

MODELO DE FONDO ROTATORIO QUE PERMITA INCREMENTAR LA  
COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ASOCIACIONES  
AGROPECUARIAS. CASO MUSÁCEAS DEL QUINDÍO.

Ana María Montoya Morales.  
Abril de 2016.

Universidad Tecnológica de Pereira.  
Facultad de Ingeniería Industrial.  
Maestría en Administración Económica y Financiera.

## TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 Antecedentes de la idea. ....	12
1.2 Situación problema . ....	15
1.3 Definición del problema.....	17
1.4 Hipótesis o supuestos .....	17
1.5 Objetivo general. ....	17
1.6 Objetivos específicos.....	17
1.7 Justificación del estudio . ....	18
1.8 Beneficios que conlleva .....	19
1.9 Limitaciones previsibles .....	21
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 Marco teórico .....	23
2.1.1 Definición de Modelo.....	23
2.1.2 Contextualización de la Competitividad en el Sector y la Empresa.....	24
2.1.3 Sobre el sector agrícola y los procesos de sostenibilidad económica.....	29
2.1.4 Sobre el Sector Solidario. ....	34
2.2 Marco conceptual .....	37
2.2.1 Microfinanzas, Microcréditos y Fondo Rotatorio. ....	37
2.2.2 El Fondo Rotatorio como herramienta en las Microfinanzas.....	41
2.3 Marco Normativo . ....	47
2.4 Marco filosófico . ....	47
2.5 Marco situacional . ....	50
PRECIOS.....	51
Formacion de precios y distribucion del precio dentro de la cadena de valor.....	53
2.6 Glosario .....	58
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....	63
3.1 Universo. ....	63
3.2 Población o muestra. ....	63
3.3 Delimitación del estudio.....	64
3.4 Variables e indicadores.....	64
3.5 Instrumentos para recolección de información.....	68
3.6 Procesamiento y análisis de información. ....	77
CAPITULO IV: DIAGNOSTICO OBTENIDO .....	80
CAPITULO V: PROPUESTA .....	105
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	li
BIBLIOGRAFIA .....	lvii
ANEXOS.....	lx
Anexo No 1 . Encuesta de Consulta frente a la Información Sobre Fondo Rotatorio.....	lx
Anexo No 2. Matriz Aplicada sobre Diagnóstico Y Valoración A La Implementación De Aspectos Determinantes En El Desarrollo Empresarial De Musáceas .....	lxv
Anexo No 3. Aspectos esenciales para abordar en la formulación del modelo.....	i

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Información Relevante del Cultivo de plátano a nivel nacional.</i>	31
<i>Tabla 2 Identificación de las Variables</i>	64
<i>Tabla 3 Operacionalización de la Variable Procesos y Procedimientos</i>	65
<i>Tabla 4 Operacionalización Variable Toma de Decisiones</i>	65
<i>Tabla 5 Operacionalización Variable Líneas de Crédito.</i>	66
<i>Tabla 6 Operacionalización Variable Vigilancia y Control</i>	66
<i>Tabla 7 Operacionalización Variable Planificación.</i>	66
<i>Tabla 8 Operacionalización Variable Características de la Asociación.</i>	67
<i>Tabla 9 Operacionalización Variable Aprendizajes.</i>	67
<i>Tabla 10 Referencia de los Autories y Textros abordados para la cosntrucción de las tres herramientas de captura de análisis de la Información.</i>	73
<i>Tabla 11 Matriz de Diagnóstico y Valoración a la Implementación de Aspectos determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. (Desafíos, Factores de Éxito e Indicadores).</i>	75
<i>Tabla 12 Matriz de Doble Entrada para Formular las Estrategias Necesarias en el Modelo de Fondo Rotatorio.</i>	76
<i>Tabla 13 Resúmen de Desafíos y Factores de Éxito definidos para el Diagnóstico Inicial.</i>	78
<i>Tabla 14 Resultados generales a la aplicación de la Matriz de Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos Determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas.</i>	80
<i>Tabla 15 Ficha Técnica Plátano Comercializado por Musáceas</i>	83
<i>Tabla 16 Descripción de los Clientes actuales de Musáceas y Participación en ventas.</i>	83
<i>Tabla 17 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos determinantes en el desarrollo empresarial de Musáceas. Desafío: Articulación Eficaz con el Mercado.</i>	90
<i>Tabla 18 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la Implementación de Aspectos Determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. Desafío: Lograr Sistema de Buen Gobierno y un Capital Social Fuerte.</i>	97
<i>Tabla 19 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la Implementación de aspectos determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. Desafío: Gestión Empresarial Eficaz y Desarrollo de Aianzas Estratégicas.</i>	101
<i>Tabla 20 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos Determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. Desafío: Crear Valor Social</i>	104
<i>Tabla 21 Formato para identificar protocolos de acopio basados en la Ficha técnica del Producto.</i>	iii
<i>Tabla 22 Formato para el Control y Seguimiento a la Producción Comercializable.</i>	iv
<i>Tabla 23 Esquema de Manual de Funciones Propuesto.</i>	ix

## Índice de Ilustraciones.

<i>Ilustración 1</i>	<i>Cuellos de Botella en la Competitividad</i>	28
<i>Ilustración 2</i>	<i>Comportamiento PIB Agropecuario (Silvicultura Caza y Pesca).</i>	30
<i>Ilustración 3</i>	<i>Participación de las Ramas del PIB Agropecuario.</i>	30
<i>Ilustración 4</i>	<i>Estructura de las Instituciones Microfinancieras (IMF).</i>	38
<i>Ilustración 5</i>	<i>Metodologías de Microfinanzas Diferentes a Fondo Rotatorio.</i>	40
<i>Ilustración 6</i>	<i>Estructura Organizacional de Musáceas</i>	57
<i>Ilustración 7</i>	<i>Diagrama Explicativo de la deducción por parte de la autora frente a los desafíos propuestos en el Modelo de Fondo Rotatorio.</i>	74
<i>Ilustración 8</i>	<i>Descripción del Proceso comercial de Musáceas del Quindío.</i>	85
<i>Ilustración 9</i>	<i>Desafíos y Factores de Éxito que contiene el Modelo de Fondo Rotatorio.</i>	109
<i>Ilustración 10</i>	<i>Esquema en el que se argumenta la deducción del Modelo Fondo Rotatorio.</i>	110

## **RESUMEN**

Con el desarrollo de este trabajo de grado se propone Diseñar un Modelo de Fondo Rotatorio que permita incrementar la Competitividad y Sostenibilidad de las Asociaciones Agropecuarias. Caso Musáceas del Quindío.

Hablar de Fondo Rotatorio es hacer referencia a una herramienta sencilla de ahorro y crédito que a partir de contribuciones individuales, pretende que los asociados a una Organización, puedan utilizar el capital aportado en actividades relacionadas con la producción y comercialización de su producto. Es Rotatorio en la medida que una vez se retorna el recurso de un crédito, este queda disponible para prestarlo nuevamente a otro asociado.

Como se indica a lo largo del documento, este tema reviste de importancia considerando que se trata de una herramienta pertinente que da solución a las dificultades de capital de trabajo con que cuentan los pequeños productores agropecuarios actualmente, aspecto que resta competitividad y con ello, reduce la posibilidad de contar con mayores ingresos por su actividad productiva, y en ocasiones los obliga a vender por debajo del costo de producción. A lo largo del documento se detalla la relación causa y efecto de las condiciones de mercado, organizacionales y administrativas, en torno a este tema.

El trabajo toma como punto de partida a la empresa Musáceas del Quindío, asociación de segundo nivel que agrupa a 5 asociaciones base de productores de plátano en el departamento del Quindío. Musáceas se encarga entonces de adelantar todo el proceso comercial, y es la propietaria del Fondo Rotatorio, herramienta que usa para desarrollar su actividad comercial, y atender las necesidades productivas que de manera individual se presenta a sus asociados (créditos para insumos, mano de obra, material vegetal, etc).

Teniendo en cuenta que el Fondo Rotatorio es en la práctica una herramienta pertinente para atender el sector de pequeños productores agrícolas y considerando que se trata de un tema de las Micro finanzas que si bien se ha abordado, es importante perfilar, se planteó esta propuesta.

El trabajo tiene dos enfoques, en primera instancia se hace un diagnóstico de la empresa, proceso para el cual se desarrollaron dos herramientas, un cuestionario que permite conocer el funcionamiento del Fondo Rotatorio, este instrumento se aplicó a la empresa Musáceas.

El otro instrumento diagnóstico es una Matriz que permite conocer el nivel de implementación y/o dominio para 34 indicadores diseñados en el marco de este trabajo, que apuntan a 4 Desafíos que determinan el éxito del Fondo Rotatorio, estos Desafíos son: a) Articulación eficaz con el mercado, b) Sistema de buen gobierno y capital social fuerte, c) Gestión empresarial eficaz y desarrollo alianzas estratégicas y; d) Crear valor social.

Los anteriores desafíos a la vez se constituyen en los aspectos esenciales del modelo que se va a proponer, los cuales se describen, precisando las fortalezas que Musáceas evidenció a partir del anterior diagnóstico y se complementan con el cruce de otros factores de éxito de los fondos rotatorios, que a partir de la bibliografía consultada para este trabajo se lograron identificar, y con lo cual se complementa el modelo.

De esta manera entonces, se plantea la construcción de una herramienta de gerencia que garantice la eficiencia necesaria para hacer una operación rentable, por lo tanto sostenible y que aporte competitividad a la empresa.

## **ABSTRACT**

With the development of this work arises grade design a model Revolving Fund so as to increase the competitiveness and sustainability of Agricultural Associations. Musáceas case of Quindio.

Talking about Revolving Fund is to refer to a simple tool that savings and loans from individual contributions, intended to those associated with an organization, to use the total contributions related to the production and marketing of its product activities. Rotary is to the extent that once the credit resource is returned, it is available to lend again to another partner.

As indicated throughout the document, this issue is of importance considering that this is a relevant tool that solves the difficulties of working capital that include small farmers today, something that reduces competitiveness and thus reduces the possibility of having higher income from their productive activity, and sometimes forces them to sell below cost of production. Throughout the document the cause and effect of market conditions, organizational and administrative, around this topic is detailed.

The work takes as its starting point the company Musáceas of Quindio, second-level association that groups base 5 banana producers in the department of Quindio associations. Musáceas then handles forward the entire business process, and owns the Revolving Fund, a tool used to develop its business and meet the production needs individually presented to its partners (input credit, labor plant material, etc.).

Given that the Revolving Fund is in practice relevant to address the sector of small agricultural producers tool and considering that this is an issue of Micro finance but has been addressed, it is important to outline, this proposal was raised.

The work will take two approaches, in the first instance will be a diagnosis of the company, a process for which two tools, a questionnaire to know the functioning of the Revolving Fund, the instrument will apply to the company Musáceas and two Grassroots organizations developed they have their own Revolving Fund (additional to Musáceas). The other diagnostic tool is a matrix that will reveal the level of implementation and / or domain for 34 indicators designed in the framework of this work, which point to 4 challenges that determine the success of the Revolving Fund, these factors are: a) effective Articulation with the market, b) system of good governance and strong social capital, c) effective management and business development and strategic alliances; d) Create social value. The above challenges at once constitute the essential aspects of the model to be proposed, which will be described, pointing out the strengths Musáceas evident from the above diagnosis and supplemented by the intersection of other success factors of funds rotating, that from the literature could be identified, and which will complement the model. In this way then, building a management tool that ensures the necessary efficiency to a profitable operation, therefore for sustainable competitiveness and contribution to the company arises.



## INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado que se presenta en adelante tiene como propósito el Diseño de un modelo de fondo rotatorio que permita incrementar la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones agropecuarias. Caso musáceas del Quindío.

La motivación en el desarrollo de esta propuesta nace de la necesidad identificada en el sector asociativo de pequeños productores rurales en torno al manejo de herramientas mínimas para la administración de un mecanismo de financiamiento desarrollado internamente llamado el Fondo Rotatorio.

Como se precisó en el resumen, el Fondo Rotatorio es una herramienta sencilla de ahorro y crédito que a partir de aportes individuales, pretende que los asociados a una Organización, puedan utilizar los aportes totales en actividades relacionadas con la producción y comercialización de su producto. Es Rotatorio en la medida que una vez se retorna el recurso de un crédito, este queda disponible para prestarlo nuevamente a otro asociado.

