sus necesidades como de las diferentes situaciones que se viven en el sector ante el Gobierno Nacional, ya sea de seguridad, de educación, de servicios públicos, etc.

Las empresas de la localidad también vienen aplicando un sistema de planeación estratégica se pueden citar casos como Cerrejón Zona Norte y Sociedad Portuaria da muestras del logro de sus objetivos a través de la implementación de esta herramienta.

La Universidad del Magdalena brinda en el programa de administración de empresas un currículo dedicado al estudio de Planeación Estratégica; de igual forma en la Biblioteca de esta entidad posee un sinnúmero de proyectos de grados propuestos para el mejoramiento organizacional de ciertas empresas, pero no existe realmente un caso de planeación estratégica aplicado o estudiado en la localidad.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Por la complejidad del mundo actual, el enfoque tradicional de buscar la respuesta estratégica óptima, aplicable a todas las empresas, ha de reemplazarse por la elaboración de un sistema que combine los diferentes enfoques según las necesidades particulares de cada empresa. Adecuar la complejidad, la flexibilidad y la velocidad de respuesta de la organización a la turbulencia de su entorno, se constituye en la fórmula para lograr los objetivos planteados.

La experiencia, apoyada en la investigación, indica que en todo momento existe un nivel óptimo de agresividad estratégica, que le permite a la organización ser competitiva. Las empresas que se enfrentan a sus respectivos entornos con este nivel de agresividad tiene mayores probabilidades de éxito, pero la consecución de éste también depende de la forma en que las estrategias planteadas se adapten a las condiciones de competencia del mercado.

Es por esto que ASBAMA, decide asumir el reto de incrementar los niveles de representatividad de un sector de gran importancia en la economía magdalenense, fortaleciéndose internamente, al respaldar la presente investigación que busca diseñar un modelo de direccionamiento estratégico.

Una vez reconocida la necesidad de crear una arquitectura organizacional, se empezará a realizar un minucioso estudio para determinar la manera más eficiente de diseñarlo de acuerdo a la naturaleza de la empresa y su funcionamiento cotidiano, lo cual permitirá a su vez, el logro de los objetivos y metas no solo de la organización como tal, si no de todo un sector.

De igual manera, la presente investigación podría ser una oportunidad para promover otros estudios e investigaciones por parte de los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, para que esta Institución aumente su credibilidad como entidad forjadora de profesionales con espíritu emprendedor e investigativo.

Por otra parte, el presente Proyecto de Trabajo Grado ha resultado para las investigadoras una oportunidad para demostrar que como profesionales de este programa de la Universidad del Magdalena, se tiene la suficiente capacidad, responsabilidad e integridad

para realizar este tipo de investigación aplicada, que dirija el crecimiento de una empresa, desarrollando una cultura de servicio que permita satisfacer las necesidades de todo un sector.

Las anteriores razones y motivaciones, tanto teóricas como aplicadas, justifican la realización del presente Proyecto de Trabajo de Grado.

0.4 MARCO TEORICO

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Peter Drucker, el desempeño de un administrador debe medirse a partir de dos conceptos: *Eficiencia y Eficacia*, dice que el primero (eficiencia) es "hacer correctamente las cosas" y el segundo (eficacia) es "hacer las cosas correctas".

Para hablar de Dirección estratégica es preciso primero definir el concepto de estrategia el cual es antiguo. La palabra proviene del griego "strategia", que es el arte o la ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia " es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en practica su misión". En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es " El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición, toda organización cuenta con

una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action. Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

H. Mintzberg, 1987. Five Ps for strategy. La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. Plan, Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

2. Maniobra (Utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
5. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

F. David, 1994. Gerencia Estratégica. Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.

J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases. Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

C. H. Besseyre. La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

Theodore A. Smith. La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Chandler J. La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.

Stephenhamill Wheeler, Davis. La estrategia puede ser definida como un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.

Kenneth, Andrew. La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección. Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales y estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.

- ¿Cómo que tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad de toma de decisiones?
- ¿Que clase de patrones de departamentos son los apropiados?
- ¿Deben ser utilizadas estructuras de organización en matriz?
- ¿Cómo diseñar puestos Staff?

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la dirección estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "*¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!*" (Sallenave, 1994).

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (**Las Nueve Variables**), versículo 9, de su libro **El Arte de la Guerra**, dice: "El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú **Calila y Dimna** (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1) Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído; 2) Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos y 3) La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro **El Príncipe** también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos, como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La dirección estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990). Es una herramienta que permite a

las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990). Es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).³

El proceso de dirección estratégica tiene básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico, que es el resultado del desarrollo de éste proceso como tal.

1. Definir la Misión de la Organización. Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas colombianas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En que mercados compete?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

³ <http://geocity.org>

2. Establecer los objetivos de la organización. Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3. Formular las estrategias de la organización. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere. Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas: 1) estrategias de penetración en el mercado, 2) estrategias de desarrollo del mercado, 3) estrategias para el desarrollo de productos y 4) diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

La práctica de la dirección estratégica es una herramienta útil, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Dirección Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo viable de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

0.5 OBJETIVOS

0.5.1 Objetivo general. Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la Asociación de Bananeros del Magdalena con el fin de obtener mediante el establecimiento de metas y objetivos alcanzables a largo plazo hacia el logro del crecimiento administrativo y económico de la organización.

0.5.2 Objetivos específicos

- Examinar por medio de un diagnóstico del entorno el estado de la Asociación de Bananeros del Magdalena (amenazas y oportunidades).
- Inspeccionar por medio de un diagnóstico interno el estado de la Asociación de Bananeros del Magdalena (debilidades y fortalezas).
- Preparar el plan estratégico preciso para la Asociación de Bananeros del Magdalena en donde queden esbozados cada uno de sus componentes como son: la misión, visión, estrategias, metas, entre otros, que permita lograr alcanzar el propósito de la organización.
- Plantear los planes de acción necesarios para que cada área de la Asociación ayude a la eficiente y efectiva puesta en marcha del plan estratégico.

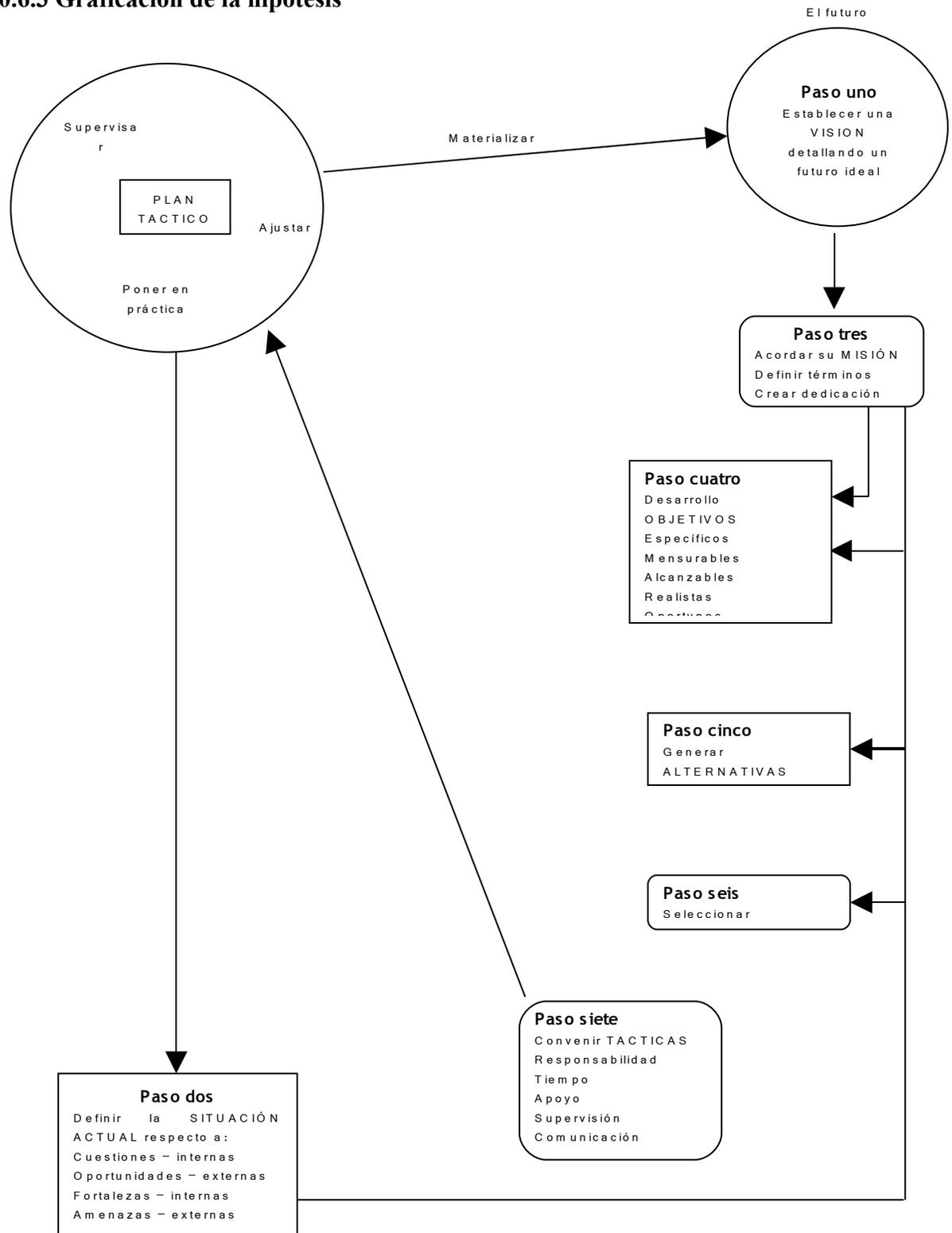
0.6. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPOTESIS

0.6.1 Hipótesis central. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto en una organización como sucede en la Asociación de Bananeros del Magdalena ASBAMA.

0.6.2 Hipótesis específicas

- El diagnóstico de la organización es un proceso necesario y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.
- La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.
- Los planes de acción diseñados sintetizan cada una de las actividades y recursos necesarios para la puesta en marcha del plan estratégico.

0.6.3 Graficación de la hipótesis



Gráfica 1. Graficación de la hipótesis

0.7 DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación en donde no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. Aquí observamos el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo.

0.7.1 Selección y medición de las variables de análisis: teniendo en cuenta que el presente estudio no es de tipo causal las variables consideradas que afectan al proyecto son las siguientes:

- Planeación Estratégica
- Crecimiento Administrativo
- Crecimiento Económico

0.7.1.1 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES	CUANTIFICADORES
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	MISIÓN VISION OBJETIVOS METAS ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabajadores • Nivel de escolaridad • Tiempo laborado • Número de clientes • Costos por actividad • Presupuestos • Tiempo • Calidad • Actividades programadas • Número de servicios • Número de trabajadores • Nivel de escolaridad
CRECIMIENTO ADMINISTRATIVO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
CRECIMIENTO ECONÓMICO	INGRESOS BENEFICIOS EVALUADORES FINACIEROS	

Fuente: Los autores

0.7.2 Determinación del universo geográfico y temporal del estudio

0.7.2.1 Universo temporal. La presente investigación se realizará entre el espacio comprendido de Agosto de 2005 hasta marzo de 2006 respectivamente, para la recolección de información por medio de fuente primaria (entrevistas, conversación directa) y fuente secundaria (tesis, libros, folletos, y otros medios.)

0.7.2.2 Universo geográfico. La presente investigación se realizara en distrito turístico cultural e histórico de Santa Marta departamento del Magdalena localizado a orilla del mar caribe, su ubicación geográfica esta enmarcada por las siguientes coordenadas. 11° 15' 18" de latitud Norte, 74° 13' 45" longitud oeste y se encuentra a 2 Metros sobre el nivel del mar.⁴

0.7.3 Forma de observar la población. El estudio de la población en la presente investigación se realizará por medio de las herramientas ofrecidas por la estadística inferencial.⁵

0.7.4 Técnicas e instrumentos utilizados. Los instrumentos a utilizar para la recolección de la información deben cubrir dos requisitos básicos que son su confiabilidad y validez. Es por esta razón que los instrumentos seleccionados serán los siguientes: Diligenciamiento de formatos de tramitación legal, consultas a directivos, libros, revistas y páginas de Internet de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

0.7.4.1 Recolección de la información

- **Información de fuente primaria:** Son aquellos datos básicos ya sea por entrevista directa, mediante la utilización de cuestionarios, o como resultado de la observación directa, esta última es una técnica muy utilizada en estudios de carácter científico o investigaciones de mercado.

La información de fuente primaria en este caso se obtendrá por medio del cuestionario de Diagnóstico organizacional que se aplicará al administrador y empleados de la asociación, de igual forma se desarrollará lluvia de ideas, talleres a empleados, entrevistas directas a clientes, etc.

- **Información de fuente secundaria:** Otra forma de recolección de información es la fuente secundaria en donde los datos se obtienen de Internet, publicaciones, las cuales pueden ser reproducidas parcial o totalmente. Son fuentes valiosas utilizadas en cualquier tipo de investigación.

La información de fuente secundaria se obtendrá por consultas a páginas de interés en la Internet, visitas y consultas a las distintas bibliotecas de las universidades locales.

⁴ COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A Páginas Amarilla. Pág 12

⁵ HERNANDEZ. Op.cit.p. 209.

0.7.4.2 Técnicas de procedimientos de análisis. Para la clasificación de la información, se procederá a realizar una detallada revisión de los datos provenientes de las fuentes primarias, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El procedimiento se hará por medio del análisis de contenido, esta es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa que puede ser aplicado virtualmente a cualquier forma de comunicación (programas televisivos o radiofónicos, artículos en prensa, libros, conversaciones, discursos, reglamentos, etc.)

1 FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS EN ASBAMA

1.3 MISIÓN DE ASBAMA

La Asociación de Bananeros del Magdalena es una entidad gremial que promueve, impulsa y fomenta el desarrollo de la Agroindustria Bananera a través de la integración de sus participantes creando así un ambiente de solidaridad dentro del medio que facilita la coordinación de un trabajo encaminado a la consecución de objetivos comunes que coadyuvan al mejoramiento social, cultural y económico de la región.

1.2 VISIÓN

Para el año 2010 ser la asociación gremial pionera, reconocida por la efectividad y representatividad en su gestión, contribuyendo con altos márgenes de credibilidad, además brindando confiabilidad a los bananeros de la zona del Magdalena y otras áreas del territorio nacional.

1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO APLICADO A LA ASOCIACIÓN DE BANANEROS DEL MAGDALENA ASBAMA

La mayor parte de las empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación. El análisis del ambiente externo es necesario, puesto que de ello depende la identificación de las oportunidades y amenazas de la empresa. Las **oportunidades** son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que la organización logre la competitividad estratégica. Las **amenazas** son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de la empresa para lograr la competitividad estratégica. En esencia, las oportunidades del ambiente externo representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales.

A continuación se presenta el análisis del ambiente externo de la Asociación de Bananeros del Departamento, ASBAMA, el cual está compuesto por el estudio del ambiente general, el ambiente industrial y competitivo.

1.3.1 Análisis del Ambiente General. Cada organización está afectada por el entorno donde se desenvuelve. El ambiente general es aquél que está compuesto por los elementos en la sociedad que pueden influir sobre la industria y sus empresas.⁶ El análisis de este tipo de ambiente está fragmentado en cinco entornos principales, como son: 1) Entorno demográfico; 2) Entorno económico; 3) Entorno político; 4) Entorno tecnológico, 5) Entorno global estructural.

⁶ HITT, Michael A, IRELAND, R Duane, HOSKISSON, Robert E. Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. México: Thomson Editores, 1999. p. 47

- **Entorno demográfico:** Para el estudio de este entorno se ha tenido en cuenta el aspecto demográfico que concierne a la Asociación como tal, así como lo es la Zona Bananera del Magdalena, y también el entorno demográfico de la Unión Europea, debido a que se considera pertinente incluir datos de potenciales de socios comerciales.