La anterior herramienta permite entonces dos aspectos determinantes en los conceptos de competitividad y sostenibilidad de la actividad empresarial de los pequeños campesinos, en primera instancia, el fondeo de la operación comercial de manera agregada, es decir, es posible que los productores no salgan de manera individual a ofrecer su producción al mercado de plaza, o al intermediario que aparezca a adquirir su producción sin ninguna opción de negociación para el campesino, sino que se puedan acopiar volúmenes mayores y negociarlos obteniendo de esta manera mayor poder de negociación, y economías de escala, fundamentalmente en costos logísticos (transporte el más representativo). El otro aspecto con el que contribuye el Fondo Rotatorio, es la posibilidad para los productores de manera individual, de acceder a crédito en condiciones más sencillas y menos costosas, dado que la

Asociación que representa a los productores (Musáceas del Quindío) es la propietaria del Fondo y puede definir las condiciones para hacer uso del Fondo Rotatorio.

Musáceas del Quindío es entonces una Empresa Sin Ánimo de Lucro, adscrita al sector de la Economía Solidaria, su personería jurídica es la de una asociación de productores de segundo nivel que agrupa actualmente a 5 asociaciones municipales que en total integran a 173 asociados del departamento del Quindío. El objeto de su creación en principio fue el de constituirse en la instancia comercializadora de la producción aportada por las asociaciones municipales de base que son las productoras, como también ser la propietaria y administradora del Fondo Rotatorio. La operación comercial de Musáceas inicio en el año 2009 hasta la fecha y el manejo del Fondo Rotatorio hacia 2010 fundamentalmente.

No obstante lo anterior, el proceso comercial y de Fondo Rotatorio se han ido consolidando casi de manera “empírica”, a través de la experiencia y la curva de aprendizaje, se han definido acuerdos para el manejo de ambos temas. En el ejercicio comercial se percibe un mayor avance y nivel de administración, a la vez que a nivel institucional y del sector, existen más herramientas para los procesos de comerciales, de hecho eso ha permitido que Musáceas se haya convertido en uno de los proveedores más significativos de la empresa PEPSICO. Sin embargo, en el proceso de Fondo Rotatorio, las oportunidades de mejora son mayores, ya que en el sector es necesario desarrollar más herramientas con enfoque financiero, pero que consideren las particularidades del sector asociativo de pequeños campesinos en la región, para el cual se requieren soluciones sencillas (no por eso menos rigurosas) y prácticas que realmente hagan la diferencia en la administración del Fondo Rotatorio, y sean de fácil aplicación por los líderes de las Organizaciones, personas por contexto propio de origen campesino, con amplios saberes y experiencia en el sector, pero que su formación académica en la mayoría de los casos el nivel superior, es bachillerato.

Como se detallará más adelante, para dar cumplimiento el propósito de este trabajo de grado, se diseñaron entonces una serie de herramientas que permitieron realizar el Diagnóstico y posteriormente la Propuesta. Fue entonces como, a través de la revisión bibliográfica de los conceptos básicos de Microfinanzas, Asociatividad, Sostenibilidad y Competitividad, se identificaron 4 Desafíos que debían ser considerados en el Modelo de Fondo Rotatorio, que apuntan a una variable clara: la rentabilidad. De estos desafíos se desprenden entonces unos Factores de Éxito, , que para el proceso diagnóstico fueron medidos a través de 34 indicadores, pero que para la propuesta, se transformaron en estrategias que se propone a la empresa aplicar para mejorar las condiciones de administración del Fondo Rotatorio, y con ello su rentabilidad. No era un propósito de este trabajo de grado, pero a criterio de la autora podría considerar esas herramientas, incluso una metodología para determinar el modelo de Fondo Rotatorio en cualquier organización de productores campesinos, ya que tanto los desafíos, como los factores de éxito y los indicadores podrían parametrizarse porque son comunes a las necesidades de este tipo de organizaciones.

La mayor motivación de la autora de este trabajo una vez se replantearon los objetivos del anteproyecto era la aplicabilidad y practicidad de este modelo. Se espera que pueda constituirse una herramienta que pueda ser revisada por asociaciones de productores, instituciones de carácter local y nacional, sector de cooperación internacional, para el desarrollo de proyectos de atención al sector productivo rural de pequeños campesinos. Esta pretensión toma relevancia en el contexto actual de nuestro país, ad- portas del postconflicto, en el que el sector rural es uno de los aspectos medulares, y sobre el cual, según los acuerdos hasta el momento socializados, el Gobierno Nacional, y la Sociedad, tienen un alto compromiso.

## CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

### *1.1 Antecedentes de la idea.*

En Colombia, desde el inicio del país como república independiente y hasta la fecha, el sector agropecuario ha tenido un papel determinante en el contexto social y económico. No obstante, aspectos relacionados con decisiones de política (territorial y nacional) y en parte la situación de conflicto que se vive actualmente, han limitado el aumento de competitividad y sostenibilidad en los procesos empresariales adelantados, necesarios para el desarrollo del sector.

Como se precisa en el informe de la revista Semana "Así es Colombia Rural"<sup>1</sup>. El 94 por ciento del territorio del país es rural y el 32 por ciento de la población vive allí. La concentración de la tierra y la desigualdad han crecido en la última década en el campo. El índice Gini rural, que mide la desigualdad, pasó de 0,74 a 0,88. La mayor concentración de la tierra está en Córdoba y Caquetá, según el Cede, de la Universidad de los Andes. La mayor desigualdad está en Antioquia y Valle. La mayor concentración de la propiedad está en las zonas ganaderas y en las que se explotan recursos naturales. La mayor concentración de la tierra está asociada a mayor persistencia de los mismos grupos políticos, es decir, donde el sistema democrático está capturado por grupos de interés.

De acuerdo a la información consultada para este trabajo de grado, y los testimonios de las personas que laboran en el sector, y que han aportado en este proceso, aspectos como falta de información de los mercados, deficientes procesos de planificación territorial y nacional,

---

<sup>1</sup> Tomado de <http://www.semana.com/especiales/pilares-tierra/asi-es-la-colombia-rural.html>

ausencia de asistencia técnica para las comunidades más vulnerables, deficiente infraestructura vial y de servicios, y falta de acceso a crédito, siguen siendo variables presentes en la radiografía del sector. Puntualmente en el caso de los pequeños productores, estos procesos se han restringido más, dado que en los pocos volúmenes de producción y la falta de capital de trabajo para desarrollar la actividad comercial, encuentran el punto crítico más básico en los aspectos requeridos para mejorar los niveles de competitividad y sostenibilidad empresarial.

No obstante lo anterior, en la última década, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo y las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y en general la institucionalidad Rural<sup>2</sup> se ha estimulado e instalado, un esquema asociativo con el que se ha podido mitigar en buena medida las restricciones indicadas.

Dicho esquema asociativo plantea la agregación de grupos de productores de un renglón específico que generalmente se vinculan, con el propósito de organizar su proceso productivo y comercial, como lo es el caso de la Asociación Musáceas del Quindío.

Generalmente se trata de Organizaciones Sin Ánimo de Lucro, adscritas a la Economía Solidaria para las que las personerías jurídicas más usuales son Asociaciones y Cooperativas de campesinos.

Este esquema permite entonces, que a través de los volúmenes potenciales agregados, la Organización de Productores tenga capacidad de negociación y pueda ofertar condiciones para una relación comercial sostenible. A la vez, esto permite a los proveedores garantizar el abastecimiento de materias primas (volúmenes y periodicidad), aspecto que en ocasiones

---

<sup>2</sup> Gremios, Entes Territoriales, etc.

se convierte en un punto crítico de su proceso de producción. Adicionalmente, en ambos casos es posible mitigar el riesgo de fluctuación de precios al poderse pactar, sino un precio fijo, por lo menos un mecanismo de fijación del precio con variables claras, asociados a distintos factores internos y externos (Ficha Técnica, precios de referencia SIPSA, resolución 017 del MADR en el caso de la leche, etc.).

Lo anterior plantea retos a nivel de transferencias de capacidades, infraestructura y capital de trabajo que deben ser atendidos con suficiencia para garantizar el éxito del esquema, y son los que tal vez se convierten en el principal cuello de botella al llevar a cabo la estrategia planteada.

Una de las iniciativas que enmarca la anterior situación es el Proyecto Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que desde el 2003 inició su ejecución, y como eje transversal de su propuesta plantea la Asociatividad como herramienta determinante para alcanzar la competitividad de los pequeños productores, y la implementación de un Fondo Rotatorio, como instrumento que plantea la sostenibilidad del ejercicio comercial y empresarial.

Dicho instrumento (Fondo Rotatorio) plantea que a través de la capitalización por aportes individuales de los asociados, sea posible financiar las actividades productivas, comerciales y logísticas de los productores y la asociación. Lo anterior resuelve entonces, de una manera considerable, la restricción por capital de trabajo que es una de las limitantes para alcanzar condiciones de negociación aceptables en el mercado, y con ello incrementar en cierta medida los niveles de competitividad de los pequeños productores agropecuarios.

Pese a que en la práctica, en Colombia se ha trabajado en la implementación de estas

estrategias, en la literatura disponible se hace necesario contar con modelos que de manera específica, precisen las condiciones de éxito, estructura y funcionamiento de los Fondos. Por esta razón, basados en la experiencia de la empresa Musáceas del Quindío y algunos otros procesos locales que se consultan, se tiene como propósito en este trabajo de grado diseñar un Modelo del Fondo Rotatorio que sirva de guía para las Organizaciones que pretendan iniciar este proceso, o estén desarrollando la estrategia. Adicionalmente con una motivación puntual, y es la oportunidad de documentar una estrategia que podría servir como base de propuestas en el sector, dado el contexto del post conflicto que en el corto plazo vivirá el país, en el cual, como se precisa más adelante en este trabajo, uno de los principales sectores de atención es el rural.

Este trabajo de grado también se soporta en algunos referentes teóricos relacionados con Microfinanzas, Cooperación Internacional, Herramientas administrativas que permiten hacer un uso óptimo del Fondo Rotatorio y aspectos considerados en los conceptos de Competitividad y Sostenibilidad Empresarial. A la vez, hace uso de varios aspectos de contexto, relacionado con otras empresas asociativas que en la práctica cuentan con Fondo Rotatorio, como también se apoya en el impacto que han tenido los modelos asociativos como política estatal que genera competitividad.

## ***1.2 Situación problema.***

Considerando la revisión de los antecedentes del problema que se abordan en este trabajo de grado, en la cual se han contrastado aspectos teóricos, contextuales y de investigación. Ha sido posible ratificar unas de las premisas que dan soporte a la pertinencia del tema de investigación y tienen que ver con que en el sector asociativo agropecuario son escasos los

instrumentos financieros pertinentes que faciliten su actividad empresarial y la hagan sostenible, situación que explica porqué se hace necesario diseñar un Modelo de Fondo Rotatorio como herramienta que genere sostenibilidad y competitividad.

Como se ampliará en el Marco de Referencia de este trabajo, las herramientas de financiación en el sector agropecuario, y en particular la mirada hacia los pequeños productores, tiene las siguientes características<sup>3</sup>:

- Desinterés de las instituciones financieras para otorgar créditos al considerar la actividad agropecuaria como de un alto riesgo.
- Poca capacidad instalada en las organizaciones de productores y los pequeños campesinos para la formulación de proyectos y gestión de créditos.
- Falta de garantías<sup>4</sup> o seguros de cosecha.
- Riesgos asociados a factores ambientales<sup>5</sup> y comerciales de difícil mitigación.

Siendo la falta de capital de trabajo una de las limitantes estructurales para alcanzar la competitividad y sostenibilidad de la actividad empresarial, y viendo menguadas las probabilidades de los pequeños agricultores para acceder a fuentes de financiación distinta a los recursos propios, se ratifica el segundo postulado que argumenta la pertenencia de este problema de investigación y es que el Fondo Rotatorio es un instrumento que en la práctica resuelve dificultades de capital de trabajo en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad, se hace necesario contar con modelos que de manera específica, precisen las condiciones de éxito, estructura y funcionamiento de los Fondos.

---

<sup>3</sup>Esta información se ha deducido de la documentación consultada para este trabajo de grado, según criterio de los expertos en el tema.

<sup>4</sup>Entendidas como avales o respaldo para créditos formales (propiedades, etc)

<sup>5</sup>Pérdida de cosecha por vendavales, inundaciones, sequías, etc.



Por lo anterior se espera que a partir de este trabajo de grado no solo le realice una descripción y análisis del instrumento como tal, determinando la pertinencia para atender la necesidad identificada, sino que se pueda diseñar, un modelo de funcionamiento del Fondo Rotatorio que garantice una adecuada administración para hacerlo sostenible, basado en el caso de la Asociación Musáceas del Quindío.

### **1.3 Definición del problema**

¿Cuál debe ser el modelo de Fondo Rotatorio que permita incrementar la competitividad y sostenibilidad de las Asociaciones Agropecuarias?. Caso Musáceas del Quindío.

### **1.4 Hipótesis o supuestos**

El Diseño de un Modelo de Fondo Rotatorio permite incrementar la competitividad y sostenibilidad de las Asociaciones Agropecuarias. Caso Musáceas del Quindío.

### **1.5 Objetivo general.**

Diseñar un Modelo de Fondo Rotatorio que permita incrementar la competitividad y sostenibilidad de las Asociaciones Agropecuarias. Caso Musáceas del Quindío.

### **1.6 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico en las áreas comercial, administrativa, organizacional de la empresa Musáceas del Quindío.
- Recolectar y analizar los estados financieros e información contable de la empresa Musáceas del Quindío.
- Describir el funcionamiento del Fondo Rotatorio de la empresa Musáceas del Quindío y las demás Asociaciones que cuentan con Fondo Rotatorio Independiente.

- Determinar las variables que se constituyen en punto crítico para la operación óptima del Fondo Rotatorio en la empresa Musáceas del Quindío.
- Definir el modelo del Fondo Rotatorio aplicable a las asociaciones agropecuarias.

Caso Musáceas del Quindío

### **1.7 Justificación del estudio .**

Sumado a las variables que describen las diversas limitaciones en el sector Agropecuario, expuestas tanto en los antecedentes como en la situación problema de este Proyecto. En términos generales para los pequeños productores, es importante precisar, que de acuerdo a la experiencia de los programas que trabajan para implementar capacidades en la población rural, y lo que se puede observar en torno a la dinámica de los Fondos Rotatorios, aún es muy básica la formación y estrategias de administración de los fondos existentes, pues si bien, es un logro que se hayan podido organizar comunidades en torno a este propósito común (mejorar las condiciones de venta de su producto y contar con un capital de trabajo), aun existen vacíos en el proceso administrativo y de operación, sobre los que es importante trabajar.

En ese orden de ideas, la academia está llamada a aportar de una manera práctica y sencilla, soluciones a este tipo de necesidades, más aún considerando que el sector Agropecuario es uno de los pilares en el proceso de post conflicto, al ser piedra angular en la recuperación de las comunidades vulneradas, en su mayoría del sector rural.

No desarrollar este tipo de alternativa pone en peligro la sostenibilidad de una de las estrategias más efectivas para insertar la Empresarización en el campo<sup>6</sup>, y deja sin piso una estrategia que permite a las comunidades pequeñas organizarse y competir en el mercado.

### **1.8 Beneficios que conlleva.**

Los beneficios económicos de los resultados de este trabajo de grado estarán relacionados directamente con el aumento en la rentabilidad de las organizaciones, dado que al contarse con una forma más eficiente de administrar el Fondo Rotatorio, que se espera sea el modelo propuesto, podrán identificarse los puntos críticos y fortalezas, para con ello hacer un adecuado proceso de gerencia.

Desde el aspecto social y cultural, se apoyaría una herramienta que es pertinente en el contexto actual, dado que al tratarse de un “Fondo común formado por un grupo al que cada miembro ingresa periódicamente una cantidad y del que puede obtener rotativamente préstamos o aportaciones a fondo perdido”. Existe flexibilidad que logra articular esta herramienta a distintos contextos como comunidades indígenas, afro descendientes y desplazados, recogiendo los aspectos determinantes en su cosmovisión y no limitándolos a las condiciones del sector financiero, en la mayoría de los casos contradictorias y restrictivas.

Aspectos tan determinantes como el ciclo del cultivo, la periodicidad del pago en el proceso comercial, la priorización de inversiones de cada comunidad, son temas que se pueden

---

<sup>6</sup>Como lo refiere el Capítulo IV **Competitividad del sector agropecuario colombiano**, de la Ruta a la Prosperidad.basado en el estudio: Diagnóstico y recomendaciones de política para mejorar la competitividad del sector agropecuario colombiano elaborado para el Consejo Privado de Competitividad por Jose Leibovich y Laura Estrada. Se agradecen los comentarios de Felipe Osorio, Presidente de Alianza Team, Rafael Mejía, Presidente de la SAC y Ricardo Sánchez, Secretario General de la SAC.

considerar en esta herramienta de autofinanciación. Por ejemplo, en las comunidades indígenas actuales es relativamente usual el sistema de trueque, podría considerarse por ejemplo, la implementación de una “tienda” de abarrotes en las que los productores puedan trazar su producto agropecuario, por víveres o artículos de primera necesidad, sin desarrollar directamente una transacción que signifique el uso de dinero. A lo anterior se suma, que los requisitos para acceder a financiación, así como los compromisos adquiridos, pueden ajustarse a la Organización política, cultura que la Organización tenga, claramente con el criterio de rentabilidad que debe tener el Fondo Rotatorio.<sup>7</sup>

En materia política el tema de esta investigación podría ser usado a nivel de formulación de los Planes de Desarrollo para atención del sector agropecuario en los entes territoriales y nacionales, encontrando un modelo que pudiera revisarse, ajustarse y/o replicarse.

Desde los aspectos técnicos y científicos, aportará a las asociaciones, gremios, instancias de cooperación internacional y entes territoriales, herramientas para la atención de población que requiere un trabajo enfocado como los pequeños productores agropecuarios. Vale la pena recordar el contexto de pos conflicto que determina la atención del sector agropecuario pero no solo de manera asistencialista, sino sostenible, el Fondo Rotatorio es entonces un instrumento que se podría considerar allí.

Este trabajo de investigación es necesario llevarlo a cabo para capitalizar la experiencia que en materia de Fondo Rotatorio se ha desarrollado en la empresa Musáceas del Quindío y a partir de allí proponer un Modelo que aumente la competitividad y sostenibilidad de los pequeños productores agropecuarios. Su impacto derivado es corto ya que resuelve un

---

<sup>7</sup> Caso Puntual Asociación Distrito San Juan Comunidad Embera Chamí. Municipio de Mistrató.

problema puntual y práctico.

La relación costo beneficio será favorable dado que al hacerse rentable como se indicó en el primer párrafo, es posible dinamizar la actividad comercial y con ello se fortalece no solo el aspecto empresarial de la asociación, sino también el capital social de la misma.

### **1.9 Limitaciones previsibles .**

Una de las principales limitaciones para el desarrollo de este trabajo de grado, tiene que ver con el poco respaldo teórico del tema específico. Es decir, si bien se cuenta con postulados teóricos robustos sobre desarrollo agropecuario, competitividad, sostenibilidad,

Microfinanzas y Cooperación para el Desarrollo. La estructuración puntual de un Fondo Rotatorio como tal, no es un aspecto que se haya abordado con suficiencia y considerando el contexto actual de las Organizaciones de Pequeños Productores Agropecuario en nuestra región. Se encuentran entonces documentos, en su mayoría de instituciones de Cooperación Internacional como MIDAS, Banco Mundial, Fundación FORD, etc; que han realizado diagnósticos y procesos de sistematización de experiencias a lo largo de países del tercer mundo, en los que es posible identificar con claridad las condiciones de operación (incluidos sus matices), los beneficios y los retos que cada experiencia plantea, información que sumada al desarrollo teórico en torno a la disciplina de las Microfinanzas, para este trabajo específicamente el Glosario Básico de Microfinanzas del Foro Nantik Lum, nos ha permitido desarrollar los instrumentos y posterior modelo de Fondo Rotatorio planteado.

Es a través de los mecanismos de Cooperación Internacional en los países de tercer mundo en los que se han documentado algunos casos (por cierto distintos a Colombia), con los cuales se espera, en compañía del caso práctico de Musáceas del Quindío, complementar la

información para el análisis y diseño del Modelo de Fondo Rotatorio.

Precisamente esta limitación, se constituye en uno de los argumentos que soportan en mayor medida, la pertinencia de este trabajo de grado.

## **CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Marco teórico .**

#### **2.1.1 Definición de Modelo.**

Considerando la definición planteada en el texto de la FAO, Modelos y su Uso<sup>8</sup>, el Capitulo I plantea que “ Es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.”

De la misma manera se resalta que para la construcción de un modelo es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- Un propósito claramente definido.
- Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión).
- El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.

Para el caso del trabajo que estamos abordando el propósito está claramente definido y tiene que ver con el diseño de un Modelo de Fondo Rotatorio orientado hacia la competitividad y sostenibilidad de las Organizaciones Agropecuarias, dentro de la revisión conceptual, a la vez, se identificaron los aspectos esenciales para la formulación del modelo, puntos focales sobre los cuales se pretende construir el modelo, los cuales son llamados en este texto, desafíos, estos son:

- Articulation eficaz con el Mercado
- Sistema de buen gobierno y capital social fuerte

---

<sup>8</sup> La FAO es la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Texto tomado de <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>

- Gestión empresarial eficaz y desarrollo alianzas estratégicas
- Crear valor social.

De estos desafíos se derivan entonces una serie de factores de éxito que finalmente están acompañados de un grupo de estrategias que conforman el modelo.

Para el desarrollo de este modelo se desarrollaron instrumentos que podrían incluso referirse como metodología para diseñar el modelo de cualquier otra organización agropecuaria que cuente con Fondo Rotatorio, ya que es posible que dichos desafíos, factores de éxito e indicadores son parametrizables a la realidad productiva, comercial y social de estas Organizaciones.

### **2.1.2 Contextualización de la Competitividad en el Sector y la Empresa.**

No es posible abordar el concepto de Sostenibilidad Económica, sin considerar con claridad el concepto de competitividad desde su generalidad y posteriormente el contexto en el sector.

Para referirnos a la definición, quisiéramos citar un extracto de la Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango del Banco de la República de Colombia en el que se precisa lo siguiente “La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro,



1993).”<sup>9</sup>

En ese sentido consideramos pertinente, para efectos del tema abordado en este trabajo de grado, enfocarnos en el concepto que refiere la competitividad en el sector y la empresa.

De acuerdo a lo indicado por Antonio Francés en su texto *Estrategia y Planes para la empresa*, la competitividad sectorial puede definirse como “...la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia”<sup>10</sup>

Para abordar el concepto de Competitividad a nivel de empresa, haremos referencia al texto del Luis Jorge Garay citado anteriormente, el cual indica “Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).”<sup>11</sup>

De otro lado, en la literatura actual se pueden encontrar modelos que propenden por la medición de la competitividad, tal es el caso del Cuaderno Técnico No 14 del I Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en el cual se presenta una reflexión en torno a Algunos ejemplos de cómo medir la Competitividad, acerca del tema el IICA precisa lo siguiente:

“Para cuantificar la competitividad, se han empleado diversos indicadores y mecanismos que parten desde el ámbito microeconómico (y todos sus componentes) hasta el

---

<sup>9</sup> **Texto Luis Jorge Garay** - Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 1996 URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

<sup>10</sup> **Pag 83 Texto Estrategia y Planes para la empresa.**

<sup>11</sup> **Texto Luis Jorge Garay** - Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 1996 URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

macroeconómico (incluyendo los condicionantes internacionales).

En términos generales, el objetivo de las diferentes metodologías es generar información útil en cuanto a la medición de la competitividad, para así colaborar con los tomadores de decisiones en el diseño de políticas y su ejecución. Entre las unidades de análisis estudiadas se encuentran: el país, el mercado agroalimentario y las cadenas agroindustriales, las regiones, las empresas y los productos.

Los enfoques metodológicos utilizados son muy diversos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Comparación de precios y márgenes entre la situación actual y un escenario de políticas públicas asociado a la integración comercial regional;
- Construcción de matrices de indicadores con base en perfiles de productos determinados;
- Caracterización de las fortalezas y las debilidades de un sistema agroalimentario, desde la recolección de datos y su respectivo análisis, hasta la construcción de propuestas de transformación productiva y de políticas;
- Análisis FODA de los diferentes eslabones de una cadena, con énfasis en la influencia de los patrones de cambio tecnológico e institucional;
- Uso de diversos indicadores tales como las cuasi rentas y el costo de los recursos domésticos, para evaluar la eficiencia económica relativa de bienes homogéneos agrícolas no tradicionales.

Tal diversidad de enfoques ofrece la oportunidad de elegir aquella metodología que incorpore los elementos de análisis que mejor se ajusten al interés del estudio que se desea realizar. Sin embargo, es importante rescatar el énfasis que las diferentes propuestas de análisis de la competitividad dan a la aplicación del mismo enfoque metodológico, tanto en el transcurso del tiempo, como en diferentes zonas geográficas (regiones o países). A partir de un análisis comparativo se podrá visualizar mejor la situación existente y reforzar los resultados derivados del análisis.

Queda claro entonces que la competitividad se ve afectada por situaciones internas (manejadas por la empresa), y externas (políticas y condiciones de mercados), que determinan el nivel que tiene una empresa o sector. Los autores consultados, coinciden en identificar cuatro aspectos que en el caso específico de nuestro país, de manera general, son determinantes: La productividad, Acceso a crédito, Políticas del Sector e Inseguridad.