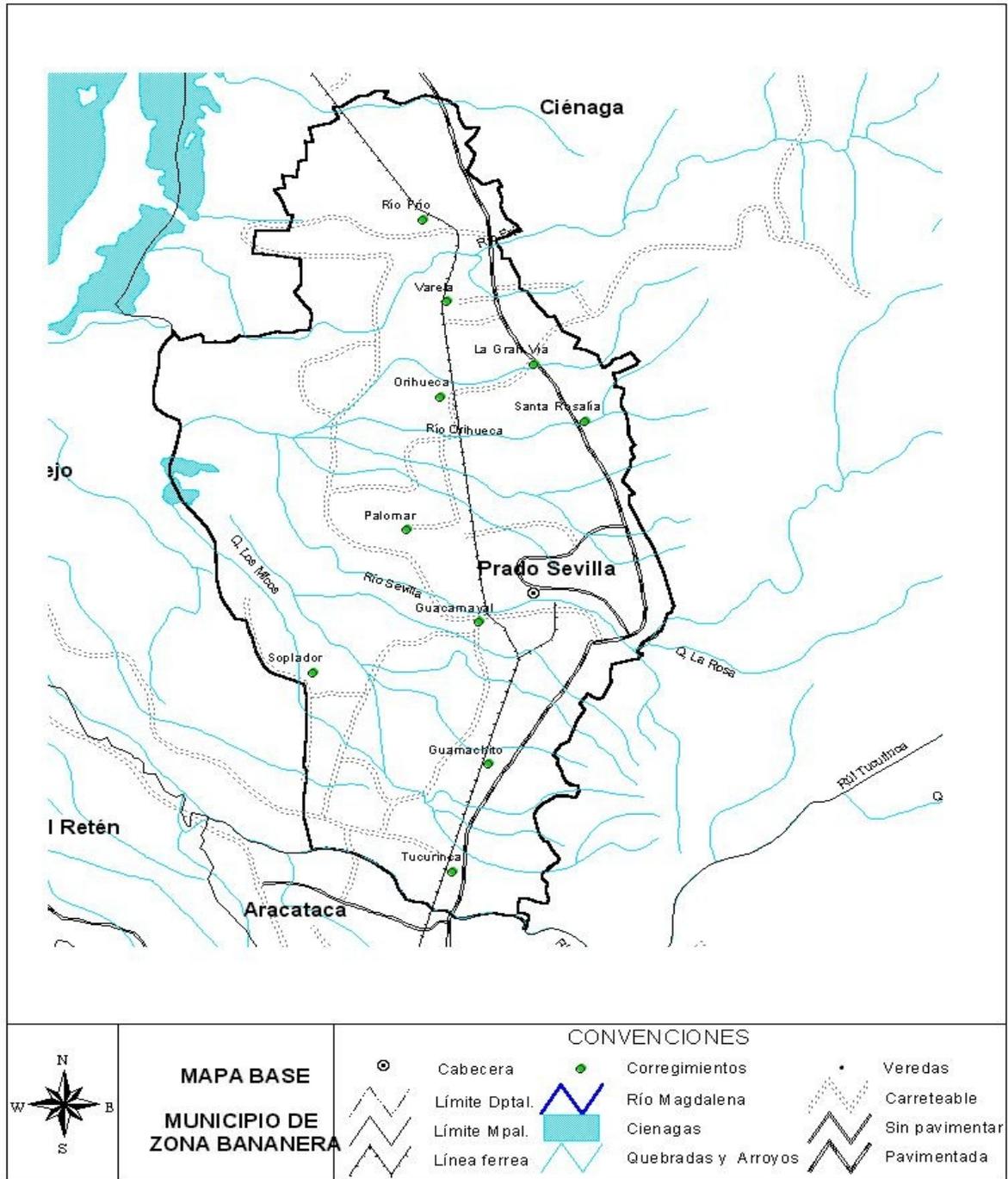
Zona Bananera del Magdalena

Zona Bananera:	Fue erigido municipio mediante ordenanza No. 011 de agosto 9 de 1999. Su capital es Prado Sevilla
Población total:	56.320 habitantes
Población Urbana:	4.830 habitantes
Rural:	51.490 habitantes
Superficie Km2:	446 - 44.600 Hectáreas
Corregimientos:	Río Frío, Guamachito, Soplador, Palomar, Varela, La Gran Vía, Santa Rosalía, Orihueca, Guacamayal, Tucurínca.
Veredas:	Julio Zawady, Carital, El Mamón, San Martín de Loba, Ceibales, La Olleta, La Josefina, Calabacito, La Concepción, Reposo Aguja, Iberia, Candelaria, Cuatro Caminos, Polanco, Los Limones, San Pablo, La Victoria, San Martín, La Mojana, Tagual, El Oasis, Campo Breñaña, La Tigra, 23 de Abril, Mate caña, Caño Mocho, La Tal, Los Ángeles, San José de Kennedy, Media Tapa, Sacramento, Los Cauchos, La Barca, Estación de Sevilla, Los Cocos, 16 de Julio, Santa Rosa, La Bodega, Macondo, La Agustina, La Paulina, Piloto, La Balsa, Ciudad Perdida, Casa Blanca, Mata Tigre, La Cuarenta, Marne, Montería, Patuca, La Campana, Loma Colorá, La Bonga, Las Mercedes, Beatriz, Ecuador, Guayaba, San Pablo del Llano, Entrada de Varela. ⁷

Esta zona se dedica a una actividad principalmente, la agricultura del banano y de palma. Cabe anotar que un gran porcentaje de la población es analfabeta, condición ésta que repercute en la calidad de la mano de obra de las fincas productoras del sector agroindustrial.

⁷ www.gobmagdalena.gov.co

Gráfica 2. Mapa del municipio Zona Bananera



Fuente: Guía municipal del Magdalena

- **Unión Europea.** La Unión Europea nació el 1 de noviembre de 1993, fecha en que entró en vigor el Tratado de la Unión Europea, también conocido como Tratado de Maastricht, que había sido ratificado un mes antes por los miembros de la Comunidad Europea (CE).

Con el Tratado de la Unión Europea, se otorgó la ciudadanía europea a los ciudadanos de cada Estado miembro.

La Unión Europea está conformada por veinticinco (25) estados miembros: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, , Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, Reino Unido, Republica Irlanda Checa y Suecia

Población 456 millones de habitantes. Como lo indica la cifra, la Unión Europea se constituye en un mercado objetivo para cualquier país exportador.⁸

Gráfica 3. Mapa de la Unión Europea



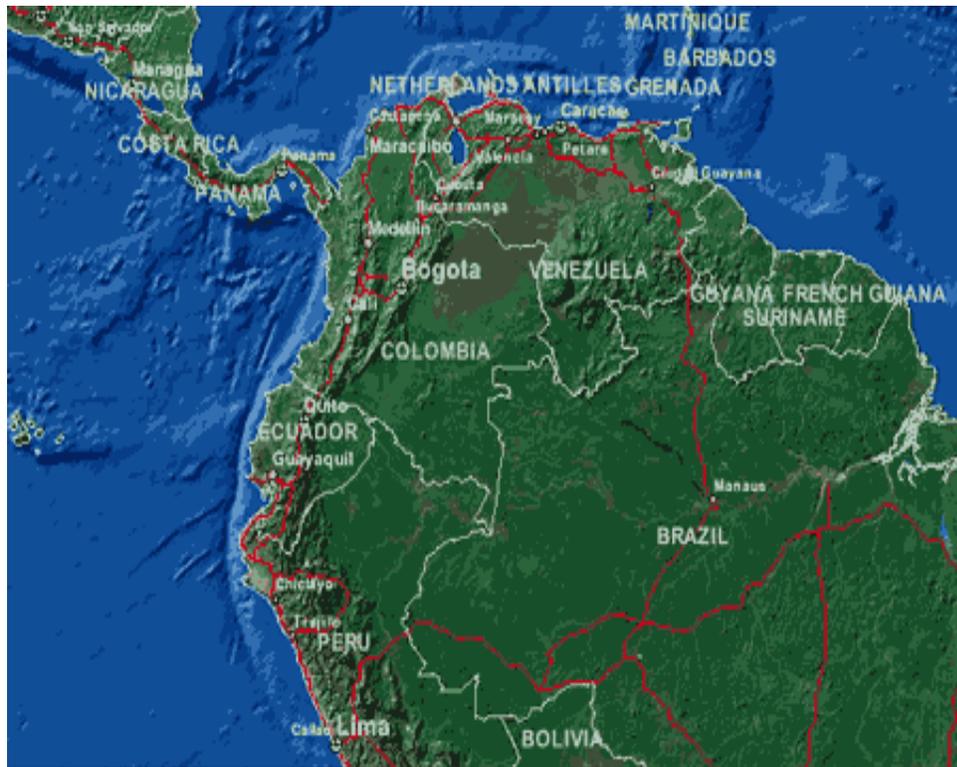
Fuente: Éxito exportador. Europa

⁸ www.exitoexportador.com/europa.htm

- ***Entorno económico nacional:*** La principal producción de Colombia es el café, ocupando el segundo lugar en el mundo después del Brasil. Se explotan los bosques que producen maderas tintóreas, de construcción balsámicas y de ebanistería, caucho, etc.; se cultivan el plátano, la yuca, el tabaco, el algodón, la caña de azúcar, la batata, el arroz, el maíz, los cereales, los frijoles, etc.; se extraen del suelo oro, plata, platino, esmeraldas y petróleo; y en las vastas dehesas recría abundante ganado vacuno, lanar y porcino. Las principales industrias son: siderúrgica, química, textil (algodonera, lanera), sombreros de fieltro, calzado, refinería de azúcar, tabaco, jabón, cerámica, cemento y cerveza.

Entre los colombianos predomina una variada combinación de los aportes criollo, amerindio y negro, en su mayoría mezclados. Los mestizos representan el 48 %, los mulatos el 24 % y los blancos (la mayoría de origen español) el 20 %. El 90 % de la población profesa la religión católica. La República de Colombia se divide en 33 departamentos.

Gráfica 4. Mapa de Colombia

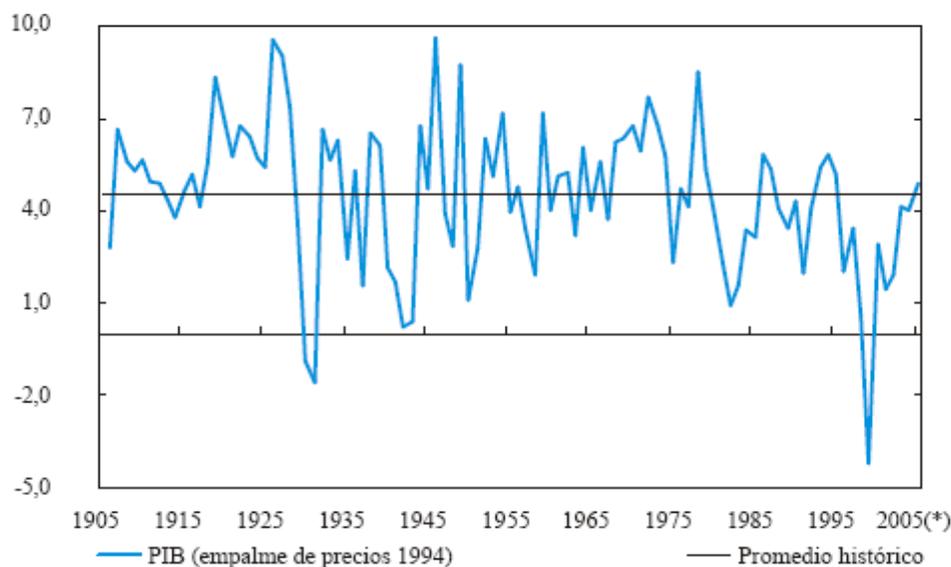


Fuente: Microsoft encarta 2005

Conscientes de la importancia del estudio de diferentes variables macroeconómicas para la obtención de resultados veraces en esta investigación, a continuación se plantea un análisis del comportamiento de las más representativas en las economías nacionales, de los últimos períodos en el país.

- **Producto Interno Bruto (PIB):** Se observa como en la última década la economía colombiana ha sufrido fluctuaciones, perdiendo en un principio, dinamismo debido a muchos factores, presentándose cifras críticas en el PIB, tal es el caso del año 1996, donde decreció 2,2%, mientras que el año anterior éste había alcanzado una tasa anual del 5,9%, pero que con adopción de políticas monetarias adecuadas han permitido cambiar estos comportamientos. Es así como en 2005, el crecimiento económico superó las proyecciones privadas y oficiales. Las estimaciones más recientes sugieren que el PIB creció alrededor de 5%, mientras que la mayoría de analistas esperaban tasas de crecimiento que oscilaban entre 3,0% y 4,0%. Esta tasa de crecimiento está por encima del promedio histórico del último siglo y con ella el PIB per cápita superó, en términos reales, los niveles previos a la crisis de finales de la década pasada

Gráfica 5. Crecimiento Real Anual de la Economía Colombiana



Fuente: Banco de la República

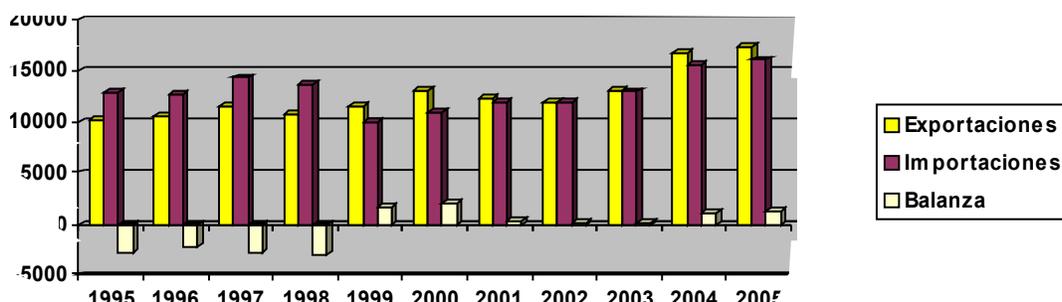
La actual recuperación y evolución del PIB a un crecimiento en el periodo actual, se debe al incremento de la inversión extranjera así como también en las exportaciones que la nación ha realizado durante los últimos tiempos. Lo anterior indica que Colombia es un escenario atractivo para invertir en él, y con ello, en la mano de obra misma, es decir, que la recuperación del PIB trae consigo una disminución en el desempleo.

Dentro de estas exportaciones se observa una gran participación de productos no tradicionales y la participación de productos tradicionales como lo es el banano se ve casi que estática, presentando incrementos prácticamente imperceptibles. Lo anterior

puede tener su razón de ser en la tendencia mundial hacia el consumo de productos ecológicos, por lo que la producción orgánica se constituye en una muy buena alternativa para lograr incrementar la participación en los mercados internacionales.⁹

- **Balanza Comercial:** Es la variable de medición que refleja la diferencia entre las Exportaciones e Importaciones realizadas por un país en un período determinado.

Gráfica 6. Comportamiento Balanza Comercial (1995 – 2005)



Fuente: Informe Banco de la República

Analizando el comportamiento de esta variable en los últimos diez años, se refleja una recuperación en la balanza comercial. La razón de ser de ésta tendencia tendría lugar por la integración de comercio en la que participa el país, que seguramente aumentará con la puesta en marcha del TLC, aunque se debe tener en cuenta que existen algunas industrias que estarán en mejores condiciones a la hora de competir. El sector agroindustrial, que es el objeto de éste estudio debe apoyarse en el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para diseñar un programa de carácter estratégico para lograr fortalecer la transición del sector agropecuario y rural colombiano hacia una agricultura más competitiva que dinamice el crecimiento y desarrollo del país y se traduzca en un medio rural próspero. Se hace mención a lo anterior para tenerlo en cuenta en próximos acuerdos, es decir, para procurar un equilibrio en las condiciones competitivas; ya que luego de consolidar negociaciones con Estados Unidos y explorar opciones con los países Centroamericanos, la nación junto con los demás andinos, quiere entrar fuerte al mercado de la UE, integrado por 25 países que en conjunto tienen una población de 456 millones de habitantes y un Producto Interno Bruto que bordea los 12 billones de dólares, escenario muy atractivo para el comercio internacional. Sin embargo, el ingreso del banano colombiano hacia esta comunidad se ha visto obstaculizado por pretensiones arancelarias (€230)por parte de la Unión Europea, tema éste que aún permanece en análisis por un grupo de árbitros impuesto por la OMC¹⁰

Acuerdos finales: A finales de la década de los sesenta, el gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y

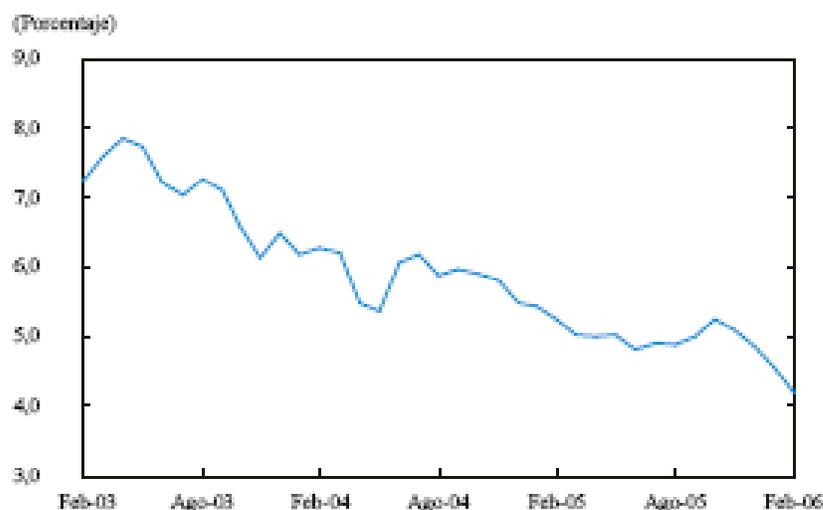
⁹ Informe Banco de la republica, marzo de 2006

¹⁰ www.portafolio.com.co

preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, buscando llegar a acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia.

- **Inflación:** La inflación se define como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular. El índice más corrientemente utilizado para medir la inflación es el "índice de precios al consumidor" o IPC, el cual indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor.

Gráfica 7. Inflación Total al consumidor



Fuente: DANE

Al analizar el comportamiento que ha venido presentando la inflación en Colombia en las últimas décadas se puede destacar que esta se mantuvo con un porcentaje de dos dígitos hasta mediados del año 2000, es en este período donde comienza a disminuir porcentualmente a un dígito, manteniéndose su tendencia a la baja hasta la fecha.

En 2005 la inflación anual al consumidor fue de 4,85%, 64 puntos básicos (pb) menos que el valor registrado en diciembre de 2004 y dentro del rango meta fijado por la JDBR –entre 4,5 y 5,5% de esta forma, se completaron dos años consecutivos de cumplimiento estricto de las metas de inflación.

La inflación al consumidor continuó reduciéndose en los primeros meses de 2006, al ubicarse en febrero en 4,19%. Este resultado se explica tanto por una caída en la inflación de alimentos (5,4%) como en la inflación sin alimentos (3,9%). La reducción de esta última se debe principalmente a la menor inflación de bienes y servicios regulados (222 pb en los últimos dos meses), rubro que incluye las tarifas de los

servicios públicos, y los precios del transporte y de la gasolina. La caída en la inflación de regulados se explica por el comportamiento de las tarifas de acueducto y transporte.¹¹

Perspectivas: La inflación estará determinada por los siguientes factores:

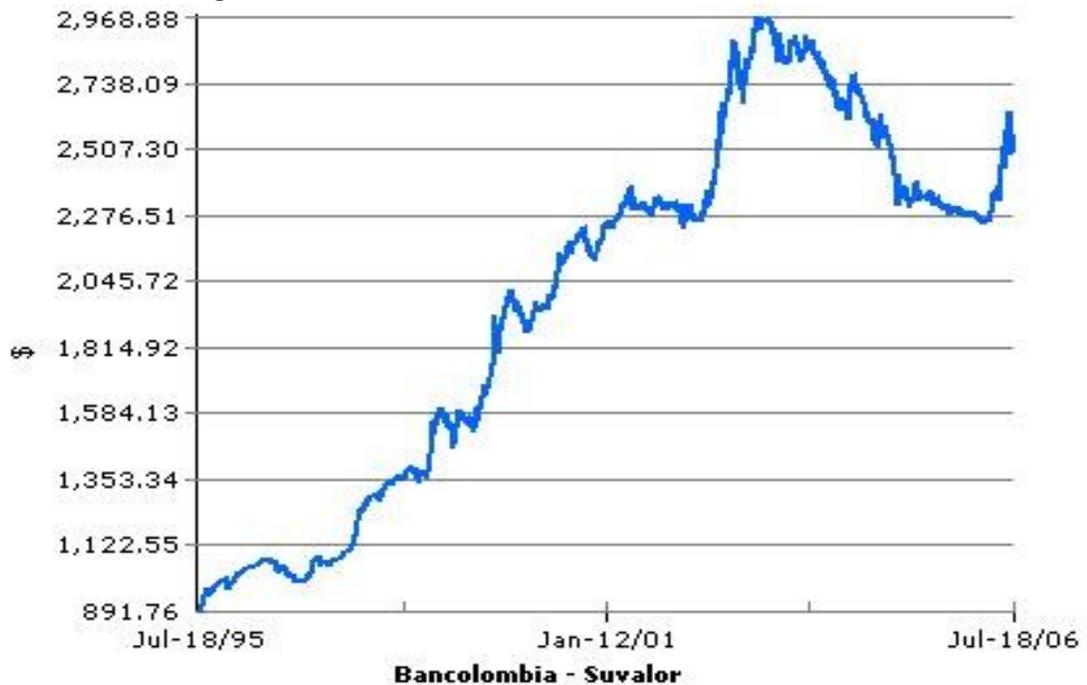
- Pocas presiones por el lado del tipo de cambio que permitirán mantener en niveles bajos la inflación de transables –para 2007, sin embargo, es probable que este factor desinflacionario pierda importancia.
- Una inflación de regulados con alguna tendencia descendente, especialmente durante la primera mitad del año, que reduciría las presiones inflacionarias en 2006 en comparación con lo que sucedió en otros años. Los bajos reajustes que se esperan en las tarifas de servicios públicos serían el principal factor que contribuiría a dicha tendencia y compensarían aumentos en los precios de los combustibles por encima de la meta – para 2007, sin embargo, la probabilidad de que la inflación de regulados siga contribuyendo a la reducción en la inflación total es menor, por posibles aumentos adicionales en los precios de los combustibles y el transporte público.
- En contravía con los factores anteriores, que ayudarían a reducir la inflación, no se espera que la dinámica de la demanda interna contribuya en esta dirección, en la medida en que los excesos de capacidad productiva podrían empezar a generar presiones sobre los precios de no transables en el mediano plazo.
- Expectativas bajas y decrecientes de inflación y una mayor credibilidad en la política monetaria que facilitarían el cumplimiento de la meta en 2006. En este contexto, los pronósticos de los modelos de inflación muestran que existe una alta probabilidad de cumplir la meta de inflación de 2006 que la JDBR fijó entre 4% y 5%. Se espera que la inflación de alimentos y en especial la de transables terminen el año en niveles inferiores al 4%; por su parte, la inflación de no transables se situaría cerca del punto medio del rango meta (4,5%).

¹¹ www.banrep.gov.co

- **Tasa de cambio:** Paralelo al flujo comercial con el exterior se da un flujo de recursos monetarios entre países, es decir aquellos medios de pago o dinero con los cuales se hacen los pagos en las operaciones de compra y venta con el exterior. Esos medios de pago consisten, principalmente, en monedas sólidas, es decir, en monedas que por haber llegado a circular ampliamente a nivel internacional han logrado una gran aceptación entre los diferentes países.

En Colombia se adoptó el sistema de bandas cambiarias que permiten mantener un grado de flexibilidad cambiaria y control monetario al tiempo que reduce la posibilidad de especulación desestabilizadora y ofrece al sector privado una guía para prever el comportamiento futuro de la tasa de cambio.

Gráfica 8. Comportamiento de la tasa de cambio



Fuente: Corfinsura

Colombia como los demás países de la región latinoamericana, no ha sido ajena a el contexto externo en el cual el desempeño reciente de la economía de los Estados Unidos, y en especial de China e India, ha impulsado el crecimiento mundial y ha mantenido los precios de los productos básicos en niveles históricamente altos. Además, Colombia se ha visto beneficiada del buen crecimiento de sus socios comerciales, que también se han visto fortalecidos por los altos precios del petróleo, lo que le ha garantizado una demanda externa en expansión.

Al mismo tiempo, el buen desempeño de la economía incentivó el permanente descenso en la prima de riesgo-país, lo cual, aunado a la amplia liquidez internacional y a las aún

bajas tasas de interés externas frente a las internas, contribuyó a que continuara la tendencia hacia la apreciación del peso colombiano frente al dólar.

Por otro lado debido a la buena demanda externa impulsada por el crecimiento de Venezuela y Estados Unidos, y el alto nivel de los términos de intercambio, terminaron favoreciendo al sector exportador.

Por sectores los crecimientos fueron importantes, tanto de productos tradicionales (35,3%) como no tradicionales (19,3%); y, por otro lado, Venezuela y los Estados Unidos se consolidaron como los principales mercados para nuestras exportaciones industriales y se estima que los ingresos netos por transferencias, de los cuales hacen parte las remesas y las donaciones del exterior, alcanzaron una suma del orden de US\$3.900 m, superiores en 7% a los registrados el año 2004.

En cuanto a los flujos de capital que ingresaron al país es importante resaltar que estos se originaron principalmente en operaciones de inversión extranjera directa (IED, US\$5.220 m) y, en menor medida, en operaciones de deuda externa y movimientos de portafolio (US\$857 m). El año 2005 fue especialmente atractivo para los flujos de IED los cuales se vieron estimulados, en gran parte, por las decisiones de venta de algunas empresas del sector manufacturero y financiero (Coltabaco, Bavaria y Granahorrar, entre otras), así como por la firma de nuevos contratos de exploración de campos petroleros.

Las entradas de capitales por IED fueron parcialmente compensadas con la política del sector público de prepagar su deuda externa e incrementar sus tenencias de activos en moneda extranjera, que en conjunto le significó una salida neta de US\$2.927 m. Las presiones a la apreciación del peso generadas por todos los factores mencionados fueron mitigadas por la compra de divisas del Banco, buena parte de las cuales se vendieron a su vez al Gobierno; de ésta forma, el sector público contribuyó a contrarrestar parcialmente el exceso de divisas en el mercado. Un mayor detalle sobre los flujos de capital y operaciones de cuenta corriente durante 2005.¹²

- **Tasa de interés:** La credibilidad de la política y la consolidación de una estrategia con unos objetivos más claros, le permiten al Banco de la República actuar con una perspectiva de mediano y largo plazo. Sin embargo, los aumentos recientes de las tasas de interés de esta entidad a pesar de haber sido bien recibidos por los mercados, fueron tomados con prevención (un poco alarmante) por parte de algunos medios periodísticos. Esto último debido tal vez a recuerdos de lo ocurrido en 1999, cuando las tasas de interés alcanzaron niveles superiores a 25 % en términos reales y el PIB registró una caída superior al 4%. Lo anterior nos indica que las tasas de interés en éste momento, haciendo una relación con la recuperación que ha presentado el PIB en éstos últimos tiempos, representa un atractivo para que se esté invirtiendo en el país.¹³

¹² www.corfinsura.gov.co

¹³ Ibid.,pág 15

Gráfica 9. Comportamiento de tasa de interés



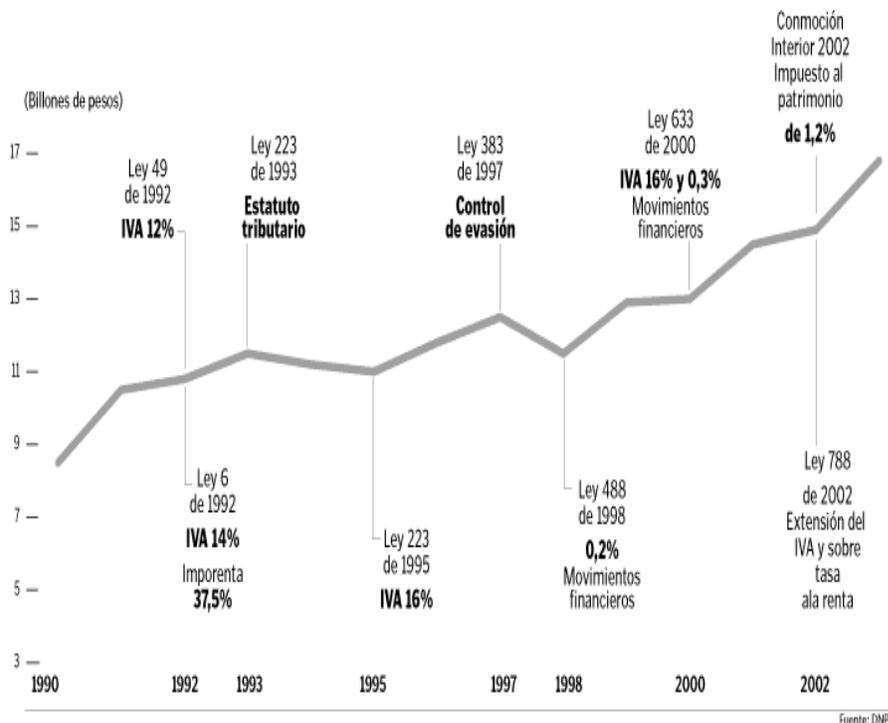
Fuente: Revista portafolio

- ***Entorno Político:*** Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista.

Reformas tributarias: Entre 1980 y 2003 en Colombia se llevaron a cabo ocho reformas tributarias, en los años de 1983, 1986, 1990, 1992, 1995, 1998, 2000 y 2003. La mayoría de estas reformas tuvieron como objetivo el aumento de los ingresos tributarios para asegurar así el equilibrio de las finanzas públicas a corto-mediano plazo. Aún así, durante la década de los noventa la situación fiscal colombiana se deterioró significativamente: el déficit fiscal se incrementó de un 0.26% del PIB en 1991 a un 6% del PIB en 1999, para luego disminuir a 3.8% del PIB en 2001. Por otra parte, la deuda bruta del gobierno aumentó de 16.6% del PIB en 1994 a 64.5% del PIB en 2001. Entre 2001 y 2003 la situación fiscal del país mejoró ligeramente: en 2003 el déficit fiscal fue de 3% del PIB. Si bien las diversas reformas tributarias lograron incrementar los ingresos del gobierno, en general parecen hacerlo sólo transitoriamente, mientras que el aumento del gasto público parece ser de carácter más estructural y tiende a ser inflexible a la baja. Por lo tanto, los objetivos de equilibrar las finanzas públicas no se cumplen, los ingresos tributarios dejan de crecer, y el gobierno se ve obligado a llevar a cabo una nueva reforma tributaria cada dos o tres años.¹⁴

¹⁴ Portafolio. Op.cit,p.6

Gráfica 10. Reformas tributarias desde los 90 y su impacto en los ingresos



Fuente: Departamento Nacional de Planeación.

Lo anterior indica que a pesar de todos los esfuerzos en cuestión de política fiscal, las reformas solo terminan siendo soluciones transitorias que lo que traen consigo son incertidumbre ante el comercio internacional, por la inestabilidad que genera en términos de inversión¹⁵

Partidos Políticos: Los resultados electorales muestran que el sistema de partidos en Colombia pasa por un proceso de significativa recomposición que se ha agudizado como resultado de las nuevas reglas de juego electoral (reelección, umbral, listas únicas, cifra repartidora y voto preferente) que obliga a los diferentes grupos y fuerzas políticas a reagruparse si no quieren desaparecer.

Este afán por participar tanto en el congreso como en la corte constitucional, llevan a la existencia de un número significativo de partidos políticos a los cuales les hace falta desarrollar plataformas programáticas, lo que ha generado un debilitamiento de los dos partidos tradicionales, trayendo consigo formulación de reformas inconsistentes y por ende inestables, como se observa en el análisis realizado a las reformas tributarias, anteriormente.

¹⁵ www.uniandes.com.co

Conflicto Armado: El conflicto armado en Colombia es una realidad innegable, que no puede pasar desapercibido ante ningún análisis sectorial que se haga ya que el desarrollo del mismo incide directamente sobre cualquier negociación, es por ello que es tenido en cuenta para esta investigación, de hecho, a continuación se plantea un caso que muestra de manera explícita las implicaciones que trae consigo el conflicto armado y es el de la tensión *entre Colombia*, Ecuador y Venezuela, ratificada por los hechos de junio del pasado año, en Putumayo, ésta pone de manifiesto las particularidades políticas de cada uno. Estos incidentes se sitúan entre los factores de riesgo de mayor relevancia que dejan en vilo las relaciones entre los países andinos, entonces, el conflicto armado se constituye en un gran obstáculo a los necesarios procesos de integración comercial.

Colombia y sus dos vecinos han tenido fricciones en varias dimensiones, que han sido potencializadas por dos factores: la política exterior y la confrontación interna armada.

Colombia y en especial el actual gobierno bilateralizó la política exterior y la concentró en Estados Unidos como su interlocutor privilegiado, adicionalmente la centró en la lucha contra el terrorismo, "ideologizándola" -especialmente en la relación con Venezuela- y minimizando las relaciones con los países de la región.

Los principales impactos en los países limítrofes son: a) efectos militares de la confrontación, que se remontan, por lo menos a los años setenta; b) desplazamiento poblacional; c) militarización de las fronteras; entre otros.

Todo esto evidencia lo negativo que plantean estos conflictos para el comercio internacional del país, y con ello a nuestra economía.

Legislación: las asociaciones son entidades reguladas por el gobierno nacional a través de las cámaras de comercio y la Dirección de impuestos y aduanas nacionales. Los requisitos legales para su conformación y regulación están establecidos por medio del decreto 427 de marzo de 1995.