Precisamente, uno de los textos consultados elaborado por para el Consejo Privado de Competitividad por Jose Leibovich y Laura Estrada, hace un análisis detallado del sector, que cruza los resultados de impacto con las políticas adelantadas por la institucionalidad agropecuaria y concluye que una de las mayores limitantes para alcanzar la competitividad en el sector es la ausencia de inversión en él, la cual se puede explicar por tres “cuellos de botella”, que se expresan en la figura siguiente, aspectos que a su vez, se soportan en otras variables críticas allí mencionadas.

### *Ilustración 1 Cuellos de Botella en la Competitividad*



Fuente: Elaboración propia. Construido a partir de los planteamientos incorporados en el Capítulo **Competitividad del sector agropecuario colombiano del Texto ruta a la Prosperidad**. Elaborado por para el Consejo Privado de Competitividad por Jose Leibovich y Laura Estrada.

Estas restricciones deberán ser revisadas a la luz de la empresa y del sector, ya que incorporan temáticas amplias que son del resorte de ambas instancias. No obstante, se recuerda que la figura de Asociatividad acompañada del acceso a servicios financieros (fondo rotatorio y acceso a otros mecanismos de financiación), pretenden contribuir desde los pequeños productores a incrementar la competitividad de las asociaciones y por ende del sector. Por ello, en el siguiente punto de este marco teórico se aborda el sector solidario, que es el que incorpora la figura de Asociatividad con el propósito de dar claridad al lector en torno a las especificidades de este tipo de empresas. Adicionalmente, en el marco conceptual, que precisa el concepto de Microfinanzas se argumenta con mayor detalle, la relación que la propuesta de Fondo Rotatorio tiene con la competitividad de los pequeños productores.

### **2.1.3 Sobre el sector agrícola y los procesos de sostenibilidad económica.**

Como lo plantea José Antonio Ocampo, Jefe de la Misión Rural en la Misión para la Transformación del Campo en la parte introductoria del documento marco: “El área rural colombiana ha sido uno de los ejes indiscutibles del desarrollo económico del país. Al mismo tiempo, sin embargo, su atraso relativo en materia económica y social muestra los sesgos urbanos que ha tenido nuestro desarrollo. El campo ha sido, además, el escenario principal del largo conflicto armado”<sup>12</sup>

Esa importancia específica radica además, como lo precisa el Comité Directivo Misión Paz de la Universidad ICESI en su publicación en torno al Desarrollo Agropecuario y Rural, en que “...el agro aporta a la transformación del producto interno, coadyuva al desarrollo de diversos renglones productivos y de servicios, genera empleo y divisas, demanda bienes y servicios, juega un papel vital en la alimentación y nutrición, es fundamental en la estabilidad política y en la paz social, contribuye al desarrollo armónico y equitativos de las diferentes regiones, es vital para la presentación ambiental y la conservación de la biodiversidad, contribuye a la ocupación del territorio y a evitar el hacinamiento de la población en las ciudades.”<sup>13</sup>

De acuerdo a la información disponible en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, y consolidado en la aplicación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR, el PIB del sector Agropecuario ha presentado un comportamiento creciente desde el año 2010 hasta 2015. Pese a las limitaciones referidas

---

<sup>12</sup>José Antonio Ocampo SALDAR LA DEUDA HISTÓRICA CON EL CAMPO “Marco conceptual de la Misión para la Transformación del Campo”. Bogotá Octubre de 2014.

<sup>13</sup>Desarrollo agropecuario y rural: la estrategia. Misión Paz. Universidad Icesi. Pag 31.

en los antecedentes y justificación de este trabajo, sobre las cuales se soporta la necesidad de la propuesta, es claro que el sector sigue evidenciando oportunidades y posicionándose como un sector promisorio en la economía de nuestro país.

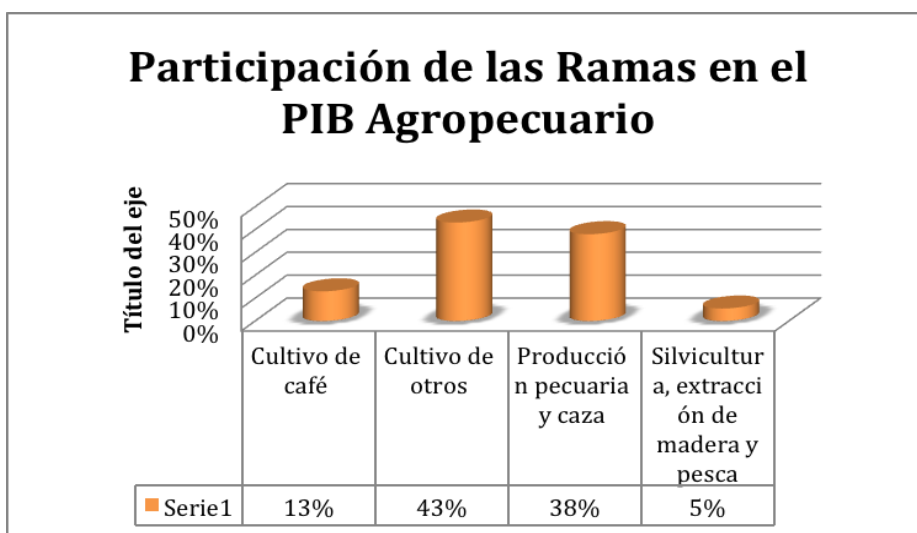
*Ilustración 2 Comportamiento PIB Agropecuario (Silvicultura Caza y Pesca).*



Fuente: Elaboración Propia, información tomada de <http://www.agronet.gov.co/Paginas/estadisticas.aspx>

Por su parte, la composición por ramas del PIB Agropecuario para el año 2015 fue la siguiente:

*Ilustración 3 Participación de las Ramas del PIB Agropecuario.*



Fuente: Elaboración Propia, información tomada de <http://www.agronet.gov.co/Paginas/estadisticas.aspx>

Para efectos de este trabajo de grado, el sector de interés (cultivo de plátano) hace parte de la Rama “Cultivo de Otros” con una participación del 43%. A continuación se presenta la información relevante a nivel nacional del cultivo para el año 2013<sup>14</sup>.

*Tabla 1 Información Relevante del Cultivo de plátano a nivel nacional.*

	TOTAL ÁREAS	PRODUCCIÓN	RENDIMIENTO	% ÁREA CULTIVOS PERMANENTES	% ÁREA TOTAL CULTIVADA EN COLOMBIA	TOTAL ÁREAS EN COLOMBIA
<b>Sembrada</b>	429.642 Hectáreas			13,2	7,9	5.448.018 Hectáreas
<b>Cosechada</b>	380.819 Hectáreas	3.177.783 Toneladas	8,34 Toneladas/Hectárea	14,43	9	4.188.565 Hectáreas.

Fuente: Elaboración Propia, información tomada de <http://www.agronet.gov.co/Paginas/estadisticas.aspx>

La conformación en el sector agropecuario, según la bibliografía consultada para este trabajo de grado, insiste en relacionar un bajo porcentaje de productores agropecuarios categorizados como medianos o grandes, en contraste, la mayor parte de la población es categorizada como pequeños productores rurales. En los dos primeros grupos, al tenerse mayores volúmenes de producción y una mayor accesibilidad a los factores de producción (incluido el crédito), se han incorporado inversiones paulatinas que han generado mayores condiciones de competitividad como lo es por ejemplo, el sector de Azúcar, Palma Africana, Frutales, entre otros. Lo que ha permitido un desarrollo de la actividad con unos niveles de rentabilidad y sostenibilidad económica aceptables.<sup>15</sup>

Sin embargo, la pequeña producción agropecuaria en el país se ha visto amenazada por múltiples factores que impiden el acceso de estas estructuras hacia mercados comerciales

<sup>14</sup>último año disponible en la información oficial disponible.

<sup>15</sup>Para precisar la definición de sostenibilidad Económica como “La sostenibilidad económica implica el uso de prácticas económicamente rentables que sean tanto social, como ambientalmente responsables.” De acuerdo a lo referido en <http://web.fedepalma.org/sostenibilidad-economica>

formales al carecer de ventajas competitivas. Como lo menciona el mismo documento de desarrollo agropecuario de la Universidad Icesi “No obstante, en el caso de la población rural en condiciones de pobreza pero con potencial empresarial agropecuario, las dificultades de acceso a los factores de de producción en la cantidad y calidad adecuadas son la principal restricción al mejoramiento de su desempeño”.<sup>16</sup>

Como se ha indicado parcialmente en la situación problema, y haciendo un análisis y en torno a la documentación consultada para este trabajo de grado se pudo concluir que parte de esos factores restrictivos, o dificultades presentes en el esquema agro empresarial de nuestro país tiene que ver con:

- Se produce sin tener en cuenta la demanda y con ello las necesidades del mercado.
- Los productos agropecuarios están sujetos en su mayoría a una constante fluctuación en sus precios al ser sensibles a múltiples factores (de comercio exterior, ambientales, de mercado interno, etc).
- No se hace uso de la Bolsa Nacional Agropecuaria, dado que en los pequeños y medianos productores, la comercialización de sus productos se desarrolla en los mercados locales en los cuales, existe en términos generales, una condición dominante por parte del comprador, que resta capacidad de negociación al productor, situación que es atribuible a la transacción de pocos volúmenes de producción.

---

<sup>16</sup>Ibid, pag 103.



- Poca o nula accesibilidad de los productores a nuevas tecnologías y procesos de asistencia técnica con valor agregado, constantes, que permitan mantener niveles de productividad y calidad requeridos por el mercado.
- El acceso a crédito y diversas fuentes de financiación presenta restricciones al considerarse el sector como de alto riesgo.
- No se ha desarrollado con suficiencia mecanismos para la cobertura de riesgos que mitigue los aspectos antes mencionados.

No obstante lo anterior, como se precisó en los antecedentes y justificación de este trabajo de grado, en la última década se ha estimulado e instalado, un esquema asociativo con el que se ha podido mitigar en buena medida, la mayoría de las restricciones indicadas, unas más que otras.

Recordamos que este esquema plantea la agregación de grupos de productores de un renglón específico que generalmente se vinculan, con el propósito de organizar su proceso productivo y comercial, como lo es el caso de la Asociación Musáceas del Quindío. Lo anterior plantea retos a nivel de la Organización que le permitan hacer frente a las condiciones de contexto, incluido el mercado para garantizar su permanencia en el tiempo.

Es allí donde el concepto de Sostenibilidad Económica que relaciona la rentabilidad y sostenibilidad social y ambiental<sup>17</sup>, toma relevancia para este trabajo. Los dos últimos conceptos (sostenibilidad social y ambiental), tradicionalmente han sido abordados en este

---

<sup>17</sup>Considerando el concepto referido en la nota al pie No 6.

tipo de estrategias, lo social, esta presente en el concepto de Asociatividad y consolidación del capital social, y el concepto ambiental es uno aspectos que los campesinos por tradición tienen presentes, pero que también a través de la aplicación de los modelos tecnológicos se incorporan en las actividades diarias del cultivo, y la institucionalidad (CARs, ICA, Alcaldías, Gremios, etc), trabajan en conjunto con las comunidades.

Sin embargo, el concepto de rentabilidad, es tal vez uno de los menos trabajados con estas comunidades, una de las causas es el bajo grado de formación de los líderes en aspectos empresariales, los cuales no necesariamente tienen relación con el grado de escolaridad, y otro de los aspectos, es no considerar este concepto de rentabilidad desde su sentido amplio, es decir, como el resultado de toda la cadena de valor, la cual incluye, desde las condiciones de negociación con los clientes, pasando por los procesos logísticos y culminando en la operación comercial como tal.

Así, una Organización de Productores es sostenible, cuando tiene la capacidad de generar la rentabilidad necesaria que permita su operación, comercial y dar cumplimiento a su objeto social.

#### **2.1.4 Sobre el Sector Solidario.**

En Colombia, la Ley 454 de 1.998 precisa el marco conceptual que regula la economía solidaria, entre otras modificaciones.

De acuerdo a esta ley, la instancia encargada de dirigir y coordinar la política Estatal para la

promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de la Economía Solidaria, es el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria- DANSOCIAL. El cual delimita claramente el concepto y alcance de las organizaciones solidarias de desarrollo- OSD, categoría a la que se circunscribe la Asociación Musáceas del Quindío.

Al respecto DANSOCIAL precisa lo siguiente: “Las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD) son aquellas formas del emprendimiento solidario sin ánimo de lucro, que empleando bienes y servicios privados y gubernamentales, construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social. Su característica común es que la finalidad de su constitución es ejercer la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros, comunidades y la sociedad en general prevaleciendo el flujo altruista.”<sup>18</sup>.

A su vez, las ODS tienen diversas figuras jurídicas como: Fundaciones, Corporaciones, Asociaciones, Organismos de Acción Comunal y Grupos de Voluntariado. Musáceas del Quindío esta constituida como Asociación, instancia que es definida por DANSOCIAL de la siguiente manera:

“Se conforman por un grupo de personas que comparten un interés común (ingenieros, arquitectos, cafeteros, etc.)

Características de las asociaciones:

Libre adhesión.

---

<sup>18</sup> Tomado de: Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado. Publicada por Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria en el año 2007. Pag 17

Sin número mínimo o máximo de afiliados.

Sin ánimo de lucro.

Se consideran OSD en la medida que enfoquen sus acciones y esfuerzos hacia afuera, más que hacia adentro.

Se regulan plenamente por sus estatutos.”<sup>19</sup>

Estas Organizaciones deben ser registradas ante Cámara de Comercio, y en el caso de Musáceas del Quindío, al tratarse de una Asociación Agropecuaria de Segundo Nivel, su vigilancia y control corresponde a la secretaría de Gobierno departamental.

En cuanto a la dirección, administración y vigilancia interna, según el Decreto 2716 DE 1994, que regula el marco jurídico de las asociaciones agropecuarias y campesinas. La asamblea general es el órgano de dirección, la junta directiva y el representante legal son de administración y la revisoría fiscal o el fiscal de vigilancia interna.

A su vez la Asamblea General es el órgano máximo de dirección de las asociaciones agropecuarias o campesinas y está constituida por la reunión de asociados hábiles o delegados elegidos por éstos; sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

---

<sup>19</sup>Ibid, pag 31

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 Microfinanzas, Microcréditos y Fondo Rotatorio.**

Toma relevancia abordar el tema de las Microfinanzas en su contexto para este trabajo de grado, dado que es el tema puntual sobre el que se soporta la propuesta del Fondo Rotatorio en el marco de la Asociatividad y contribuye a entender su pertinencia y propósito en el contexto de los pequeños productores Agropecuarios.

De acuerdo a lo que precisa el Glosario Básico sobre Microfinanzas del Foro NantikLum de Microfinanzas<sup>20</sup>“Las Microfinanzas hacen referencia no solo al crédito, sino también a toda serie de servicios financieros ofrecidos a todos aquellos que están excluidos del sector financiero formal”

En la década de los setenta, expertos en Desarrollo Económico y Finanzas de Asia y América Latina, rompieron los esquemas que se venían trabajando con relación a la concepción del crédito, los cuales se sustentaban en la necesidad de evidenciar respaldo económico para que la población accediera a recursos financieros, premisa que excluía de la participación a las personas que carecían de estos respaldos (propiedades, avales y garantías), y concentraban la destinación de los créditos únicamente a las personas más pudientes. Quedando sin piso, la atención y apoyo a la mayor parte de la población.

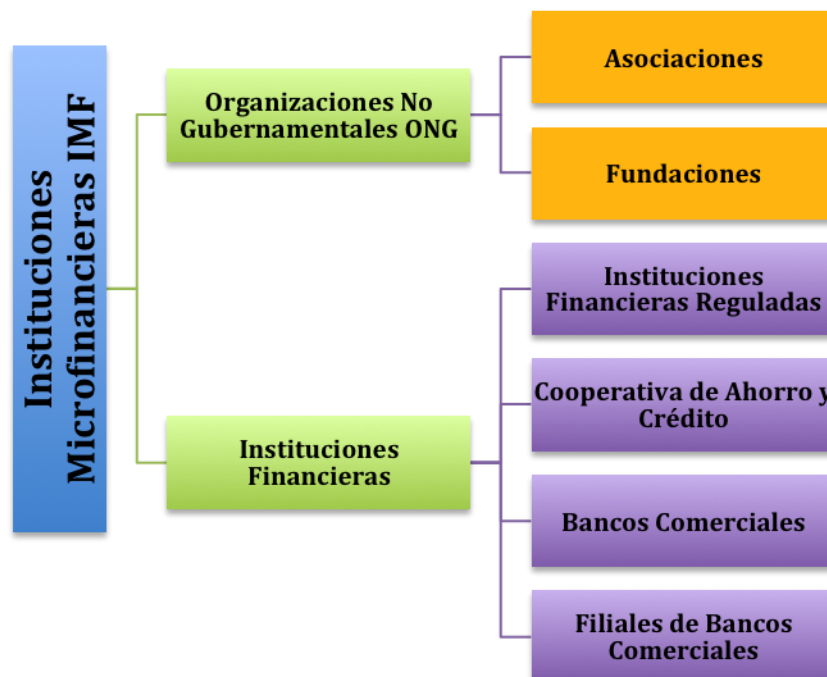
Nacen entonces las Instituciones Microfinancieras (IMF), quienes se ocupan de atender ese mercado inexplorado hasta el momento, con el propósito de dar una oportunidad a quienes

---

<sup>20</sup>Cuaderno Monográfico No 12. Autores: Maricruz Lacalle, Silvia Rico, Javier Márquez, Bárbara Jayo, Jaime Duran, Itziar Jiménez, María del Carmen de la Orden, Patricia Rodríguez, Jaime Moreno, Ramón Fisae, Anabel González. editado en 2010, con la participación de la Fundación NantikLum. Universidad Pontificia Comillas. Universidad Autónoma de Madrid.

eran excluidos por los bancos al carecer de avales, pero que requerían de la liquidez para adelantar sus emprendimientos. La estructura de las IMF es la siguiente:

*Ilustración 4 Estructura de las Instituciones Microfinancieras (IMF).*



Fuente: Elaboración propia con la información disponible en Cuaderno el Monográfico No 12. Autores: Maricruz Lacalle, Silvia Rico, Javier Márquez, Bárbara Jayo, Jaime Duran, Itziar Jiménez, María del Carmen de la Orden, Patricia Rodríguez, Jaime Moreno, Ramón Fisae, Anabel González. editado en 2010, con la participación de la Fundación NantikLum. Universidad Pontificia Comillas. Universidad Autónoma de Madrid.

Se reconocen como externalidades positivas de las Microfinanzas las siguientes:

- ✓ Permiten que la población con menor probabilidad de acceso al sistema financiero se incorpore en el mundo empresarial desde su actividad productiva.
- ✓ Aumentan los Ingresos de los beneficiarios y por ende de sus familias.
- ✓ Mejora la calidad de Vida.
- ✓ Tiene un efecto positivo en la comunidad y el sector productivo que se atiende, al generarse polos de desarrollo por el apoyo a las actividades empresariales.

Ahora bien, los Microcréditos son una de las herramientas con las que cuentan las

Microfinanzas y su definición se concibe como: “Los Microcréditos son programas de

concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias”<sup>21</sup>. Sus características son las siguientes:

- ✓ Dotar de capital de trabajo las iniciativas de negocios.
- ✓ Reducir diferencias de acceso a crédito.
- ✓ Se conceden por confianza, más allá de avales que demuestren solvencia económica.
- ✓ La garantía es la viabilidad de la idea de negocio.
- ✓ Deben ser reembolsados para no apoyar el asistencialismo en la atención a esta comunidad.
- ✓ Son de pequeña cuantía.
- ✓ Los requisitos y la forma de acceder es fácil.
- ✓ Son flexibles y se ajustan a los criterios puntuales de la comunidad que se atiende (actividad productiva, genero, tipo poblacional, características culturales, etc).

La pertinencia de los Microcréditos puede entenderse más claramente desde el postulado del Economista Ragnar Nurke que refiere al Teoría del Circulo Vicioso de la Pobreza, la cual indica lo siguiente:

“Las personas más pobres están sumidas en un camino sin salida – en un círculo vicioso-.Según Nurke, los pobres destinan sus pequeños ingresos enteramente al consumo, por lo que no tienen ninguna capacidad de ahorro ni de inversión, lo que a su vez limita las

---

<sup>21</sup>Ibid

posibilidades de incrementar su renta futura. La única forma de romper este esquema de pobreza y convertirlo en un círculo virtuoso es mediante la inyección externa de capital. Mediante el acceso al recurso financiero. Pero los bancos no les ofrecen recursos financieros al considerarlos clientes poco solventes por su falta de bienes e ingresos. Además, como la cantidad de dinero que necesitan es muy reducida, el costo unitario del préstamo es para el banco proporcionalmente mucho mayor al de un préstamo de mayor volumen. Esto les convierte, a su vez, en clientes poco rentables. Por tanto, para obtener recursos financieros, los pobres se ven obligados a recurrir al crédito informal de los usureros, quienes les aplican condiciones abusivas y les empobrecen más aun.”<sup>22</sup>

Dentro de las Microfinanzas existen entonces diversas metodologías para atender a la población requerida. Dentro de estas metodologías se encuentra la figura del Fondo Rotatorio, la cual se abordara con suficiencia conceptual, pero antes, se referirá las demás metodologías y su concepto con el propósito de aportar claridad a este marco conceptual.

*Ilustración 5 Metodologías de Microfinanzas Diferentes a Fondo Rotatorio.*

	<p><b>GRUPOS SOLIDARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de entre 5 y 8 personas unidas por un vínculo común (vecindad - amistad) quienes se organizaron en grupo con el fin de acceder a un servicio de crédito.</li> </ul>		<p><b>PRÉSTAMOS INDIVIDUALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El préstamo es solicitado por una única persona, ella es la que tendrá que cumplir cualquiera de los requisitos que sean necesarios y será la única responsable ante la institución a la hora de la devolución de los fondos.</li> </ul>
	<p><b>UNIONES DE CRÉDITO O COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son instituciones financieras cooperativas. Se trata de un conjunto de personas, que unidas voluntariamente, buscan mejorar su acceso a servicios financieros y su común desarrollo económico y social. son propiedad de sus miembros y están dirigidos por estos de forma democrática.</li> </ul>		<p><b>BANCOS COMUNALES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un grupo de entre 30 y 50 personas de una misma comunidad, generalmente mujeres, que se unen para garantizarse mutuamente los préstamos recibidos, para favorecer el ahorro y para prestarse apoyo mutuo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con la información disponible en Cuaderno el Monográfico No 12. Autores: Maricruz Lacalle, Silvia

<sup>22</sup>Ibid



Rico, Javier Márquez, Bárbara Jayo, Jaime Duran, Itziar Jiménez, María del Carmen de la Orden, Patricia Rodríguez, Jaime Moreno, Ramón Fisae, Anabel González. editado en 2010, con la participación de la Fundación NantikLum. Universidad Pontificia Comillas. Universidad Autónoma de Madrid.

## 2.2.2 El Fondo Rotatorio como herramienta en las Microfinanzas.<sup>23</sup>

Esta metodología es la utilizada principalmente por las asociaciones de ahorro y crédito rotatorio (o ROSCAS, por sus siglas en inglés). Dado que las ROSCAS han existido desde siempre y en un gran número de países, no es de extrañar, que al igual que ocurre con los grupos solidarios, los fondos rotatorios sean una realidad multiforme.

En este tipo de metodología, un grupo de personas con un nexo común, se unen cada cierto tiempo, una vez a la semana o una vez al mes, para determinar a un fondo rotatorio común una determinada cantidad de dinero, la cual acumulada a las anteriores aportaciones, se ira repartiendo por turnos entre todos los miembros de la asociación. Siempre debe haber un responsable o líder de grupo el cual se tendrá que ocupar recolectar y cuidar los fondos.

La filosofía que yace detrás de este tipo de instrumento es la auto alimentación del fondo. Siempre que los propietarios devuelvan correctamente los créditos recibidos, y siempre que el fondo este correctamente gestionado, este podrá tener una duración ilimitada.

Sin embargo, en Colombia puede precisarse que esta metodología de ROSCAS, tiene su propia variación y para ello quisiéramos citar, la descripción que hace la Fundación FORD en el texto “Fondos auto gestionados rurales de ahorro y crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las Microfinanzas rurales en Colombia”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Ibid

<sup>24</sup>Jaime Villarraga P. Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario Fundación Ford Bogotá, enero de 2008

## **Los fondos Autogestionados rurales de ahorro y crédito**

Los fondos autogestionados son iniciativas de carácter comunitario o gremial que permanecen en el tiempo<sup>4</sup>, dirigidas a movilizar recursos locales (ahorro) o de terceros para ser prestados, también localmente, y que son administradas por sus socios y usuarios, generalmente productores, microempresarios, campesinos, mujeres, jóvenes, indígenas, afro descendientes, y personas del campo o la ciudad.

Estos fondos también son conocidos como fondos rotatorios<sup>5</sup>, fondos comunitarios, fondos de autoayuda, fondos solidarios de apalancamiento, empresas comunitarias de ahorro y crédito, asociaciones de ahorro y crédito, cajas rurales, entre otros nombres.