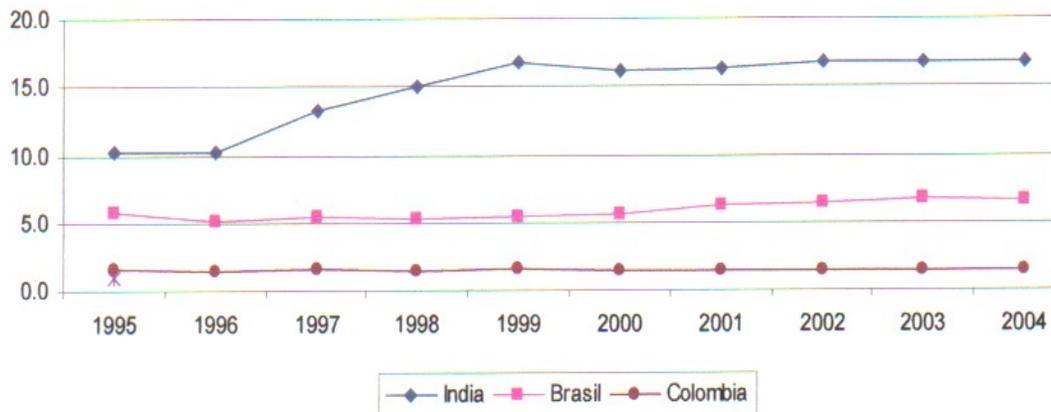
Las personas jurídicas sin ánimo de lucro de que tratan los artículos 40 a 45 y 143 a 148 del decreto 2150 de 1995 se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales.

- **Entorno global estructural:** La producción mundial de banano puede ser vista desde dos perspectivas: una es el valor de la producción en dólares y la otra es la producción física de toneladas.

Para este caso tomamos el valor de la producción en toneladas de los principales países, entre los años 1995 y 2004, destacándose que el principal productor de banano en el mundo es India con una participación mundial del 23.8%. La producción total pasó de 10.2 a 16.8 toneladas entre 1995 y 2004. El segundo productor mundial de banano es Brasil con una participación del 9.3%; su producción también se incrementó de 5.8 a 9.3 millones de toneladas para el mismo período.

Colombia ocupa el puesto once dentro de la producción de esta fruta con una participación del 2.2%. La producción ha permanecido constante entre 1995 y 2004, con cerca de 1.5 millones de toneladas por año. En el siguiente gráfico se pueden apreciar las cifras de manera más detallada.

Gráfico 11. Producción de Banano por países

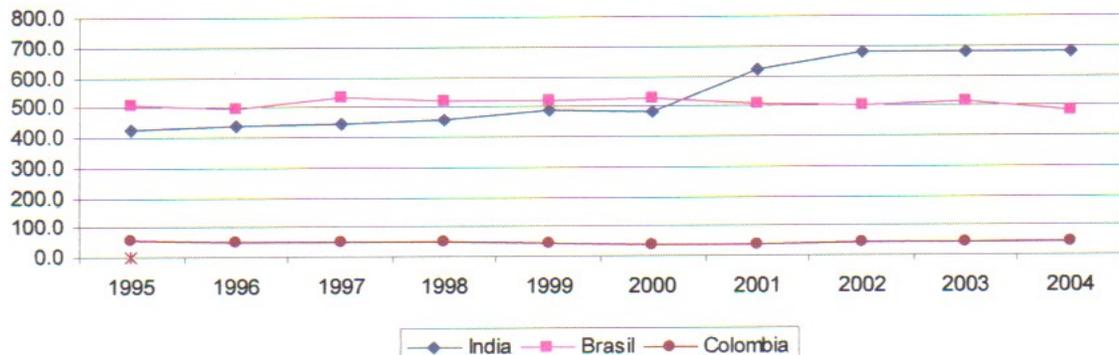


Fuente: Superintendencia de Sociedades

Con respecto a la superficie cultivada, también India ocupa el primer lugar con una participación del 14.9% del total, seguido de Brasil con el 10.7%. En el primer caso la superficie cultivada pasó de 428 a 680 mil hectáreas cultivadas, en tanto que Brasil redujo su área cultivada de 509 a 485 mil hectáreas entre 1995 y 2004.

Colombia ocupa el puesto 22 según el área cultivada con una participación de 0.9% del total y también ha habido reducción, pasando de 54 a 44 mil hectáreas entre 1995 y 2004

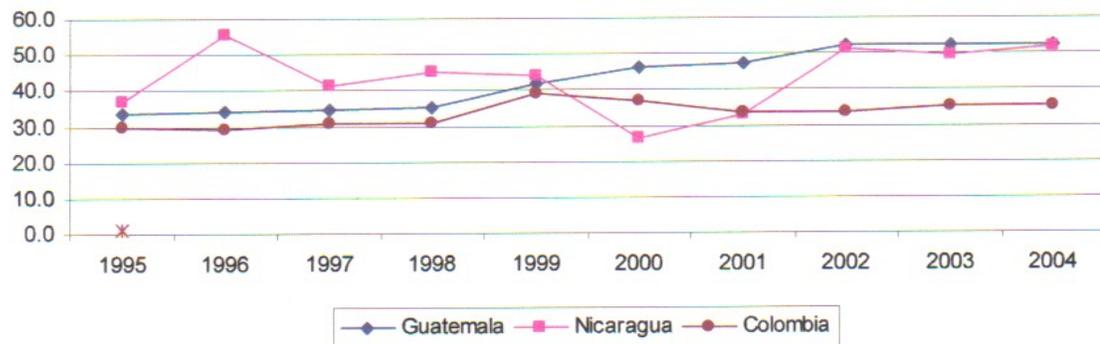
Gráfico 12. Superficie cultivada de banano por países 1994 – 2004. Miles de hectáreas



Fuente: Superintendencia de sociedades

El rendimiento de la producción, medido como la producción en toneladas por hectárea, es más elevada en Guatemala con 52.5 Tn/ha, en el año 2004, seguido de Nicaragua con 51.5Tn/Ha. Colombia ocupa el puesto 11 con 35.2 Tn/ha. En Colombia se observa un incremento en el rendimiento en los años de 1999 y 2000, pero luego vuelve a decrecer. La productividad de los países centroamericanos es aproximadamente 50% mayor que en Colombia, lo que permite pensar que existe un margen para mejorar en este indicador.

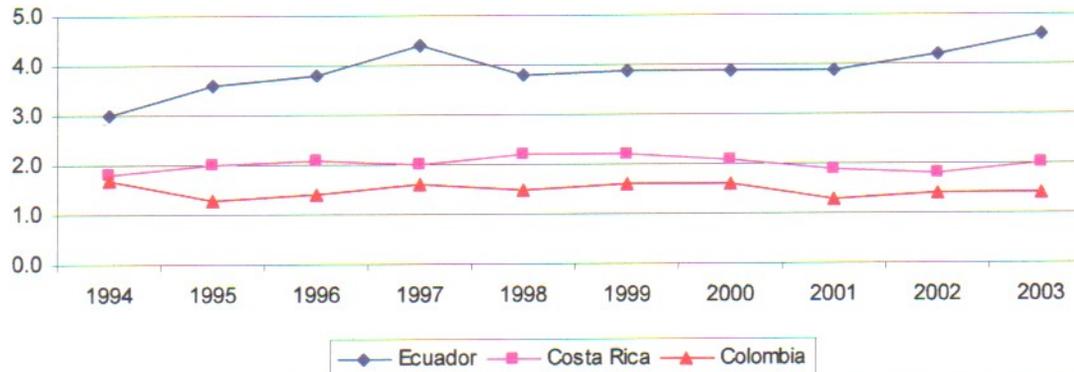
Gráfico 13. Rendimiento de la producción de banano por países 1995 – 2004. Toneladas por hectárea



Fuente: Superintendencia de sociedades

El Mayor exportador de banano en el mundo es Ecuador con una participación en el 2004 del 22.6% Colombia ocupa el cuarto lugar con el 8.1%. Ecuador ha venido incrementando las exportaciones al pasar de 692.1 a 1.081,1 millones de dólares entre 1994 y 2003, mientras que Colombia ha reducido el valor de las exportaciones, pasando de 489.6 millones de dólares en el mismo período.

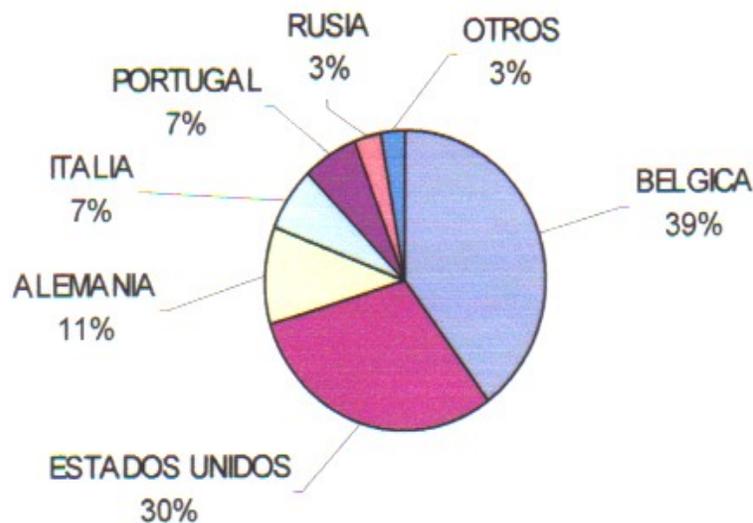
Gráfico 14. Exportaciones de banano por países 1994 – 2003. Millones de toneladas



Fuente: Superintendencia de sociedades

Cerca del 70% de las exportaciones del banano colombiano se realiza a Bélgica y Estados Unidos. Alemania compra el 10.5% y el 20% restante se exporta a otros países del mundo.

Gráfica 15. Destino de las exportaciones de banano colombiano año 2004



Fuente: Superintendencia de Sociedades

El Banano frente al sector agrícola en Colombia: Los cultivos para exportación, como la palma africana y la producción de flores, empezaron a consolidarse desde la década de los noventa, como una respuesta al debilitamiento de la producción del café, década en la que también el banano y la caña de azúcar, producidos desde principios del siglo, resurgieron como actividad importante en el país. Dado el anterior comportamiento, a continuación comparamos el desempeño de la producción bananera respecto a estos otros productos del sector agrícola.

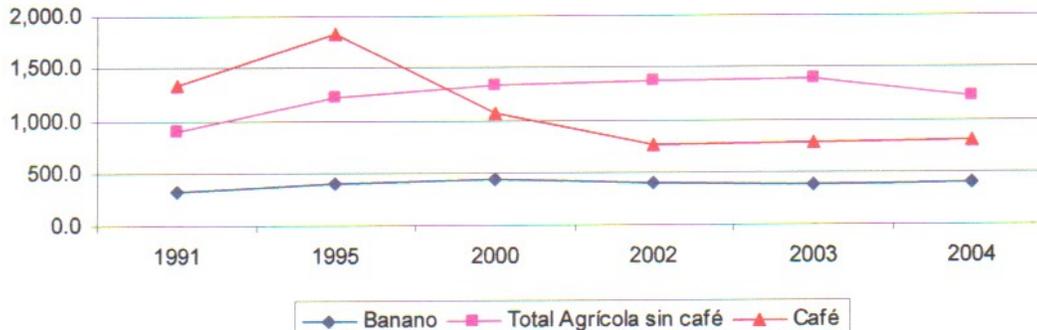
Colombia cosechaba en 1970 17.600 hectáreas de banano, a comienzos de la década de los noventa el área cultivada era de 32400 y hoy son utilizadas 44 mil hectáreas para el cultivo del banano de exportación; lo que significa un aumento de dos veces y media en el área destinada a la producción de esta fruta, hecho similar y paralelo al de la caña de azúcar. Ambos productos han hecho presencia en la oferta nacional por muchos años, pero en los años 90 vuelven a tener relevancia, en el caso del banano por el dinamismo en el Urabá, en donde renació la producción bananera colombiana por sus ventajas fitosanitarias y por la ausencia de huracanes.

No obstante el impulso que han tenido los dos productos referidos, están lejos del dinamismo que muestra el cultivo de la palma africana, que ha visto incrementar su área de siembra más de doce veces en el mismo lapso, convirtiéndose en el producto exportable de más rápido crecimiento en el país. Cultivo protegido y subsidiado, posee una ventaja comparativa como cultivo tropical, en un mercado internacional, grande y dinámico. En el mismo período la producción de banano pasó de 335 mil toneladas métricas a 1.5 millones de toneladas, que significa un incremento del más del 400% en la cantidad producida, crecimiento similar a las casi cuatro veces en que aumentó la producción de azúcar.

Por su parte la palma africana hace un salto en producción de 27 mil toneladas en 1970, a 527 mil toneladas hoy. Otra actividad que surge en el período es el cultivo de flores, que parte de producir 800 toneladas en el año 1970, a casi 200 mil toneladas en la actualidad

El consumo per cápita para Colombia, está estimado en un poco más de 2 kilogramos por habitante año, cifra de las más bajas a nivel mundial, comparadas con consumos como el del Ecuador con 93.6 kilos, 36.7 kilos en Brasil o los 11.7 kilos en Estados Unidos. Como se mencionó antes, el banano representa la cuarta parte de las exportaciones agrícolas colombianas, sin incluir el café. Las exportaciones de banano se han comportado de manera similar al total de las exportaciones del sector agrícola sin incluir el café, registrando un leve crecimiento entre 1991 y 2004. Las exportaciones de café decrecieron para el mismo período.

Gráfico 16. Exportaciones de banano frente a otros productos agrícolas.
Millones de dólares

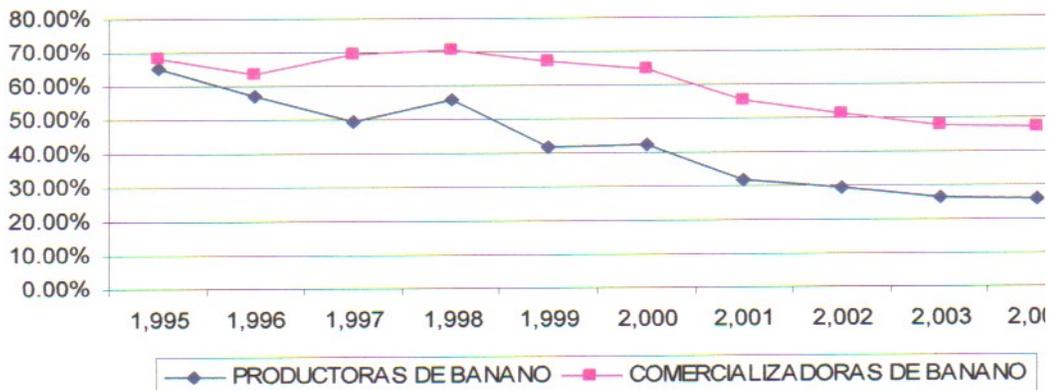


Fuente: superintendencia de sociedades

Situación del sector Bananero Colombiano. Teniendo en cuenta la importancia que tienen las comercializadoras dentro del sector, se analiza su comportamiento respecto de aquel correspondiente de las firmas productoras del banano entre los años 1995 y 2004. Comportamiento histórico de las productoras y comercializadoras de banano en Colombia 1995 2004

Endeudamiento: Se observa que para este período, tanto las productoras como las comercializadoras tienen un nivel de endeudamiento moderado con una tendencia decreciente. Las comercializadoras manejan un mayor grado de endeudamiento, el cual osciló entre el 68% y el 47% en tanto que el de las productoras bananeras osciló entre el 65% y el 25%. En ambos casos el valor del activo creció más que proporcional que el valor del pasivo

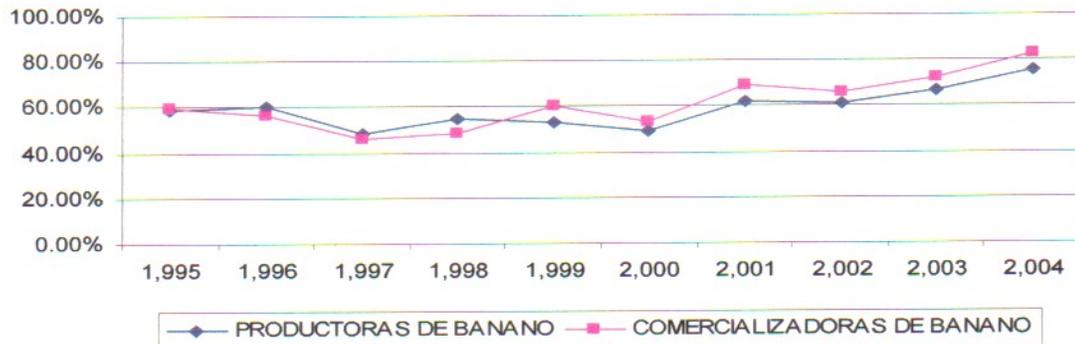
Gráfico 17. Endeudamiento de productoras y comercializadoras de banano
1995- 2004