A nivel mundial, los fondos autogestionados tienen una trayectoria bastante amplia, especialmente con las Asca<sup>6</sup> en África y Asia, los grupos de autoayuda (Self-Help Groups) en Asia, o las asociaciones comunales de ahorro y crédito (Village Savings and Credit Asociación) en África<sup>7</sup>. O experiencias autogestionadas con mecanismos más “sofisticados”, en donde entidades de apoyo como ONG y la cooperación internacional han intervenido para su conformación, como las “sociedades populares de inversión” en Ecuador<sup>8</sup>, las “empresas de crédito comunal” en Costa Rica y Centroamérica<sup>9</sup>, las “cajas campesinas” en Guatemala, o los “grupos de ahorro y crédito” en República Dominicana<sup>10</sup>.

Específicamente en Colombia, existe una amplia tradición en este tipo de iniciativas, especialmente con esquemas similares a las Rosca<sup>11</sup> de Asia y el “tontin” de África<sup>12</sup>, como las “cadenas”, “los “fondos familiares”, las “natilleras” en Antioquia, o los “kuagros” en San Basilio de Palenque<sup>13</sup>. Iniciativas de ahorro y crédito que también se encuentran en América Latina bajo los nombres de “juntas” o “panderos” en Perú, “tandas” en México y

“pasanacu” en Bolivia.

Todas estas iniciativas corresponden a esquemas de microfinanzas informales, que en ocasiones reconocen y aplican mecanismos tradicionales y autóctonos de ahorro y crédito en la mayor parte de regiones del mundo, especialmente donde se encuentran las comunidades pobres y marginadas con algún grado de organización.

### **Concepto y alcance.**

Los fondos autogestionados se enmarcan en una alternativa económica, financiera y social, mediante la cual una población organizada del sector urbano y rural moviliza recursos propios y/o de terceros para prestarlos entre ellos. Son rotatorios en la medida que los recursos de los créditos recuperados se vuelven a prestar.

Los fondos tienen el objetivo de facilitar el crédito a una población (personas, familias, grupos y organizaciones) que tiene dificultades para acceder al sistema financiero formal, y que por lo general es destinado a actividades productivas individuales y colectivas, y a necesidades de tipo familiar. Adicionalmente, algunos fondos tienen el objetivo complementario de fomentar el ahorro mediante aportes.

Para el sector rural, los fondos son una alternativa de autoayuda y de desarrollo endógeno de carácter local e informal, que beneficia a

comunidades marginales y pobres, dirigida a movilizar recursos, disponer de crédito y mejorar el escaso acceso a servicios microfinancieros, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida y la reducción de la pobreza. En muchas ocasiones, son la única opción para iniciar o fortalecer un proyecto productivo, adquirir o mejorar los activos

familiares y comunitarios, o atender una emergencia, proporcionando seguridad económica para campesinos, indígenas, mujeres cabeza de familia y, en general, para población pobre y marginada. Adicionalmente, un buen número de fondos rurales posibilitan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición de los campesinos y sus familias.

Comparadas con el sector financiero formal bancario, se trata de experiencias de pequeña escala, aisladas, desarticuladas y frágiles. Sin embargo, funcionan en territorios pequeños, plenamente localizados, en donde hay contacto permanente entre sus miembros y, por su tamaño, se facilita la interacción y conocimiento entre sus socios, que también son vecinos, pues las distancias entre sus lugares de vivienda y trabajo son reducidas. Esta característica permite generar confianza y lazos de solidaridad, además de control social y manejo de información sobre sus colegas y compañeros de los fondos, aspectos que son la base para su funcionamiento y sostenibilidad.

Una característica importante de este instrumento es que se presenta en comunidades y grupos de personas que tienen procesos organizativos, y en donde se ha tomado conciencia de su realidad y se ha decidido afrontarla con iniciativas de desarrollo propias.

Organizaciones comunitarias y gremiales como juntas de acción comunal, juntas de vecinos, asociaciones de productores y de mujeres, organizaciones indígenas y tiendas comunitarias, entre otras.

Por lo general, los fondos tienen en cuenta la cultura local, las condiciones de vida, las necesidades productivas, las motivaciones, los intereses y los planes de vida de las comunidades y las personas, así como las características y particularidades de los procesos de las comunidades y asociaciones de las cuales han surgido. En este sentido, los fondos

tienen diferentes dinámicas y objetivos de acuerdo con los grupos y personas que los conforman; por ejemplo, las organizaciones de mujeres frente a las organizaciones mixtas de hombres y mujeres, las de microempresarios frente a las de campesinos, los grupos urbanos y los rurales, los de indígenas y de afrocolombianos.

A través de los fondos se potencian valores como la solidaridad, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el sentido de pertenencia, la autonomía, la autoayuda y el respeto.

El origen de los fondos que han operado en el país ha sido diverso. Existen fondos que fueron creados a partir de proyectos y donaciones de entidades públicas y privadas (ONG) de cooperación nacional e internacional, y experiencias que han surgido como iniciativa de las propias comunidades, movilizando recursos y ahorros propios que si bien en el contexto nacional no son representativos, a nivel de las comunidades sí son recursos importantes.

En la mayor parte de casos, el apoyo para la creación y el fortalecimiento de fondos autogestionados ha sido financiado y ejecutado a través de programas y proyectos que han tenido objetivos amplios, en donde los fondos han sido un componente adicional o una actividad puntual del proyecto, y que han tenido debilidades por la falta de experiencia, rigor técnico y metodológico en las entidades ejecutoras.

Lo anterior no significa que no se les haya dado la suficiente importancia, sino que como parte de una estrategia más amplia en los proyectos, tienden a perder relevancia como instrumentos individuales.

Por el lado de las asociaciones y organizaciones comunitarias y de productores, por lo

general, los fondos se constituyen como un programa, proyecto o servicio que complementa otras acciones y que hace parte de una estrategia más integral. En algunos casos, en la práctica de varias asociaciones, el “proyecto fondo” se ha convertido en la principal actividad, en el servicio que convoca y jalona las demás actividades de las organizaciones y, en muchos casos, la que les facilita su sostenibilidad financiera.

Algunos fondos que, como se mencionó, son de pequeña escala, en sus líneas de crédito productivo tienen enfoque de cadena, en donde se han estructurado líneas dirigidas a financiar los diferentes eslabones como la producción primaria, la transformación y la comercialización. Al respecto, las condiciones de los créditos se establecen de acuerdo con las características y ciclos productivos de las actividades que financian, con lo cual tienen una racionalidad económica poco aplicada por la banca comercial.

Los fondos son un medio y no un fin. Son una alternativa para las economías campesinas que se enmarca en el concepto de economía solidaria, que hacen parte de sistemas financieros alternativos o populares. A través de los fondos se facilita el acceso y el control de recursos por parte de personas, familias y comunidades pobres.

Los fondos están basados en la confianza y en el control social. Hay evidencias que indican que son los grupos de mujeres los que en mayor medida han implementado fondos autogestionados como experiencias exitosas y sostenibles.

Aunque en términos legales los fondos no “captan” ahorro, movilizan recursos financieros locales y el aporte de los socios para ser prestados a otros socios. Y, en este sentido, los fondos pueden ser un medio para fomentar el ahorro, pues es sabido que los pobres ahorran, no lo hacen monetariamente o en entidades financieras, sino en activos fácilmente

convertibles en efectivo, como joyas, animales, insumos, herramientas y equipos, o incluso, en efectivo “debajo del colchón”.

### **2.3 Marco Normativo .**

**La LEY 454 DE agosto 4 de 1998 , es la que sustenta el marco Normativo del presente trabajo de grado, y a la vez provee conceptos determinantes en el análisis, procesamiento y conclusiones descritas**

La 454 es la Ley por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades.

La ley además, precisa la diferencia en términos de concepto y obligaciones para cada una de las figuras jurídicas inmersas en la Economía Solidaria, las cuales también tienen carácter de Entidades Sin Ánimo de Lucro. Basados en esta normativa, es que en el marco teórico se explica el contexto de las Asociaciones.

### **2.4 Marco filosófico .**

Como se ha precisado a lo largo de este trabajo de grado, la necesidad de capital de trabajo para el proceso comercial en los pequeños productores agropecuarios, y la importancia del

trabajo asociativo para la consolidación de volúmenes para la venta, son dos factores determinantes, al momento de revisar la competitividad de esas pequeñas comunidades rurales, sobre los cuales se ha estado trabajando, pero es necesario mantener e intensificar las iniciativas que apoyen este tipo de estrategias como lo es la figura de Fondo Rotatorio, pertinente en una población tan poco atendida y en la cual se presentan desafíos importantes en términos de incorporar cultura empresarial.

Es por ello que este trabajo de grado permitirá conocer no solo el impacto de esta herramienta en términos de la empresa, y a partir de allí proponer estrategias que permitan un crecimiento sostenido. Sino que se constituye en una oportunidad para revisar la replicabilidad de este instrumento a nivel de las Organizaciones Asociativas Sin Animo de Lucro que en el sector agropecuario se dedican a comercializar sus productos.

Este análisis resulta determinante en el contexto actual, dado que en el sector agropecuario, y específicamente los pequeños productores, históricamente han carecido de instrumentos de corte empresarial que permitan que su actividad productiva y comercial sea sostenible y rentable. Adicionalmente, toma relevancia en el escenario de pos conflicto que vive nuestro país, en el cual, el primer punto de la agenda trabajada durante los Diálogos de Paz tiene que ver con Política de desarrollo Agrario integral, que en el punto cinco precisa: “Estímulo a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa. Asistencia técnica. Subsidios. Crédito. Generación de ingresos. Mercadeo. Formalización laboral.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Tomado de:  
<https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/AcuerdoGeneralTerminacionConflicto.pdf>



Convirtiéndose entonces en la oportunidad de evaluar estrategias que en la práctica están siendo usadas, y aparentemente son eficientes desde lo financiero, las cuales, podrían constituirse en una alternativa que esté alineada con las políticas orientadas a atender ese tema medular del futuro próximo en el desarrollo de nuestro país.

El desarrollo y las conclusiones del presente trabajo de investigación beneficia en primera instancia a la Asociación Musáceas del Quindío, dado que al realizarse el análisis integral requerido desde lo metodológico, la Organización puede implementar una adecuada Gerencia de Valor que garantice el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

De otro lado, a partir de este trabajo de investigación será posible describir, evaluar, analizar y documentar una herramienta financiera que podría convertirse en un elemento que aporte sostenibilidad en la dinámica empresarial de las Organizaciones Agropecuarias.

Sumado a lo anterior, como se indica en el marco conceptual de este trabajo de grado, las Microfinanzas son una disciplina que apunta a la atención de la población más vulnerable, dado que esta es excluida del sistema financiero al carecer de los avales o garantías necesarios para ser objeto de crédito. La filosofía de las Microfinanzas resalta el criterio de dignidad del ser humano y convierte esta condición en la mejor garantía para acceder al crédito.

Se considera esta premisa como una oportunidad para disminuir la brecha entre quienes tienen oportunidades y quienes no, y a la vez, impactar de manera positiva en lo sucesivo al sector económico del que participan las familias y por consiguiente al país.

## **2.5 Marco situacional .**

### **2.5.1 Sobre el sector del Plátano y condiciones del mercado local.**

El cultivo de plátano en Colombia, ha sido un sector tradicional de economía campesina, de subsistencia para pequeños productores, de alta dispersión geográfica y de importancia socioeconómica desde el punto de vista de seguridad alimentaria y de generación de empleo. De acuerdo a la información del gremio disponible<sup>26</sup>, se estima que del área cultivada en plátano en Colombia, un 87% se encuentra como cultivo tradicional asociado con café, cacao, yuca y frutales, y el restante 13%, está como monocultivo tecnificado. El plátano es uno de los productos alimenticios más importantes a nivel nacional, ya que participa con el 6,8% del total de la producción agrícola, ocupando el quinto lugar después del café, la caña de azúcar, la papa, y las flores.

Las variedades comerciales de plátano más cultivadas en Colombia son el Hartón, Dominico Hartón y Dominico, el Dominico Hartón, es la variedad mejor adaptada a la zona cafetera y de amplia demanda comercial, produce racimos con  $7 \pm 1$  manos o gajas y  $50 \pm 5$  dedos con pesos de racimos que varían entre 7 y 21 kg, con pesos promedio de 15-16 kg. Los frutos son de tamaño mediano. Se cultiva entre los 1.000-1.500 m.s.n.m.

Actualmente, cerca de un 4% de la producción nacional de plátano se destina al mercado de exportación, el restante se utiliza para el consumo interno en fresco y una muy pequeña proporción, menos del 1%, se destina como materia prima para la agroindustria nacional, en

---

<sup>26</sup>FEDEPLACOL. Federación de Productores de Plátano de Colombia

el mercado es el Plátano Dominic Hartón el que mayor volumen de comercialización tiene, la producción de plátano se concentra en la rregión Andina con el 71% de la producción total, y en la Región de la Orinoquia. Se destacan los departamentos de Quindío, Meta, Antioquia, Tolima, Córdoba, Arauca y Valle. El cultivo genera cerca de 286 mil empleos directos permanentes por año, es decir, unas 57 mil familias se dedican a las labores del cultivo en todo el país. Se estimaría que el valor de la producción aportaría US\$566 millones al Producto Interno Bruto Agrícola a precios promedio.