Fuente: Superintendencia de sociedades

Las cifras muestran una alta concentración del endeudamiento en el corto plazo, con una tendencia creciente entre 1995 y 2004, en especial a partir del año 2000. Este indicador es similar tanto en las productoras como en las comercializadoras

Gráfico18. Concentración del endeudamiento en el corto plazo

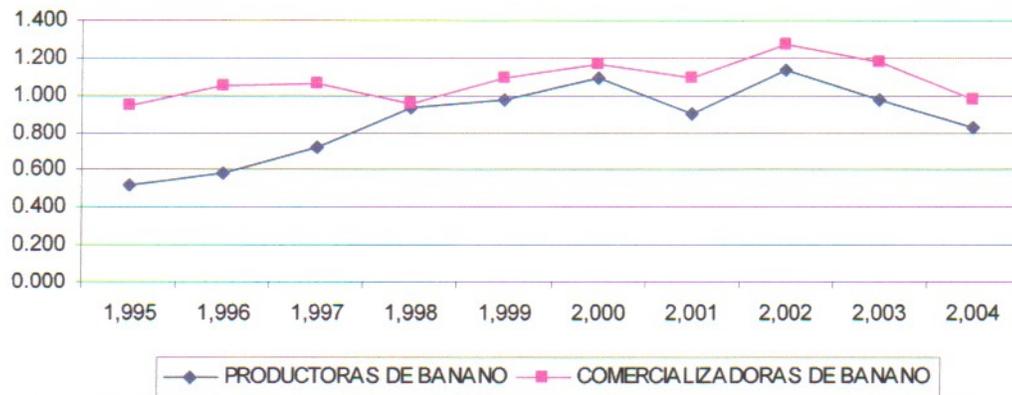


Fuente: Superintendencia de sociedades

Teniendo en cuenta las fluctuaciones tanto en el valor del dólar como en el valor del euro y que los ingresos tanto de las comercializadoras como el de las productoras depende en una gran proporción de las exportaciones (98%), y que estos valores se cancelan en moneda extranjera, se tuvo en cuenta el endeudamiento con el sector financiero externo, para analizar si la empresas del sector están realizando un cubrimiento natural del riesgo cambiario al cual se enfrentan: es decir que equilibre sus flujos de entrada con sus flujos de salida en moneda extranjera. Al respecto las cifras señalan que al mayor endeudamiento de las empresas productoras de banano estuvo concentrado con los bancos nacionales y que el mayor endeudamiento con los bancos extranjeros ocurrió entre los años de 1998 a 2003 pero de manera muy moderada

Liquidez: La liquidez de las empresas medida como la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente o de corto plazo, muestra que aunque este indicador mejoró entre los años 1995 y 2002, volvió a decrecer en los años 2003 y 2004, lo que indica que las compañías no han tenido los recursos suficientes y necesarios para atender las obligaciones de corto plazo, debido entre otras razones, a la alta concentración del pasivo en el corto plazo. El comportamiento es similar tanto en las productoras como en las comercializadoras con un menor valor en las primeras.

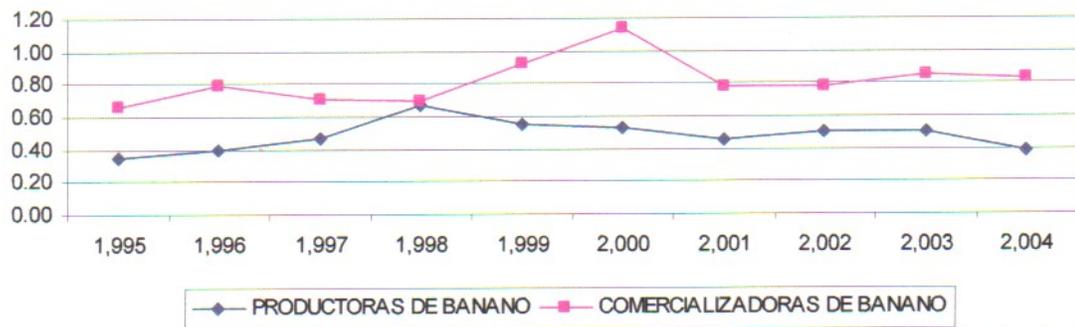
Gráfico 19. Liquidez. Razón corriente



Fuente: Superintendencia de Sociedades

Indicadores de Actividad: El indicador de actividad más utilizado es la rotación de activos, medida como la relación entre las ventas y el valor de los activos, se observa que en ambos casos tanto en las sociedades productoras como en las comercializadoras este indicador es bajo, lo que indica que la utilización de los activos en la generación de la producción es poco eficiente, notándose aún más este aspecto en las compañías productoras de banano. El valor de los activos es casi dos veces el valor de los ingresos operacionales.

Gráfico 20. Rotación de activos



Fuente: Superintendencia de sociedades

Indicadores de rentabilidad: Las cifras muestran que los resultados de rentabilidad, tanto de las productoras como las comercializadoras de banano son preocupantes durante todo el período 1995 2004.

Con relación al margen operacional, definido como la utilidad operacional y los ingresos operacionales o ventas, se observa que prácticamente durante todo el período los resultados fueron negativos; es decir que el negocio u operación en los dos tipos de compañías no fue rentable

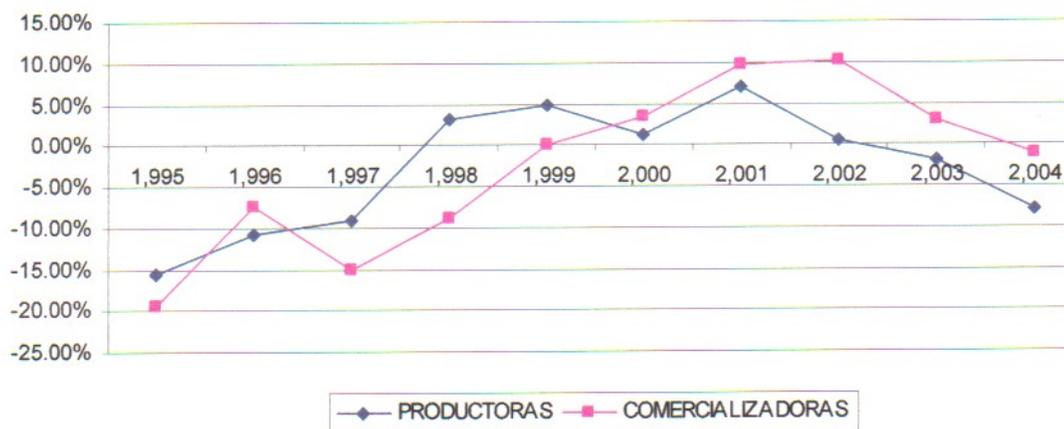
Gráfico 21. Margen operacional



Fuente: Superintendencia de sociedades

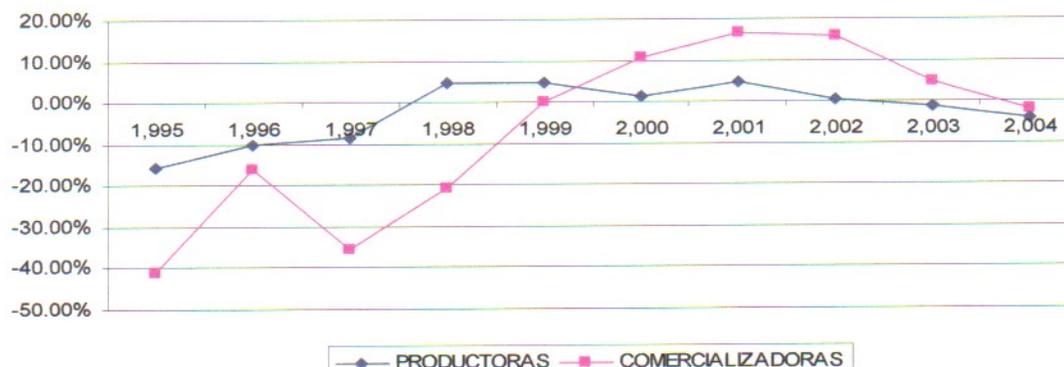
En relación con el margen neto, el cual es presentado por la relación entre la utilidad neta y los ingresos operacionales, las cifras muestran un comportamiento cíclico en los dos tipos de empresas. En las comercializadoras fue negativo entre 1995 y 1999, positivo entre los años 2000 y 2003 y nuevamente negativo en el año 2004. En las empresas productoras fue negativo entre los años 1995 y 1997, positivo entre 1998 y 2002 y registraron pérdidas en los años 2003 y 2004.

Gráfico 22. Margen Neto



La rentabilidad del patrimonio (ROE) registra un comportamiento similar al del margen neto, es decir, cíclico, lo que indica que la rentabilidad de las inversiones no ha sido constante y que existe volatilidad e incertidumbre en este sector.

Gráfica 23. Rentabilidad del Patrimonio (ROE)



Fuente: Superintendencia de sociedades

Otras cifras importantes de estas compañías son las relacionadas con el empleo que generan y los pensionados a cargo. En el cuadro siguiente se muestran esos datos.

Cuadro 2. Empleos permanentes y temporales

AÑO	PRODUCTORAS			COMERCIALIZADORAS		
	No EMPLEADOS PERMANENTES	No EMPLEADOS TEMPORALES	TOTAL EMPLEADOS	No EMPLEADOS PERMANENTES	No EMPLEADOS TEMPORALES	TOTAL EMPLEADOS
1,995	3,631	400	4,031	1,609	242	1,851
1,996	6,533	747	7,280	1,932	150	2,082
1,997	7,978	670	8,648	1,963	534	2,497
1,998	6,984	2,983	9,967	2,033	220	2,253
1,999	6,012	4,386	10,398	1,638	256	1,894
2,000	10,351	700	11,051	2,294	262	2,556
2,001	9,117	775	9,892	2,236	174	2,410
2,002	11,299	1,062	12,361	4,121	164	4,285
2,003	11,782	1,185	12,967	3,844	173	4,017
2,004	12,790	848	13,638	3,839	147	3,986

FUENTE: Superintendencia de Sociedades

A pesar de que el número de empresas productoras de banano se ha reducido a través del tiempo, la cantidad de empleos generados se ha aumentado y la gran mayoría de los empleos generados son de carácter permanente, lo cual garantiza un mejor bienestar para los trabajadores.

En el año 2004, las empresas productoras de banano tenían 135 pensionados a cargo y las comercializadoras 131, para un total de 276 pensionados en las empresas de este sector.

- **Desempeño financiero**

Estado de resultados: en casi la totalidad de las empresas analizadas, a pesar de haberse incrementado el volumen de las exportaciones, éstas reportan una disminución del 23.19% en el total de los ingresos recibidos en su operación que se registran en pesos.

Realidad ésta que tiene su explicación, al menos parcialmente en el hecho de que, los pesos recibidos un año atrás por cada dólar exportado, constituían una cifra significativamente mayor a la recibida hoy por la misma divisa. Es decir, un menor valor de un 13% entre la TRM promedio de marzo de 2005 con respecto a marzo de 2004 y una inflación de cinco puntos, estarían explicando en parte la disminución en los ingresos en pesos.

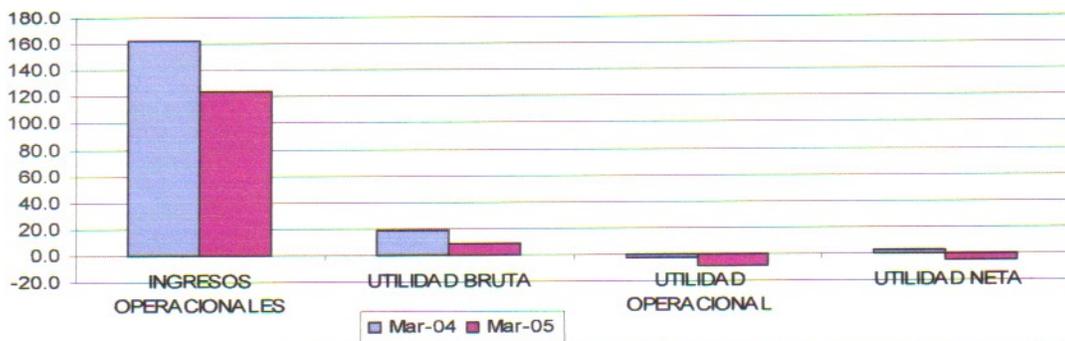
El Gobierno, consciente de las dificultades que la revaluación ha conllevado para los sectores exportadores como el banano y las flores y que además tienen una amplia incidencia socioeconómica, creó el ICC (Incentivo a la cobertura cambiaria), con lo cual le reconoce al exportador, a través de FINAGRO, un valor de \$167 por cada dólar asegurado, tomando como base lo exportado en el 2004, reconociéndolo para el 2005.

No obstante que los costos de ventas disminuyeron en \$27.937 millones en el último período, que en términos porcentuales significa un 19.36%, cifra inferior a aquella en la que disminuyeron los ingresos, la protección con respecto de los ingresos aumentó a 4.43 puntos porcentuales, lo cual conllevó a que la utilidad bruta tuviera una reducción del 53.54% respecto de la reportada el año anterior. Algunos de los insumos (agroquímicos, fertilizantes, polipropileno, entre otros) tienen su costo atado al precio del petróleo, que ha tenido un alto incremento en los últimos años.

La pérdida operacional al final del trimestre de 2005, arrojó una cifra tres veces mayor a la resultante del primer trimestre de 2004, lo que puede traducirse en preocupación para un sector que no ha restablecido su punto de equilibrio y que afronta grandes amenazas en el corto plazo, tal como la esbozada por la pretensión europea de aumentar el arancel en los países de la “zona dólar”.

El manejo financiero del sector si bien continua siendo un soporte contra la debilidad operacional al arrojar un valor neto positivo entre los ingresos que genera y los gastos que ocasiona, en último período tal soporte no alcanzó a revertir pérdidas por un valor de \$7.043 millones, las que por el efecto meramente contable que tuvieron los ajustes por inflación pudieron atenuarse para llegar a una cifra negativa de \$4.606 millones.

Gráfico 24. Estado de resultados productora de Banano. Marzo de 2004 y 2005.
Miles de millones de pesos



Fuente: Superintendencia de sociedades

En relación con el año 2004, de acuerdo con las explicaciones que sobre el desempeño de sus sociedades hacen en el informe de gestión los representantes legales, el año se vio asombrecido por las siguientes razones:

- El verano más duro de los últimos años, en el primer trimestre
- Disminución de la productividad agrícola
- Paro laboral
- Revaluación cercana al 14%
- Incertidumbre sobre los aranceles en la Unión Europea, lo que afecta el clima para la inversión
- El comercio mundial de la fruta fue similar en volumen al de 2003, pero los precios se deterioraron en el mercado norteamericano.

Al respecto recomienda la FAO en relación a las perspectivas del sector bananero mundial que son difíciles y que ante una “reducción de precios, las políticas gubernamentales deben orientarse a la creación de mecanismos que aseguren los ingresos de los productores y la comercialización de la fruta a niveles competitivos”, a lo cual ha respondido el gobierno, por una parte, con la promulgación del decreto 4390 de 27 de diciembre de 2004 para incentivar la cobertura cambiaria, y por otra con la defensa ante la OMC de los interés de los productores ante la Unión Europea.

Indicadores Financieros Del Sector: A continuación se presenta el análisis de algunos indicadores para evaluar el comportamiento de las sociedades que conforman el sector bananero a partir de la media aritmética.

Cuadro 3. Indicadores del sector

INDICADOR	Marzo de 2005	Marzo de 2006
Endeudamiento %	31.78	38.37
Liquidez (veces)	0.78	0.88
Solvencia (veces)	3.15	2.61
Margen Neto %	-0.04	0.02
Retorno sobre el patrimonio %	-0.01	0.01

Fuente: Superintendencia de servicios

Observamos que el endeudamiento en promedio bajó 6.59 puntos porcentuales, en el último período, lo que nos permite evidenciar un endeudamiento a la baja, correspondiente con la disminución del valor del pasivo y con la estabilidad del valor del activo, lo que implica además, una mayor responsabilidad en cabeza de los accionistas, al asumir la reducción de las acreencias tanto con el factor financiero como con los proveedores.

La liquidez muestra una reducción que la aleja aún más del punto de equilibrio de cubrimiento inmediato, que es la relación uno a uno.