En el mercado nacional ha habido una recuperación importante del nivel de producción de plátano para consumo interno en los últimos años, sin embargo, el crecimiento desordenado de la producción para el mercado nacional, lo satura y golpea seriamente la rentabilidad del cultivo. En relación a la actividad agroindustrial, se registran significativos índices de crecimiento en los últimos años aunque con una incidencia muy pequeña como consumidora de materia prima. Se estima que el mercado industrial absorbe alrededor de 12 mil toneladas, que se destinan principalmente a la preparación de comestibles (snacks), harinas, productos procesados para consumo humano y alimentos concentrados para consumo animal.

### **PRECIOS**

En el proceso de comercialización del plátano participan muchos productores y pocos mayoristas, quienes distribuyen masivamente el producto hacia los consumidores finales, al existir pocos demandantes (mayoristas y cadenas), la información sobre las condiciones de

mercado fluye rápidamente entre ellos, quienes intervienen en la fijación de los precios y, por ende, en la mayor o menor movilidad que puedan llegar a presentar los mismos.

Aunque el plátano es un producto de permanente producción en el país, las épocas de cosecha se ven afectadas por factores como la producción y recolección de café, o por las épocas de fuerte invierno o verano. Estos movimientos o períodos de producción originan a su vez movimientos en los precios de alzas y/o bajas según los volúmenes ofrecidos y demandados. Es de anotar, que las tres principales plazas mayoristas del país (Bogotá, Cali y Medellín) presentan comportamientos similares tanto en la oferta como en la demanda de plátano.

En general se observa que los precios de plátano en el mercado nacional varían de acuerdo a la región y su volatilidad se debe fundamentalmente a las diferencias climáticas y a los problemas de comercialización. Asimismo, debido a que no hay un mercado nacional único sino que está segmentado regionalmente, no hay una regulación en el precio

Así, dentro de la conformación de este precio de referencia los elementos más importantes son:

- **Costos y gastos de Producción y comercialización:** Para convertir el precio del plátano se deben descontar al primero los costos y gastos de producción, almacenamiento, pos-cosecha, transporte, así como los financieros en que se incurren en el proceso de producción y comercialización. La diferencia en precio en cada sitio o

central mayorista del país, refleja la mayor o menor distancia a los puntos de producción del plátano.

De acuerdo al ciclo productivo analizado en este caso, se observa que el total de insumos representa el 45% de los costos totales del cultivo, mientras que los requerimientos mano de obra directa lo hacen con el 38.7%. Los mayores costos para la mano de obra directa están representados en las labores de celaduría, recolección y embolsado, encintado y desbacote, que suman en conjunto un 31.9% de dichos costos, todas estas variables altamente incidentes en el precio final.

- **Mercados mayoristas:** El IICA señala que para el análisis de los precios del plátano se debe estudiar el comportamiento de los precios en los principales mercados mayoristas. Bogotá presenta los precios mayoristas más altos. Este mismo estudio señala que el mercado de Bogotá tiene mayor diversificación de proveedores y se abastece principalmente de la oferta proveniente de los Llanos orientales. El mercado de Cali es abastecido principalmente por la oferta de la zona cafetera. En este sentido, los precios en el mercado de Bogotá dependen en gran medida de los precios de Villavicencio. Sobre el comportamiento de los precios en la plaza mayorista de Cali, señala el estudio que estos deben verse afectados por el producto proveniente de Ecuador, el cual llega con menores precios, y en condiciones de buena calidad.

### **Formacion de precios y distribucion del precio dentro de la cadena de valor**

La cadena de comercialización del plátano como muchas otras, en Colombia está determinada así: por un productor (10%), un sistema de acopio (pagado o propio) (4%), un

(os) intermediario comprador (14%), un (os) intermediarios comercializadores (11%) o colocadores y finalmente un (os) consumidor. Los porcentajes corresponden a las aproximaciones de utilidad que cada eslabón espera de la cadena. En la cadena además están los exportadores e importadores de insumos, las industrias y los comercios que efectúan transformaciones a este producto.

### **2.5.2 Información Introductoria a Musáceas.**

La Asociación departamental de platanicultores y productos afines, MUSÁCEAS DEL QUINDÍO, es una persona jurídica de derecho privado de nacionalidad Colombiana, sin ánimo de lucro y que se identifica bajo el nombre de ASOCIACIÓN DEPARTAMENTAL DE PLATANICULTORES Y PRODUCTOS AFINES, MUSÁCEAS DEL QUINDÍO.

Afilia a las organizaciones de productores, comercializadores y transformadores de las especies de musáceas (plátanos, bananos, heliconias, platanillas). Actualmente

5Asociaciones municipales del Quindío hacen parte de Musáceas.

Asobplapi (municipio de Pijao), Asopycoproastocal (municipio Calarca), Aproplam (municipio de Montenegro), Asoproorteb (Municipio La Tebaida), Asomuar (municipio de Armenia).

El objeto social de la Asociación Musáceas del Quindío obliga a promover, facilitar y auspiciar el desarrollo de los procesos involucrados en la cadena productiva de los Musáceos y demás productos agrícolas (como producción, transformación, comercialización y exportación).

Para ello, las actividades específicas, que contribuyen a este proceso son las siguientes:

- ✓ Representar a sus organizaciones asociadas a nivel regional, nacional e internacional, cuando así lo requiera.
- ✓ Servir como grupo de apoyo a todas las entidades relacionadas con la producción, comercialización, investigaciones y transferencia de tecnología.
- ✓ Generar, gestionar y ejecutar propuestas, programas y proyectos para crear alternativas de cambio que redunden en beneficio del colectivo que la conforma o de la cadena productiva que representa
- ✓ Promover, coordinar o colaborar con todas las actividades de carácter técnico, jurídico, económico e informativo tendientes estas a mejorar la cadena en su conjunto.
- ✓ Promover, coordinar o colaborar con todas las entidades del sector en las campañas que auspicien, promuevan, adelanten en beneficio del sector agrícola.
- ✓ Organizar o auspiciar la participación de los asociados en eventos que involucren los productos agroindustriales que genere la cadena.
- ✓ Establecer convenios con entidades gubernamentales o privadas, nacionales o extranjeras para la prestación de servicios técnicos, administrativos, económicos, asistenciales o culturales que beneficie a los asociados.
- ✓ Realizar o promover eventos y actividades de capacitación y transferencia tecnológica que sean de beneficio para la cadena y su conjunto.
- ✓ Participar, promover, realizar, contratar, divulgar, adaptar y ejecutar investigaciones de todo tipo relacionadas con los procesos involucrados en la cadena productiva que beneficie a los asociados.

- ✓ Acompañar a las asociaciones y proveedores particulares en la comercialización del plátano
- ✓ Ayudar a la creación de entidades que contribuyan al cumplimiento del objeto social y promover la participación en las mismas de sus asociados.
- ✓ Establecer relaciones con personas jurídicas y naturales que desarrollen en el sector actividades conexas o complementarias que beneficien a sus asociados.
- ✓ Desarrollar actividades que propendan por la recuperación y preservación del medio ambiente.
- ✓ Estructurar, modificar los requerimientos y administrar el Fondo rotatorio creado para apoyar financieramente a Las organizaciones asociadas y a sus asociados
- ✓ Todas aquellas actividades que tengan relación con el objeto social.

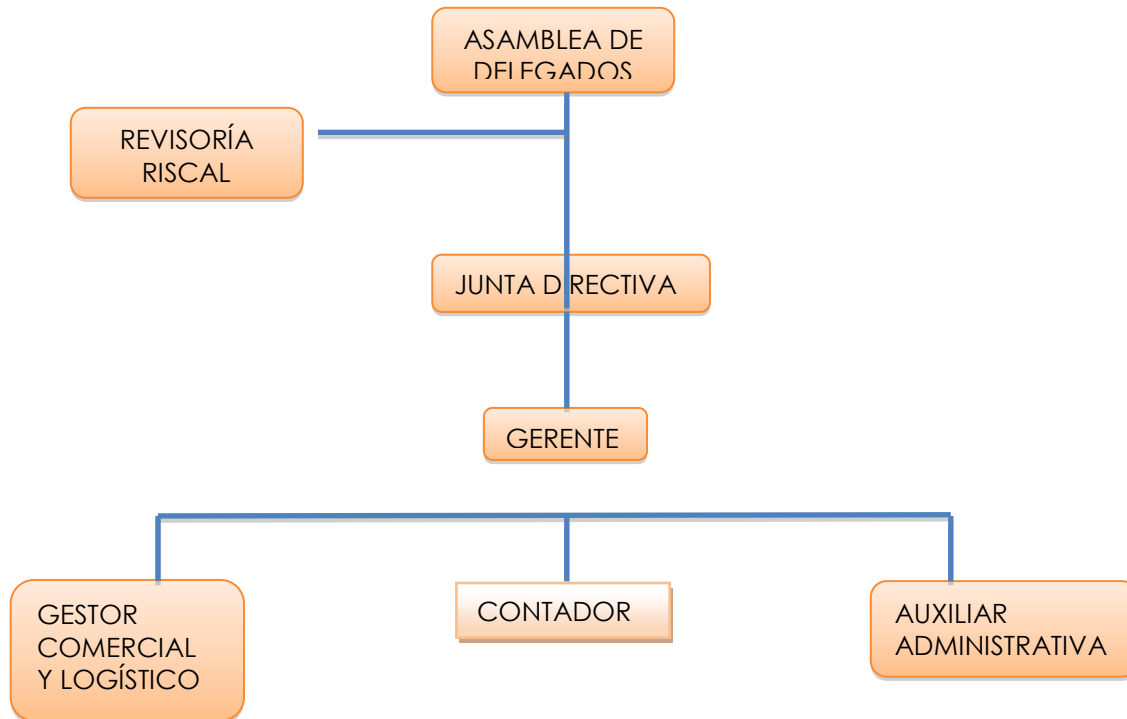
El patrimonio de Musáceas del Quindío está conformado por los siguientes aportes:

- ✓ Los aportes de capital que realicen las organizaciones asociadas.
- ✓ Los aportes de capital que realicen los beneficiarios de programas o proyectos de Musáceas.
- ✓ Los recursos de donaciones recibidas de entidades públicas o privadas nacionales o extranjeras.
- ✓ El capital del fondo Rotatorio.
- ✓ Los productos y beneficios que obtenga del desarrollo de su objeto social.
- ✓ Las reservas constituidas de acuerdo a la constitución y la ley o de acuerdo a la reglamentación y mandatos de asamblea general.

Los órganos de Dirección, Control y Administración de Musáceas del Quindío son los siguientes:



*Ilustración 6 Estructura Organizacional de Musáceas*



**Fuente.** Elaboración propia a partir de la información suministrada por la empresa Musáceas del Quindío.

Su ejercicio empresarial se enmarca en la recolección, clasificación y acopio de plátano en fresco producto de las asociaciones antes mencionadas, que tiene como destino la Industria (Pepsico) para la producción de chips, como también el mercado de plaza y cadenas de Supermercados Locales y Nacionales, en menor proporción.

Transversal al proceso comercial, Musáceas del Quindío cuenta con un Fondo Rotatorio como instrumento de financiación en la actividad empresarial, que actualmente cuenta con un capital de \$531.886.800 y es utilizado como herramienta para financiar la actividad productiva y comercial de la Organización y sus asociados.

## 2.6 Glosario

**Alcance.** Grado de pobreza de los clientes atendidos por una institución Microfinanciera.

Para determinar el alcance de un programa de Microcréditos se utilizan indicadores directos o “proxies” como medidas imprecisas pero sencillas. De forma predominante, el tamaño de un préstamo es una medida que se utiliza para determinar el alcance de una institución, siendo más pobre aquel cliente que recibe un préstamo de menor cuantía.

**Asociación.** Podemos definir una asociación con cuatro características básicas:

- Persona jurídica: formada por varias personas o colectivos.
- Con un interés compartido: se crea con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian.
- Sin ánimo de lucro: los beneficios, patrimonio, dinero, etc. que posee no se pueden repartir entre las personas socias sino que se deben usar para cumplir la finalidad de la asociación.
- Funcionamiento democrático: todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la Asamblea General el órgano máximo decisorio.