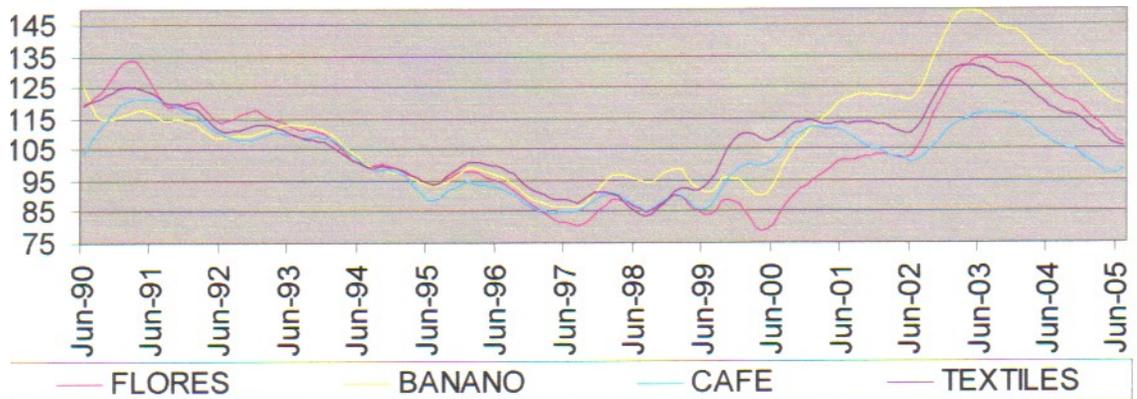
La solvencia o capacidad de responder por todas las acreencias, aumentó levemente, lo que favorece la confianza de los acreedores. El margen operacional desaparece, tornándose negativo en los dos períodos, por efecto de las pérdidas en el ciclo operativo, y el margen neto disminuye respecto del anterior período, hasta volverse negativo.

El retorno sobre el patrimonio, dadas las pérdidas del ejercicio, reporta un signo negativo en el promedio de las cifras, lo que nos indica las dificultades del sector y lo poco atractivo para los inversionistas internos y externos.

La devaluación frente a la rentabilidad y al endeudamiento externo del banano: Debido a que el 98% de las ventas del banano se exportan y por tanto los ingresos del sector se generan en moneda extranjera, en esta parte del trabajo se hace una comparación simple entre la devaluación y los márgenes operacional y neto, tanto para las productoras como para las comercializadoras para el período 1995-2004. De igual manera se compara la devaluación con el endeudamiento externo para el mismo período.

Teniendo en cuenta lo anterior en términos monetarios, el flujo de ingresos en pesos que ingresa al sector estará afectado por lo que ocurra en la tasa de cambio; por lo tanto resulta importante identificar la tasa de cambio pertinente para el sector bananero y señalar la trayectoria que ha venido exhibiendo recientemente. En el siguiente gráfico se muestra en comportamiento tendencial de la tasa de cambio relativa para algunos productos del sector agrícola y para los textiles mediante la evolución del promedio semestral, mejor conocido como media móvil de orden 6

Gráfico 25. Tasas de cambios relativas. Promedios móviles

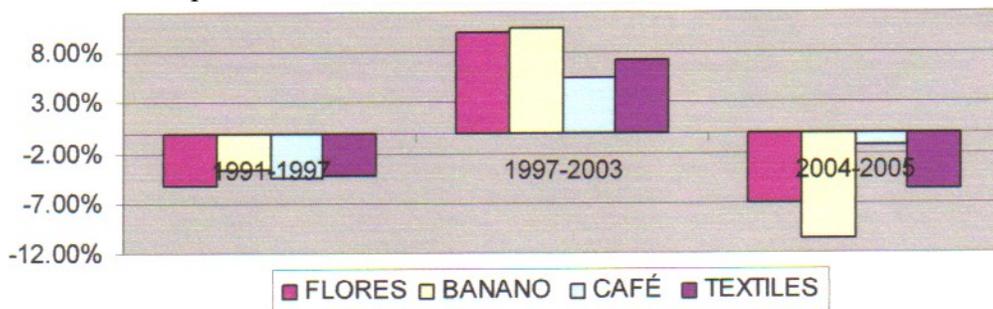


Fuente: Banco de la República

Es evidente que la tasa de cambio relativa para el sector banano ha registrado una fuerte apreciación, incluso, superior a otros productos de exportación colombianos como las flores, el café y los textiles. Sin embargo, teniendo en cuenta que fue la tasa de cambio con mayor depreciación desde el año 1999 y a diferencia de las tasas de cambios de los otros productos, aún se mantiene en un nivel muy cercano al de comienzos de la década del 90.

La anterior afirmación sugiere que el sector bananero ha enfrentado una apreciación menos drástica que la de otros segmentos de exportación colombianos. No obstante, el efecto que dicho fenómeno ha traído a los resultados del sector bananero se ha visto magnificado entre las empresas del sector porque en términos relativos el período revaluacionista ocurrido entre el año 2004 y el año 2005 ha sido mayor y en un período de tiempo menor que el producido entre 1991 y 1997

Gráfico 26. Apreciación anual



Fuente: Banco de la República

Con relación a la devaluación del dólar comparada con el margen operacional y neto en las empresas productoras, se observa una relación directa; es decir, cuando hubo devaluación estas empresas cambiaron la tendencia de márgenes negativos a positivos y cuando hubo revaluación, 2003 y 2004, los márgenes operacional neto, volvieron a ser negativos, lo cual

indica que la devaluación o revaluación incide de manera directa en los resultados operacionales y netos de las compañías

Después de ver cada uno de los diferentes indicadores citados aquí, se puede concluir que:

- Existe una relación directa entre la devaluación y los márgenes operacional y neto. Esta situación indica que cuando ha existido devaluación, los resultados financieros de las empresas han sido mejores que cuando ha habido revaluación, lo cual es coherente, dada la alta dependencia de los ingresos de las exportaciones y por tanto de la moneda extranjera.
- No ha existido un eficiente manejo del riesgo cambiario. Cuando ha existido devaluación, las empresas bananeras utilizan más el endeudamiento interno y cuando ha habido revaluación han utilizado más el endeudamiento externo, lo cual no es eficiente si se tiene en cuenta que casi la totalidad de los ingresos provienen del exterior y en moneda extranjera.
- Las productoras y comercializadoras de banano en Colombia han manejado niveles de endeudamiento moderados con una tendencia decreciente entre 1995 y 2004.
- A pesar de la revaluación registrada en los años 2003 y 2004, las empresas del sector banano prefieren endeudarse con los bancos nacionales; es decir, el crédito externo es poco utilizado, con lo cual no están haciendo un eficiente cubrimiento del riesgo cambiario, si se tiene en cuenta que el 98% de los ingresos provienen de las exportaciones y por lo tanto en moneda extranjera
- **Entorno tecnológico:**

El banano orgánico: es la fruta tropical con mayor aceptación en el mercado internacional. Éste se produce durante todo el año, a un menor costo por unidad que el convencional, dada la no utilización de productos químicos (que en su mayoría son importados) y por ser cultivado en asocio con otras especies forestales y agrícolas. Adicionalmente, la certificación exigida permite la diferenciación del producto y garantiza su calidad de alimento saludable. El banano orgánico es utilizado para producir alimentos orgánicos como purés, snacks, jugos, jaleas y otros, en general para el segmento de alimentos para niños.

Los principales países consumidores de banano orgánico son los países de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Japón, países con los mercados de orgánicos más grandes y más dinámicos. Según la FAO, este producto constituye una oportunidad interesante para productores medianos y pequeños que no pueden competir con las plantaciones en gran escala; sin embargo, afirma que el desarrollo del mercado depende de una mayor y regular oferta y de la reducción de los sobre-precios, pasando por la solución de los problemas técnicos del cultivo (principalmente la Sigatoka Negra) y de los problemas de logística para su despacho hacia los mercados.

Un factor importante que ha obstaculizado el aumento de las ventas de banano biológico ha sido la limitación de la oferta, pero es probable que esta situación cambie rápidamente ahora que están entrando las empresas comercializadoras con plantaciones

en gran escala en el mercado de los orgánicos y que "nuevos" países empiezan a cultivar el banano orgánico. No obstante, no se dispone de información sobre el número de hectáreas que son objeto de conversión actualmente o cuántos productores han previsto la conversión a los métodos de producción biológica. Por consiguiente, es difícil prever el incremento futuro de la producción de banano biológico tanto en términos absolutos como relativos. Una plantación de gran envergadura puede cambiar fácilmente las condiciones del mercado en una situación con unos volúmenes tan bajos.

Expectativas: Según la hipótesis de un aumento continuo de la oferta mundial del 65%, en un plazo de tres años el banano biológico representará el 3% del mercado mundial. En cualquier caso, para que se produzca este aumento continuo, el banano biológico tendrá que entrar en el mercado primario, en el que los grupos con ingresos bajos efectúan gran parte de las compras adicionales. Para que esto ocurra, los sobrepuestos tendrán que descender.

Las perspectivas de que las ventas de banano biológico sigan creciendo en los Estados Unidos son excelentes. El ritmo de crecimiento ha sido superior al 20% anual y los principales proveedores están geográficamente cerca. Suponiendo que se solucione los problemas de suministro, la proporción de bananos biológicos en el mercado puede alcanzar fácilmente el promedio de los productos biológicos frescos (1,7%). En la Comunidad Europea hay una fuerte demanda de bananos biológicos, especialmente por parte de las grandes cadenas de supermercados de Alemania, el Reino Unido y Francia. Si se considera la proporción actual en el mercado de las frutas y hortalizas biológicas, el banano biológico podría alcanzar con rapidez el 1,5% del consumo total de bananos de la Comunidad Europea. En el Japón también parece haber considerables posibilidades para el banano biológico si se pudieran ofrecer bananos biológicos a un precio no superior a un 20% por encima del de los bananos tradicionales, el 20% de los consumidores los comprarían¹⁶.

Cuestión ambiental: La agricultura ecológica, orgánica o biológica enmarca todos los sistemas agrícolas que promueven la producción sana y segura de fibras y alimentos, desde el punto de vista ambiental, social y económico. Estos sistemas parten de la fertilidad del suelo como la base para una buena producción. Sin modificar las exigencias y capacidades naturales de las plantas, los animales y el paisaje, busca optimizar la calidad de la agricultura y el medio ambiente en todos sus aspectos. La agricultura ecológica reduce considerablemente las necesidades de insumos externos al no utilizar fertilizantes ni pesticidas artificiales. Todos los procesos aplicados para la obtención de un producto orgánico deben estar garantizados ante los consumidores por medio de un sistema de certificación. La creciente preocupación de los consumidores de los países desarrollados por la protección del medio ambiente y por el cuidado de la salud, sumada a la frecuente identificación de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs), han venido mermando la confianza de los consumidores en los sistemas convencionales de producción de alimentos y, simultáneamente, han generado un incremento en la demanda de productos de origen ecológico, con un crecimiento del 20% anual a partir de los primeros años de la década de los 80.

¹⁶ www.agrocadenas.gov.co

Estas circunstancias han impulsado en todo el mundo la producción y la comercialización de productos ecológicos. No obstante lo anterior, la oferta de estos alimentos continúa siendo deficitaria tanto en los mercados de Estados Unidos como en los de la Unión Europea que se abastecen de la creciente producción interna y de la procedente de Argentina, Chile y Costa Rica, principalmente.

La justificación para la promoción de los productos ecológicos es la siguiente: a) unirse al esfuerzo nacional para reducir la cantidad de pesticidas per cápita y el daño a las personas y al ambiente que se les atribuye, y b) que los bienes ecológicos estén casi enteramente libres de sustancias perjudiciales y por lo tanto son más sanos para el consumo humano.

Pero más allá de estas dos importantes razones hay una tercera que es relevante para los argumentos sobre desarrollo, puesto que la producción ecológica es una industria intensiva en mano de obra, con buenos ingresos. Esta es una justificación válida para su promoción. En algunos casos, los ingresos pueden ser mayores pues el consumidor está dispuesto a pagar más por un producto que no afecta el medio ambiente y que produce menos riesgos para la salud humana¹⁷.

Con todo lo anterior, se observa la importancia de los cultivos ecológicos, y como éstos se constituyen en una muy buena opción para incrementar la participación en el mercado internacional y no desaparecer, como paulatinamente lo ha venido haciendo

¹⁷ www.agronet.gov.co

1.3.1. Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Tabla 1. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales actuales están aumentando el consumo del banano.	0.05	1	0.05
2. Incremento de la demanda de banano por nuevas naciones consumidoras del producto.	0.15	1	0.15
3. El valor del arancel cancelado por importaciones en países como Estados Unidos es 0.	0.20	1	0.20
4. Nuevas campañas mundiales de estimulación al consumo de banano	0.05	1	0.05
5. Inversión tecnológica – capacitación y crédito a nivel nacional.	0.10	3	0.30
<i>Amenazas</i>			
1. Problemas administrativos que enfrentan las fincas bananeras.	0.10	3	0.30
2. Inestabilidad económica y social de las zonas donde se cultiva la fruta.	0.05	1	0.05
3. Deterioro en la calidad de la fruta por problemas sanitarios (Sigatokas y Moko) en las plantaciones.	0.15	3	0.45
4. Aumento de competencia de proveedores de banano barato.	0.05	1	0.05
5. Costos de producción elevados	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		1.8

La tabla muestra la matriz EFE para la Fundación ASBAMA, los problemas administrativos y los costos de producción elevados fueron considerados los factores más importantes que afecta la industria, según indica la clasificación. El puntaje de valor total de 1.8 indica que ASBAMA se encuentra por debajo del promedio de en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

1.3.2. Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). La *matriz de perfil competitivo* (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio.

La tabla 2 ofrece la matriz de perfil competitivo. Los factores que se tuvieron en cuenta fueron: la calidad de los productos, competitividad de precios, dirección, posición financiera, lealtad de los socios, expansión global y participación en el mercado.

Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AUGURA			ASBAMA		
	V	C	P	V	C	P
Calidad de los productos	0.20	4	0.80	0.20	4	0.80
Competitividad de precios	0.10	4	0.40	0.20	4	0.80
Dirección	0.10	4	0.40	0.10	2	0.20
Posición financiera	0.20	4	0.80	0.20	4	0.80
Lealtad de los socios	0.20	2	0.40	0.10	2	0.20
Participación en el mercado	0.20	4	0.80	0.20	2	0.40
TOTAL			3.6			3.2

Nota: 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el porcentaje de valor total de 2.8, el competidor es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito, estos son muy poco en realidad.

V = valor

C = clasificación

P = puntaje

La *matriz de perfil competitivo* (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio.

La tabla 2 ofrece la matriz de perfil competitivo. Los factores que se tuvieron en cuenta fueron: la calidad de los productos, competitividad de precios, dirección, posición financiera, lealtad de los socios, expansión global y participación en el mercado.

La matriz de perfil competitivo ayuda a identificar la escala de posición de la entidad frente a la competencia actual, de este modo podemos reconocer que tan fuerte o débil se encuentra la Asociación en el mercado donde se desenvuelve.

Para el año 2001 en la Costa Atlántica existían siete (7) asociaciones que agremiaban bananeros, entre estas se destacan: Guineos, Asbama, Asoproban, Parmag, Asobanar, Coinagivar Arhuacos; transcurriendo el tiempo estos fueron desapareciendo manteniéndose tan solo Asbama, gracias a su gestión y empuje.

En el año 2003, Augura abre sede en Santa Marta iniciando labores con el 50% de los productores de banano asentados en el departamento del Magdalena. Hasta la fecha se han venido vinculando más productores que buscan los beneficios que ofrece la agremiación.

De acuerdo a lo relacionado con la Matriz de Perfil Competitivo, un valor de 3,6 indica que Augura tiene una posición sólida competitiva en el mercado nacional, pues posee factores adicionales que ofrecer a sus agremiados. Asbama por su parte es reconocida como una entidad bananera en el departamento del Magdalena lo que la pone por debajo de su competencia.

Un valor de 3,2 indica que Asbama es sólida en el área de acción de trabajo, pues cuenta también con cuantiosas prebendas que favorecen a los agremiados, debe mejorar en factores como la dirección y lealtad de sus asociados.

1.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

La dirección estratégica es un proceso interactivo que requiere la coordinación eficaz entre los gerentes de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I y D y sistemas de información de la gerencia. Aunque las empresas gubernamentales y no lucrativas no han dado, según acostumbran, la importancia suficiente a las relaciones existentes entre las áreas funcionales del negocio, es preciso que para aplicar un plan de direccionamiento estratégico se determine el estado de cada una de las áreas que conforman la organización.

1.4.1. Determinación de las áreas funcionales que conforman la organización.

ASBAMA es una entidad no lucrativa, tiene por objeto primordial la dirección, promoción e impulso, fomento, desarrollo, protección, defensa y ayuda misma de los productores, empresarios, empresas y de la industria bananera cuyo desarrollo tenga lugar en cualquier parte del territorio nacional, primordialmente de la región zona bananera del departamento del Magdalena, de las personas dedicadas a ella y el mejoramiento cultural y económico de estas personas y de los asociados empleados y subalternos.

En la actualidad en ASBAMA no se identifican departamentos claves de trabajo, pero sí, existen áreas funcionales de negocio que permiten mantener organizadas las actividades; estas áreas se definen así:

- Junta Directiva
- Dirección Ejecutiva - Secretaría
- Revisoría fiscal - Contaduría - Asistencia Administrativa y Financiera.
- Asistencia General de Proyectos

1.4.2. Diagnóstico estratégico de las áreas funcionales de ASBAMA

El presente diagnóstico se centra en la identificación y la evaluación de fortalezas y debilidades de las áreas funcionales que hacen parte de la fundación ASBAMA.

- **Análisis de los altos niveles de Gerencia (Junta Directiva - Dirección Ejecutiva – Secretaria):** ASBAMA se conoce como una organización sin ánimo de lucro, que tiene por objetivo organizar a los productores de banano de la zona del Magdalena, su estructura organizacional está compuesta primeramente por una Junta Directiva quien con una asamblea toma las decisiones más importantes que competen al desarrollo de la entidad, seguida de está se encuentra la Dirección ejecutiva quienes son los administradores de ASBAMA.

La Dirección Ejecutiva de ASBAMA no cuenta con autonomía en la toma de decisiones, se encarga de llevar la representación legal de la Asociación, en juicio y fuera de juicio, y dirigir la administración de sus negocios, con sujeción a las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, convoca los miembros de la Junta Directiva a sus reuniones ordinarias y extraordinaria, nombra a los empleados de la asociación para los cargos previamente creados por la Junta Directiva, constituye a los apoderados judiciales y extrajudiciales que estime necesario para representar a la Asociación y delegarles las facultades que el caso requiera, previo concepto favorable de la Junta Directiva, celebrar los actos y contratos necesarios para el adecuado desarrollo del objeto social, obteniendo previamente la autorización de la Junta Directiva en los casos que alude el numeral del artículo 37, provee la Asamblea General todas las informaciones que ella exija, rinde a la Junta Directiva informes sobre sus labores con la periodicidad y en las oportunidades que esta señale, cuida la recaudación e inversión de los fondos de la Asociación, presenta a la Junta Directiva proyectos tendientes a mejorar la organización y las actividades de la entidad, cumple con las demás funciones que le asigne o le deleguen la Asamblea General y la Junta Directiva.

Es el responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de ASBAMA, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre los eventos y proyectos de la Asociación, por lo que dentro de sus funciones están: La supervisión de los subordinados a su cargo; motivando, corrigiendo, controlando, revisando, manteniendo y asegurando el excelente desempeño de los mismos, evaluación de avances de los proyectos, autorización de contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo, preparación de presupuestos, análisis de requerimientos, establecer una adecuada comunicación entre todo el personal para fomentar el espíritu

de colaboración, autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera, demás funciones inherentes al cargo.

La persona a cargo de la Dirección ejecutiva de ASBAMA propende por el buen funcionamiento de cada una de las áreas de la organización, está capacitado para ejercer el cargo y muestra altos niveles de liderazgo y motivación. Al interior de la organización se vislumbra un clima organizacional óptimo y relación cordial entre los colaboradores.

Quizás, una de las debilidades más acentuadas en ASBAMA es la poca importancia que se le brinda al factor humano como tal, es decir no existe en la organización un área indicada que vele por el recurso humano. Hoy en día es de vital importancia reconocer el desempeño laboral, las renunciadas, los despidos, la baja moral, los problemas maritales y el descontento en general.

- **Análisis del nivel administrativo y situación financiera de ASBAMA:** El nivel administrativo está conformado por el área económica – administrativa y contable, las tareas fundamentales de estas áreas son la de organizar, controlar, direccionar y ejecutar los planes presupuestales además mantener el sostenimiento económico de la organización.

Las personas que tienen a su cargo estas labores son personas idóneas y adecuadas, además motivadas siempre a realizar su labor.

ASBAMA cuenta con un área de finanzas y contabilidad compuesto por un revisor fiscal encargado de la planeación y ejecución de auditoría para que los estados financieros reflejen la situación financiera y el resultado de las operaciones, evaluador de los principios de contabilidad utilizados en el ejercicio, verificador de la originalidad del informe de gestión presentado por la administración a la Junta Directiva, revisión de las medidas de control interno y de conservación y custodia de los bienes de la entidad.

Un contador encargado de ordenar y clasificar comprobantes contables, revisar la elaboración de planillas de salarios, operar libros contables, formular las declaraciones fiscales, demás inherentes al cargo

Y un encargado de la asistencia administrativa y financiera encargado de la elaboración de nómina, manejar agenda (actividades a realizar) del director ejecutivo, manejo de tesorería, actualización de cuentas por pagar, elaboración de ingresos y egresos mensuales, elaboración de formularios para efectuar pagos de seguridad social, gestión de cobro de aportes de afiliados atención a productores bananeros, organización de eventos, reuniones, talleres, seminarios, capacitaciones con diferentes entidades, en temas de interés para el sector, representación del director ejecutivo en caso de ausencia temporal del mismo, elaboración de notiasbama (boletín informativo de la asociación),

actuar como secretario en las sesiones de junta directiva de la asociación, convocar a junta directiva de la asociación por solicitud del director ejecutivo o de acuerdo con los estatutos, apoyo al director en la elaboración de presupuesto y flujo de caja, elaboración de liquidaciones de aportes de productores afiliados, demás funciones asignadas por la dirección ejecutiva.

El 2005 fue un año lleno de retos para la Asociación de Bananeros del Magdalena. No obstante la difícil situación económica del sector y, en especial, la sufrida por los bananeros del Magdalena, los afiliados a ASBAMA realizaron un esfuerzo importante para apoyar al gremio al que pertenecen; la puntualidad en el pago de los aportes ordinarios y su gran compromiso en cubrir lo que les correspondía por cuota extraordinaria, evidenciaron el alto interés de los bananeros del Magdalena en mantener viva una asociación que represente sus particulares y especiales intereses.

En respuesta a esa confianza depositada por sus afiliados, la administración de la Asociación de Bananeros del Magdalena trabajó intensamente en el afianzamiento de un espacio representativo en aquellos escenarios nacionales y locales donde se definen las políticas y se estructuran las medidas que impactan al sector bananero no sólo del Magdalena, sino del país.

Tal y como se mencionó anteriormente, el cambio del sistema de aportes ordinarios y el pago de la cuota extraordinaria durante el segundo semestre del año lograron conjurar la crisis económica por la que estaba atravesando ASBAMA. Así las cosas, el resultado final del ejercicio registró una utilidad contable de veintiséis millones setenta y un mil pesos (\$26.071.000.00) en comparación con las pérdidas del ejercicio del 2004 de treinta y ocho millones seiscientos veintiocho mil pesos (-\$38.628.000.00).

El total de activos pasó de \$117.2 millones a 31 de diciembre de 2004 a \$141.1 millones a 31 de diciembre de 2005. Esta diferencia corresponde, en su mayoría, al aumento de los activos corrientes o de corto plazo, como consecuencia de la estabilización de los ingresos de la asociación gracias a la adopción del nuevo sistema de aportes.

Por su parte, la cuota extraordinaria cumplió, sin duda, con su objetivo de cubrir en su totalidad los pasivos corrientes de la Asociación relacionados con: (i) Proveedores, cafetería, papelería, servicios públicos, comunicaciones, gastos de representación, publicidad, fotocopias, mensajería, entre otros; (ii) pagos a contador, revisor fiscal, (iii) algunos pagos laborales y (iv) aportes como fundador de la Cooperativa de Recicladores del Magdalena (RECICLA), los cuales ascendían a treinta y dos millones de pesos (\$32.000.000.00). En adición, se logró celebrar acuerdos de pago con el ICBF y el Sena, por valor de quince millones de pesos(\$15.000.000.00). A la fecha, la totalidad de los pagos de proveedores de bienes y servicios se han regularizado y se vienen atendiendo oportunamente.

El patrimonio de la Asociación pasó de cincuenta y siete millones trescientos ochenta y siete mil pesos (\$57.387.000.00) a 31 de diciembre de 2004 a ochenta y dos millones novecientos sesenta y cinco mil pesos (\$82.965.000.00) a 31 de diciembre de 2005.

- **Análisis de Área de Proyectos:** El objeto de ASBAMA es el de ayudar a los productores bananeros en la promoción, el impulso, fomento, desarrollo, protección, defensa y ayuda misma de la industria bananera, por lo tanto la entidad cuenta con un área que prepara y desarrolla planes de acción contundentes que logran el objeto de la misma. Es el responsable de coordinar las relaciones y programas a ejecutar entre la Asociación y los organismos externos, además de la normatividad e informes a los cuales está obligada la Asociación.

Los alcances de esta área han sido valorados cuantiosamente, pues a través de ella se ha logrado gestionar recursos, mejorar la productividad de las fincas bananeras y el nivel de vida de los asociados. Las personas a cargo de del área son calificados para el mismo.

El área de proyectos cuenta con apoyo externo de otras entidades no lucrativas como el Ministerio de Agricultura, el SENA y otras instituciones que permiten que constantemente avancen los estudios de mejoramiento y productividad. Los recursos económicos presupuestados son los suficientes, debido a que han permitido alcanzar en un 98% los objetivos planteados por el área.

Esta área mantiene una eficiente comunicación con las otras áreas funcionales de la organización, además cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de las actividades.

- **Análisis de la Dirección General de Departamento de Agricultura:** Esta área esta conformada por la Coordinación Fitosanitaria - Coordinación de Riegos y Drenajes - coordinación ambiental - Asistencia Técnica de Riegos y Drenajes - Asistencia Técnica ambiental, el departamento de agricultura ocupa un alto lugar de importancia, pues por medio de ella se relacionan todas las actividades que competen con los asociados y las fincas bananeras.

Las tareas más importantes del áreas son: Planificación, organización, dirección y control de las actividades del proyecto de Siembra de 400 has de banano tipo exportación en la Zona Bananera del Magdalena, así como de la coordinación y toma de decisiones sobre el mismo, establecer sistemas integrados de control de plagas y enfermedades para cultivos de banano de tal manera que se ejecuten las diferentes actividades referentes al manejo fitosanitario que la producción y el entorno necesiten. Planear, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes actividades referentes al manejo ambiental en las fincas asociadas, dando un manejo sostenible al sistema productivo, de tal manera que se reporten las tendencias y comportamientos de ésta área para la toma de decisiones. Debe planear, dirigir, ejecutar y controlar las diferentes actividades edafológicas y actividades correspondientes al sistema de riego y drenaje en el cultivo

del banano, de tal manera que se propenda por el equilibrio natural de conservación tanto del suelo como del agua. Deberán asistir a sus respectivos coordinadores en todas las acciones determinadas por este, adicionales a la supervisión y chequeo de todas las labores del campo

Gracias a la labor integrada por las demás áreas, el departamento de agricultura cuenta con el apoyo necesario para la realización de las tareas en las fincas bananeras y los objetivos propuestos han sido alcanzados satisfactoriamente; la tecnología utilizada en el momento es acorde a las exigencias del medio.

Las personas que ocupan los cargos son idóneas y preparadas para el mismo, además cuentan con apoyo técnico de organizaciones externas como Ministerio de Agricultura, SENA, y otras entidades y reciben aportes directos de empresas extranjeras.

1.4.3 Matriz de evaluación del factor interno

Tabla 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. Una de las entidades gremiales más importante de la zona dedicada a apoyar el cultivo de banano.	0.10	3	0.30
2. Trabaja en convenios con importantes entidades gubernamentales	0.20	4	0.80
3. Los aportes de los socios son a tiempo y adecuados para el sostenimiento de la empresa	0.10	4	0.40
4. Recibe aportes de empresas internacionales.	0.10	4	0.40
5. Personal calificado y preparado en cada área.	0.20	3	0.60
6. Planeación a largo plazo	0.05	3	0.15
7. Sólido equipo de junta directiva	0.05	3	0.15
8. Adecuados indicadores financieros	0.05	2	0.10
<i>Debilidades internas</i>			
1. Poca autonomía de la Dirección ejecutiva.	0.10	2	0.20
2. No existe área de recursos humanos.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		3,6

Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

De acuerdo a lo relacionado con la Matriz EFI, un valor de 3,6 indica que la empresa tiene una posición interna sólida, pues posee factores que permiten el posicionamiento y sostenimiento de la organización en el mercado.

1.5 ANÁLISIS MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue una herramienta para realizar un análisis más estructurado del sector agroindustrial, pese a que la organización en la cual se está desarrollando esta investigación es una entidad gremial, para lograr establecer datos más precisos, se ha aplicado al sector productor como tal.

1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. La situación actual de los bananeros en el Departamento así como en el país, hace de éste negocio poco atractivo para nuevos inversionistas. Existen diversos motivos que llevan a ésta conclusión, entre éstos la inestabilidad de la tasa de cambio, y las nuevas tendencias de consumo.

Desde el punto de vista de costos, es decir, lo que le representaría producir banano williams o tipo cavendish, las cuales son las variedades que se exportan, no implicaría altos niveles de inversión, pero si se piensa en el mercado ecológico, es decir producción de banano orgánico, resultaría mucho más costoso.

1.5.2 Rivalidad entre los competidores. A nivel nacional no existe rivalidad entre los competidores, ya que la producción e ingresos de uno no inciden en la producción e ingresos del otro. Por el contrario, buscan establecer bloques para apoyarse entre sí.

A nivel mundial, el auge de la globalización y las iniciativas de todos los países productores por ganarse un espacio dentro del mercado internacional, llevan a ser más competitivos y cada vez a aumentar su participación, como es el caso de Brasil y Ecuador.

1.5.3 Poder de negociación de los proveedores. La oferta en este sector es amplia, por lo que los productores no se ven limitados a la hora de adquirir los insumos necesarios para el adecuado proceso del cultivo.

1.5.4 Poder de negociación de los compradores. Teniendo en cuenta los acuerdos comerciales, Colombia requiere de mucha preparación para poder ser más productiva y competitiva para estar en igualdad de condiciones con otras naciones para comercializar la fruta con comunidades como la Unión Europea, la cual es un segmento muy organizado, por lo que tiene claro lo que quiere y bajo qué condiciones

1.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos. El banano es un producto que, por su condición de fruta, se presentan diferentes alternativas a la hora de elegir el consumo de una de éstas, por lo que se constituye en productos sustitutos del mismo, por ejemplo, la manzana, las uvas, entre otras.

Tabla 4. Identificación de líneas estratégicas

		SITUACION EXTERNA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		SITUACION INTERNA		A1: Problemas administrativos A2: Inestabilidad económica y social de las zonas A3: Deterioro en la calidad de la fruta A4: Aumento de competencia
DEBILIDADES	D1: Poca autonomía de la Dirección ejecutiva.	Estrategia Defensiva D1; A1 Avanzar en la organización y planificación de la Asociación	Estrategia Adaptativa D2; O5 Poner en marcha un plan de formación del área de recurso humano de la empresa	
	D2: Área de recursos humanos.			
FORTALEZAS	F1: Gran entidad gremial	Estrategias Reactivas F3; F4; F5; A3; A4 Ofrecer un conjunto de información de servicios agrícolas y técnicos.	Estrategias Ofensivas F1; F2; F6; F7; F8; O1; O2; O3; O4 Convertir ASBAMA en la agremiación más sólida de la región. Potenciar el desarrollo de la agremiación frente a las entidades reguladoras de la actividad.	
	F2: Convenios F3: Aportes de los socios F4: Aportes otras empresas i/nal. F5: Personal calificado F6: Planeación a largo plazo F7: Junta directiva sólida F8: Indicadores financieros			

2. LINEAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

En el siguiente paso se establecen los objetivos estratégicos por factor clave de éxito. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

A continuación se presentan las líneas estratégicas a seguir y los objetivos estratégicos que se deben establecer en ASBAMA

Área de actuación:

Modelo de agremiación bananera

Línea estratégica 1:

Impulsar la creación de un modelo sólido de agremiación, concebida como parte activa y esencial de un sistema de recursos para los productores de banano

Justificación:

Luego de pasar por una época de crisis, el sector bananero está buscando nuevamente consolidarse en el mercado global, es así como se están creando estrategias de reactivación del cultivo y las agremiaciones han jugado un papel fundamental en el alcance de éste.

Las agremiaciones son los representantes de los productores de banano, además los responsables de la calidad y productividad de la fruta, es por ende que se preocupan por mostrarse como organizaciones serias y de confianza.

Para tal fin, las agremiaciones deben preparar y organizar sus actividades con el fin de que puedan alcanzar la mayor proyección en el sector industrial y sobre todo en el gremio bananero, la dirección administrativa de ASBAMA debe propender por dar a sus asociados la mayor confianza en la gestión realizada a través de sus programas y así alcanzar la mayor influencia en los comercializadores, intermediarios y entidades interesadas

Objetivos estratégicos

- Definir el nuevo modelo de agremiación bananera que se adapte al nuevo marco jurídico del sector industrial y que sirva de apoyo a todos los productores de banano en la zona del Magdalena y el territorio nacional.
- Impulsar nuevos modelos organizativos que permitan la conversión de las agremiaciones tradicionales en agremiaciones estratégicas de trabajo.
- Proyectar y planificar nuevos espacios y áreas funcionales de la asociación en las zonas de trabajo de los productores bananeros.
- Propender por las buenas relaciones con otras entidades que apoyan la agricultura.

Área de actuación:

Consolidación de la agremiación en el sector industrial y ofrecimiento de un conjunto de servicios multidisciplinario a los productores bananeros.

Línea estratégica 2:

Elevar los estándares de productividad y competitividad en la agremiación, de igual forma incrementar el nivel de formación de los productores bananeros.

Justificación

El banano es un producto de gran comercio a nivel mundial, potencias desarrolladas como Estados Unidos, Europa y China son grandes importadores de la fruta y su interés crece cada vez más.

Cumplir con los estándares de calidad exigidos por los países importadores de la fruta es importante, es decir, las agremiaciones deben lograr que los productores se preocupen por alcanzar los niveles de medida promedio de la fruta, la maduración de la misma y los controles fitosanitarios para que de este modo puedan acceder al mercado internacional.

La responsabilidad de esta tarea está en manos de ASBAMA puesto que son ellos los que deben brindar programas dirigidos al mejoramiento y la productividad de las plantaciones de banano, como también capacitar a todos los productores en temas a fines con la productividad y competitividad de las fincas bananeras.

Objetivos estratégicos

- Lograr jalonar recursos y ayudas para trasladarlo a los productores bananeros.
- Minimizar los costos en la producción de la fruta.
- Darle el máximo aprovechamiento a las fincas sembradas.
- Identificar aquellas entidades internacionales que contribuyan al sostenimiento de cultivos lícitos en el país.
- Realizar inversiones adecuadas en el área tecnológica y capacitación profesional de las personas que hacen parte de ASBAMA
- Motivar a los productores a conseguir por medio del trabajo diario los niveles de competitividad y productividad a los que son necesario para llegar al mercado internacional.

Área de actuación:

Organización y administración

Línea estratégica 3:

Replantear el modelo de organización y funcionamiento de ASBAMA

Justificación

La planeación y organización coadyuvan para que se alcancen altos niveles de competitividad estratégica en una organización, el establecer metas y no cumplirlas tiene mucho que ver con esta área y los administradores son los responsables de ello.

El mundo globalizado está haciendo que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales se preocupen por el permanente cambio, es por eso que se deben crear entidades sólidas en sus estructuras interiores para así poder resistir los problemas que brinda el medio.

Los estrategias organizacionales de la empresa son los responsables del diseño y ejecución de un proceso de administración estratégica eficaz. En la actualidad, los procesos más eficaces se basan en propósitos y conductas éticos. Los mismos estrategias, personas que tienen oportunidad de soñar y actuar, pueden ser fuente de ventaja competitiva. Los altos ejecutivos exitosos trabajan en forma ardua, realizan análisis detallados de situaciones, son

siempre honestos y hacen las preguntas adecuadas, acerca de las personas apropiadas en el momento correcto.

Objetivos específicos

- Definir las competencias y las responsabilidades de los diferentes Órganos de Gobierno de ASBAMA y de los Grupos de Trabajo o Grupos de Expertos.
- Establecer unos planes de acción anuales, claros y concisos, conocidos y consensuados por el Pleno.
- Establecer un Plan de Comunicación entre los miembros de la Asociación.

Área de actuación:

Representatividad ante otras entidades

Línea estratégica 4:

Incrementar el nivel de representación de los productores ante entidades de apoyo técnico y económico

Justificación

Las agremiaciones contribuyen a que los asociados puedan recibir mayores prebendas económicas, técnicas y de capacitación; permiten además que estas sean bien representadas en procesos de negociación.

En la actualidad ASBAMA representa a los asociados productores de banano frente al gobierno, entidades no gubernamentales e internacionales debe conducir a que cada vez más sigan siendo bien representado este gremio en el territorio nacional.

Objetivos estratégicos

- Dialogar y concertar charlas constantes con personas naturales y jurídicas a fines a la industria bananera.
- Identificar los nuevos acuerdos y legislación concerniente al cultivo de frutas en Colombia.
- Aprovechar la coyuntura de acuerdos de negociación del gobierno nacional con otras naciones. (TLC)

Objetivos, iniciativas, métricas, metas y responsables

ESTRATEGIA 1. Impulsar la creación de un modelo sólido de agremiación, concebida como parte activa y esencial de un sistema de recursos para los productores de banano				
OBJETIVOS	INICIATIVAS	METAS	METRICAS	RESPONSABLES
Lograr jalonar recursos y ayudas para trasladarlo a los productores bananeros.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos necesarios que ayuden a los productores a sostener la actividad en situaciones adversas como problemas climáticos o económicas. Fondo propio de inversión en tiempos difíciles o de austeridad. 	Recaudo de recursos por donaciones valorado en de \$ 150.000.000.oo	Traslado de recursos y donaciones a cuentas por valor del 50% de la meta señalada.	Dirección Administrativa
Minimizar los costos en la producción de la fruta.	<ul style="list-style-type: none"> Fruta más económica y competitiva al mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar el precio estándar más bajo del mercado. Tener mayor participación en la comercialización de la fruta a nivel mundial. 	Precio de negociación de \$ por caja / venta.	Departamento de agricultura
Darle el máximo aprovechamiento a las fincas sembradas.	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad económica de la producción de banano 	Lograr que las fincas bananeras sean en un 90% productivas	Disponibilidad del 70% de la producción de las fincas bananeras para exportación.	Departamento de Agricultura
Identificar aquellas entidades internacionales que contribuyan al sostenimiento de cultivos lícitos en el país.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos de organizaciones mundiales para lograr subsidiar la producción de la fruta. Minimizar los costos de producción 	Recaudo de recursos por donaciones valorado en de \$ 150.000.000.oo	Traslado de recursos y donaciones a cuentas por valor del 50% de la meta señalada.	Dirección administrativa Departamento de agricultura

<p>Motivar a los productores en conseguir por medio del trabajo diario los niveles de competitividad y productividad a los que son necesarios para llegar al mercado internacional.</p>	<p>Ventajas competitivas que posicione a los productores de banano de la Zona del Magdalena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los niveles educativos de los productores de la zona asociados a la Fundación. • Lograr que los productores tengan un 90% de conocimiento en las plantaciones y el esquema mundial de comercialización de la fruta. 	<p>6 Capacitaciones realizadas a través de entidades públicas como SENA, Ministerio de Agricultura y otras</p>	<p>Departamento de Agricultura</p>
---	--	--	--	------------------------------------

ESTRATEGIA 2. Consolidación de la agremiación en el sector industrial y ofrecimiento de un conjunto de servicios multidisciplinario a los productores bananeros.

OBJETIVO(S)	INICIATIVA (S)	METAS	METRICAS	RESPONSABLES
<p>Realizar inversiones adecuadas en el área tecnológica y capacitación profesional de las personas que hacen parte de ASBAMA</p> <p>Propender por la consecución de recursos para el área técnica y tecnológica de los cultivos de banano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fondo propio de inversión para mejoramiento y adecuación de tecnologías dirigidas a los profesionales que imparten conocimiento a los asociados. Niveles adecuados de tecnología para obtener ventajas competitivas. Asociados preparados y capacitados técnicamente en las plantaciones bananeras. Incursión en nuevos cultivos o banano de nueva clase mundial (banano orgánico) 	<p>Inversión de \$ 100.000.000.00 en tecnologías y sistemas propios a la actividad realizada en la asociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria industrial adquirida. Sistemas informáticos aplicados en el control de la información contable. 	<p>Dirección administrativa Dep. Agricultura</p>
<p>Mantener los convenios establecidos con Ministerio de Agricultura, SENA y otras entidades internacionales que apoyen el sostenimiento de cultivos lícitos.</p> <p>Capacitar a los productores bananeros en temas de mejoramiento, productividad, tecnologías aplicadas en las plantaciones de la fruta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión para obtención de capacitaciones con otras entidades. Capacitación continua para incrementar los niveles de productividad y competitividad. Productores altamente preparados en el cultivo de banano tipo exportación. Asociados capacitados y preparados en el conocimiento de las plantaciones bananeras y la comercialización de la fruta en el mercado internacional. 	<p>Capacitaciones a asociados y productores bananeros mensualmente</p>	<p>20 capacitaciones realizadas</p>	<p>Departamento de Agricultura Outsourcing</p>

ESTRATEGIA 3. <i>Replantear el modelo de organización y funcionamiento de ASBAMA</i>				
OBJETIVOS	INICIATIVAS	METAS	METRICAS	RESPONSABLES
Definir las competencias y las responsabilidades de los diferentes Órganos de Gobierno de ASBAMA y de los Grupos de Trabajo o Grupos de Expertos.	Modelo apropiado de administración acorde con las necesidades actuales	Estructura organizacional definida. Organigrama. Manual de funciones.	Plan estratégico de ASBAMA Manual de funciones	Dirección administrativa
Establecer unos planes de acción anuales, claros y concisos, conocidos y consensuados por el la dirección.	Guía de actividades que permita establecer prioridades a cumplir y recursos a utilizar.	Planes operativos para cada departamento	Plan operativo de cada departamento	Dirección administrativa Departamentos
Establecer un Plan de Comunicación entre los miembros de la Fundación.	Mejoramiento del ambiente laboral de trabajo y relaciones con los asociados.	Comunicación eficiente y eficaz.	Actividades realizadas en cada departamento.	Dirección administrativa

ESTRATEGIA 4. Incrementar el nivel de representación de los productores ante entidades de apoyo técnico y económico

OBJETIVOS	INICIATIVAS	METAS	METRICAS	RESPONSABLES
<p>Dialogar y concertar charlas constantes con personas naturales y jurídicas a fines a la industria bananera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones públicas óptimas que permitan acceder a recursos y servicios externos en beneficio de la asociación. • Gestión eficaz para lograr mejor representatividad de los asociados ante entidades públicas y privadas. • Relaciones públicas adecuadas que permitan un alto reconocimiento a nivel nacional e internacional. • Eficiente representativa de los agremiados ante el gobierno y otras entidades 	<p>Convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales</p>	<p>Contratos de convenios con mínimo 5 entidades.</p>	<p>Dirección administrativa</p>
<p>Identificar los nuevos acuerdos y legislación concerniente al cultivo de frutas en Colombia.</p> <p>Aprovechar la coyuntura de acuerdos de negociación del gobierno nacional con otras naciones. (TLC)</p>	<p>Acceso a nuevos beneficios y realización de negociaciones adecuadas de los asociados con socios comerciales.</p>	<p>Beneficios y convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales</p>	<p>Disminución de arancel e impuestos</p>	<p>Dirección administrativa</p>
<p>Gestionar recursos extranjeros dedicados al sostenimiento de cultivos lícitos en Colombia.</p>	<p>Fondos suficientes para mantener la actividad, a través de organizacionales mundiales interesada en erradicar cultivos ilícitos.</p> <p>Representación eficiente de ASBAMA ante el mundo.</p>	<p>Obtención de recursos por valor de \$ 200.000.000.00</p>	<p>Recaudo del 50% de la meta propuesta. Consignado</p>	<p>Dirección administrativa</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según el estudio realizado se puede concluir que ASBAMA es una entidad en la cual su Dirección Ejecutiva no posee autonomía suficiente en la toma de decisiones lo que limita en gran magnitud la función gerencial por todo lo anterior, se considera que la aplicación del Direccionamiento Estratégico planteado es una buena opción para reforzar la labor administrativa, pero que requiere convertirse en el norte a seguir de todos y cada uno de sus integrantes, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva, para que en conjunto se logre una ejecución que permanezca en el tiempo, de igual manera sus resultados.

El clima organizacional de la empresa presenta dificultades debido a la inexistencia de un área de recurso humano por lo que se propone la creación del mismo, para optimizar las relaciones al interior de la asociación.

La situación financiera de la empresa es buena, por lo que se debe procurar mantener los indicadores actuales a fin de sostener económicamente la entidad.

La Asociación debe ser consciente de la importancia que tienen las relaciones con las entidades del Estado, por lo que debe reforzarlas y aumentar su participación en las actividades que se dan por iniciativa de éstas, así lograr un buen nivel con los entes del gobierno, que les permita presentarles, con un alto índice de efectividad, propuestas para la problemática del sector bananero

BIBLIOGRAFIA

ARTHUR A. THOMPSON, Administración Estratégica, Editorial: [Mc Graw Hill](#). Edición: 13 Pág. 435 – 456

ALPANDER, Guvenc G. Planeación estratégica dedicada a los recursos humanos. Bogotá: Norma. pág. 26 – 54.

BROOKE, Michael Z. El ejecutivo visionario: planeación estratégica para los líderes de los nuevos negocios. Santa fe de Bogotá: McGraw – Hill Interamericana. Pág 58 -72.

CHARLES, W.L, GARETH R, Jones. Administración estratégica. Tercera edición. México: McGraw Hill. 1984. Pág. 56 – 83.

D. GOODSTEIN, Leonard, M. NOLAN, Timothy, PFEIFFER, William J. Planeación estratégica aplicada. México: McGraw Hill. 1997. p. 4 – 35

GEORGE A. Steiner. Planeación estratégica. México: CECSA. 199. p. 16 - 84

GALVEZ AZCANIO, Ezequiel. Planeación estratégica en los negocios. México: ECASA. Pág. 10 -14.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. 1994 505p.

HERNÁNDEZ, Administración. (Editorial McGraw-Hill) Tercera edición. México: McGraw Hill. 1985. p. 56 – 83.

[FRED R. DAVID](#). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial: Pearson. Pág. 182 – 186.

Hill, Charles / Jones Gareth; ADMINISTRACION ESTRATEGICA UN ENFOQUE INTEGRADO; Traducción Magali , Bernal; Mac. Graw Hill; Colombia 1996.

<http://Planeacionestrategica.arg.edu>

<http://www.virtual.unal.edu.co/curso>

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Octava edición. México: McGraw Hill. 1997. p. 12

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado 2004 – 2005. Bogotá.

MARTINES VILLEGAS, Fabián. Planeación Estratégica creativa. México: PAC. 1998. Pág. 100 - 123

PINTO VILLATORO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación. México: McGraw – Hill. 1999. Pág. 56 -78.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Barcelona: Norma. Pág. 25 – 30.

THOMPSON. Administración Estratégica 11^a ED. (Editorial McGraw-Hill)

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva Global 11 Ed. Editorial Mc Graw Hill.1998 796p.

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA. Reglamento para memoria o trabajo de grado. Santa Marta: UNIMAG.

ANEXOS

ANEXO A.

TEST DE ANALISIS INTERNO DE ASBAMA

PREGUNTAS PARA LA AUDITORÍA DE LA GERENCIA

1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?
3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?
7. ¿La moral de los empleados es alta?
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados es bajo?
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?

ANEXO B.

TEST DE ANALISIS INTERNO DE ASBAMA PREGUNTAS PARA LA AUDITORÍA DE LAS FINANZAS Y LA CONTABILIDAD

1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?
5. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuesto de capital son eficientes?
6. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?

ANEXO C.

TEST DE ANALISIS INTERNO DE ASBAMA PREGUNTAS PARA LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA

1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?
2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?
5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de usar?
8. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?

ANEXO D.
TEST DE ANALISIS A ASOCIADOS DE ASBAMA

INSTRUCCIONES: La presente encuesta hace parte de una investigación académica para optar el grado de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena. Agradecemos se sirva contestar con sinceridad a las preguntas formuladas. Muchas gracias.

EDAD: _____ SEXO _____
FECHA: _____
FINCA (S): _____
CARGO ACTUAL _____
TIEMPO DE AFILIACIÓN: _____

1. Conoce Ud todas las acciones que realiza la Asociación de Bananeros del Magdalena (labores sociales, asistencia técnica)?

SI _____ NO _____ Sólo algunos _____ (cuáles?): _____

2. Cómo le parece a Ud el servicio prestado por la Asociación de Bananeros del Magdalena?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

3. Está Ud satisfecho con la atención prestada por los funcionarios de ASBAMA?

SI _____ NO _____ Regular _____ Deficiente _____

Porqué? _____

4. Qué otras acciones le gustaría que realizara ASBAMA?

5. Cuáles son las ventajas que ofrece la Asociación de Bananeros del Magdalena a sus afiliados respecto a otras entidades gremiales del departamento?

- _____
- _____

• _____

6. Califique los servicios de la organización:

Excelente _____

Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

7. Tiene usted conocimiento de la existencia de una misión y una visión organizacional?

SI _____ NO _____

8. ¿Conoce con claridad la estructura actual de la empresa?

SI _____ NO _____

Porqué? _____