**Asamblea General de Delegados (Asamblea).** Es el máximo órgano social y autoridad de MUSÁCEAS DEL QUINDÍO. Se reúne de forma ordinaria dentro de los tres (3) primeros meses del año para aprobar balances y resultados, el plan de actividades y presupuestos del siguiente ejercicio, previa convocatoria institucional. La Junta Directiva convocara dentro de los (3) primeros meses del año, si transcurrido este tiempo no lo ha realizado lo podrá realizar el representante legal, el revisor fiscal o 3 delegados de las organizaciones asociadas.

**Asociatividad.** Es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas.

**Aval.** Tipo especial de garantía personal que presta una persona, el avalista, al deudor de una obligación, el avalado, en virtud de la cual, el avalista responde solidariamente de las deudas del avalado en caso de que este no pueda cumplir con sus obligaciones.

**Capital Social.** Es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, a partir de tres fuentes principales: el afecto, la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

**Comité de Crédito.** Instancia dentro de la Organización de Productores, de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentados por los beneficiarios, una vez aprobada, debe igualmente, realizar el seguimiento al comportamiento de los pagos y por ende de la cartera del Fondo.

**Competitividad.** La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993). La competitividad sectorial se puede definir como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. En tanto, la Competitividad a nivel de empresa Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos

en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).

**Comité de Crédito.** Es la instancia dentro de la Asociación que se encarga de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentados por los beneficiarios; una vez aprobadas debe igualmente realizar seguimiento al comportamiento de los pagos y por ende de la cartera del fondo.

**Escala.** Tamaño de la clientela de una institución Microfinanciera.

**Fondo Rotatorio.** Mecanismo microfinanciero sencillo y operable que le permite a las Organizaciones de productores fortalecer el desarrollo de su actividad mediante el manejo de recursos propios de manera segura, eficiente y rentable. Son rotatorios en la medida que los recursos de los créditos prestados se vuelven a recuperar.

**Garantía.** Según la Real Academia de la Lengua es una cosa que asegura y protege contra algún riesgo o necesidad. Existen dos tipos:

- Garantías personales: mediante las cuales todo el patrimonio del deudor, tanto presente como futuro, garantiza de forma global la devolución del préstamo.
- Garantías reales: consistentes en fijar un bien determinado del deudor( inmuebles, valores negociables, etc) como garantía del pago de la deuda.

**Juna Directiva (JD).** Esta integrada por diez (10) directivos nombrados que son elegidos en La Asamblea general de delegados. Siete (7) miembros principales y tres (3) suplentes elegidos por voto nominal. Y para un periodo de dos (2) años. La Junta Directiva es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la

Asamblea General y en su primera reunión elegirá: Presidente, Vicepresidente, Tesorero (a), Secretaria (o) y 3 vocales quienes conformaran el Quórum. Sus decisiones se tomaran por mayoría de votos (mitad más uno). Los acuerdos serán comunicados a todos los asociados.

**Líneas de Crédito.** Conjunto de condiciones para otorgar préstamos.

**Microcrédito.** Son programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias

**Microfinanzas.** Hacen referencia no solo al crédito, sino también a toda serie de servicios financieros ofrecidos a todos aquellos que están excluidos del sector financiero formal.

Organización de Productores (OP). Se trata de cualquier grupo de productores Organizados y con un fin común, su personería jurídica puede ser la de una Asociación como en el caso de Musáceas, o una Cooperativa, entre otras.

**Modelo.** Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.

Por ejemplo, si quisiera explicar lo que es un hipopótamo, se le podría presentar en un dibujo, mejor aún sería una fotografía y todavía mejor, un modelo en tres dimensiones en una escala determinada. Para ciertos fines esto sería mucho más fácil que trasladarse al Africa para ver un hipopótamo en su ambiente natural.

**Periodo de Gracia.** Periodo en que el prestatario no está obligado a la devolución del préstamo. Concretamente no está obligado a devolver el capital, aunque si los intereses

**Planificación.** Proceso desarrollado al interior de la empresa que propende por ejecutar un plan de manera ordenada y que esté orientado al cumplimiento de los logros propuestos.

**Sostenibilidad Empresarial.** implica el uso de prácticas económicamente rentables que sean tanto social, como ambientalmente responsables.

**Sostenibilidad Financiera (Autosuficiencia).** Expresa la capacidad de determinada dinámica de pervivir en el tiempo haciendo un uso racional de los recursos necesarios para su autofinanciamiento, asegurando de esta forma que el resultado de esa dinámica, o la dinámica misma, este disponible para su uso por un beneficiario/cliente futuro. Es decir, permite satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

**Toma de Decisiones.** Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.

## CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Universo.

La Población a la que esta circunscrita esta investigación abarca todas Asociaciones que conforman Musáceas del Quindío, en total son 5 y a la vez agrupan a 173 asociados en total.

- Asociación de Bananeros y Plataneros del municipio de Pijao Quindío -ASOBPLAPI.
- Asociación de Productores Orgánicos de La Tebaida - ASOPROORTEB.
- Asociación de Productores de Plátano y Banano de Montenegro - APROPLAM.
- Asociación de productores Agropecuarios de Santo Domingo Alto - ASOPYCOPROASTOCAL
- Asociación de Musáceas de Armenia – ASOMUAR.

### 3.2 Población o muestra.

El método utilizado para calcular esta muestra es el Muestreo por conveniencia que se categoriza como No probabilístico. Se hace uso de este método, dada la especificidad del tema a abordar, y que este trabajo de grado está circunscrito a un caso de estudio específico. Por esta razón la Población es la empresa Musáceas del Quindío que agrupa a 5 Asociaciones de productores de plátano municipales, y a 173 productores asociados en total. Los instrumentos desarrollados en el marco de esta investigación para el ejercicio diagnóstico y la propuesta serán aplicados entonces a la empresa Musáceas como población.

### 3.3 Delimitación del estudio.

- . Especial. Departamento del Quindío.
- . Temporal. Información correspondiente al periodo enero a diciembre de 2015.
- . Demográfica. Asociación Musáceas del Quindío. Comercializadora de plátano y que cuenta con Fondo Rotatorio.
- . Temática. Modelo de Fondo Rotatorio.

### 3.4 Variables e indicadores.

Tabla 2 Identificación de las Variables

Tabla No 1. Identificación de las Variables.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	ESCALA
<b>Procesos y procedimientos.</b>	Trámites que efectúan los asociados y la Organización para la operación del Fondo Rotatorio.	Cualitativa	
<b>Toma de decisiones</b>	Proceso mediante el cual, las directivas de la Organización de Productores, y/o instancias encargadas, deciden sobre aspectos particulares de la empresa.	Cualitativa	
<b>Líneas de Crédito</b>	Conjunto de condiciones para otorgar prestamos.	Cualitativa Nominal	Destinación. Monto. Plazo. Tasa de Interés. Periodos de pago.
<b>Control y Vigilancia.</b>	Proceso a través del cual se ejercen labores de auditoria para verificar el adecuado desarrollo de los procesos y procedimientos.	Cualitativa.	
<b>Planificación</b>	Proceso desarrollado al interior de la empresa que propende por ejecutar un plan de manera ordenada y que esté orientado al cumplimiento de los logros propuestos.	Cualitativa.	
<b>Características de la Asociación.</b>	Conjunto de proceso, incentivos e impactos que tiene en particular la asociación.	Cualitativa.	
<b>Aprendizajes.</b>	Se denomina <b>aprendizaje</b> al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. La psicología conductista, por ejemplo, describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto.		

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.



*Tabla 3 Operacionalización de la Variable Procesos y Procedimientos*

<b>VARIABLE: Procesos y Procedimientos.</b>		
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:</b> Son acciones o actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico. Transforman entradas en salidas mediante la utilización de recursos. Son dinámicos y mensurables en su comportamiento.		<b>DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE:</b> Trámites que efectúan los asociados y la Organización para la operación del Fondo Rotatorio.
<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>No de pregunta.</b>
Procesos y Procedimientos.	¿Cómo es el proceso de recaudo de cartera del Fondo Rotatorio?	1
	¿Quién realiza el ejercicio de recaudo y prestamos del Fondo Rotatorio?	11
	¿Qué información de los beneficiarios maneja el Fondo Rotatorio?	13
	¿Existe un reglamento de Fondo Rotatorio?	17
	¿Existe un Manual de Funciones que precise cada cargo?	18
	¿La operación comercial de la Organización de productores hace uso de los recursos del Fondo Rotatorio? ¿Cuales son las condiciones de operación?	24
	¿Existe un Manual de Funciones que clarifique cada uno de los cargos de la Junta directiva y las funciones se conocen con claridad por cada miembros?	25
	¿Quién y cómo maneja la contabilidad de la Organización de productores?	27
	¿Quién comunican las decisiones de la Junta Directiva y los comités a los demás asociados? ¿Qué mecanismos de difusión tienen?	29
	¿Cómo es el proceso comercial y logístico de la Organización de productores?	31
¿Cómo se registra la cuenta del Fondo Rotatorio? Se tiene claridad en torno a las obligaciones tributarias de este?	35	

**Fuente:** Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.

*Tabla 4 Operacionalización Variable Toma de Decisiones*

<b>VARIABLE: Toma de Decisiones</b>		
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:</b> Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos		<b>DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE:</b> Proceso mediante el cual, las directivas de la Organización de Productores, y/o instancias encargadas, deciden sobre aspectos particulares de la empresa.
<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>No de pregunta.</b>
Toma de Decisiones	¿Cuál es la instancia encargada de tomar decisiones en torno a aprobación de créditos? ¿Quien la elije y cómo?	2
	¿Qué manejo da la organización a los intereses y rendimientos del Fondo Rotatorio?	10
	¿Cuando los asociados se atrasan en las cuotas, qué medidas toma el Fondo Rotatorio?	12
	¿Cada cuanto se reúne la Junta Directiva? ¿Sobre qué decisiones delibera?	26

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.

Tabla 5 Operacionalización Variable Líneas de Crédito.

<b>VARIABLE: Líneas de Crédito.</b>		
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:</b> es un derecho a obtener un préstamo que concede una entidad financiera a una empresa.		<b>DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE:</b> Conjunto de condiciones para otorgar préstamos.
Variable	Pregunta	No de pregunta.
Líneas de Crédito	¿Qué líneas de crédito ofrece el Fondo Rotatorio y cuales con las condiciones en términos de Monto, Plazo y tasa?	3

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.

Tabla 6 Operacionalización Variable Vigilancia y Control

<b>VARIABLE: Vigilancia y Control.</b>		
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:</b> Atribución de la Superintendencia de Sociedades para velar porque las sociedades no sometidas a la vigilancia de otras superintendencias, en su formación y funcionamiento y en el desarrollo de su objeto social, se ajusten a la ley y a los estatutos. La vigilancia se ejercerá en forma permanente.		<b>DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE:</b> Proceso mediante el cual, las directivas de la Organización de Productores, y/o instancias encargadas, deciden sobre aspectos particulares de la empresa.
Variable	Pregunta	No de pregunta.
Vigilancia y Control.	¿Qué mecanismos de control de cartera tiene la instancia encargada del recaudo?	6
	¿ La organización tiene definido algún tipo de provisión (porcentaje o manto), del capital, que deba permanecer en bancos?	14
	¿Cuál es la instancia encargada de hacer control y vigilancia al Fondo Rotatorio?	28
	¿Qué entidades externas regulan la operación de la asociación?	30

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.

Tabla 7 Operacionalización Variable Planificación.

<b>VARIABLE: Planificación.</b>		
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:</b> Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos		<b>DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE:</b> Proceso desarrollado al interior de la empresa que propende por ejecutar un plan de manera ordenada y que esté orientado al cumplimiento de los logros propuestos.
Variable	Pregunta	No de pregunta.
Planificación	¿Existen ejercicios de planificación y proyección de actividades del Fondo Rotatorio?	19
	¿Existe un ejercicio de planificación periódico en la asociación?	33
	¿ La asociación maneja presupuestos de operación?	34

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.

Tabla 8 Operacionalización Variable Características de la Asociación.

<b>VARIABLE: Características de la asociación.</b>		
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:</b> El término característica (del griego <i>χαρακτηριστικός</i> ) puede designar diversos conceptos, que siempre se refieren al carácter propio o específico de algo.		<b>DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE:</b> Conjunto de proceso, incentivos e impactos que tiene en particular la asociación.
<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>No de pregunta.</b>
Características de la Asociación	¿Cuántos asociados tiene la Organización de Productores?	20
	¿Qué comités de apoyo están creados al interior de la Organización de Productores?	21
	¿Qué servicios ofrece la Organización de productores a sus asociados, además del Fondo Rotatorio?	22
	La Organización de Productores cuenta con sede y punto de acopio?	23
	Cuáles son los costos de la operación comercial de la Organización (logísticos, administrativos, de gerencia)?	32
	¿Cómo se registra la cuenta del Fondo Rotatorio? Se tiene claridad en torno a las obligaciones tributarias de este?	35
	¿Porcentaje de asociados que han sido atendidos por el Fondo Rotatorio?	16

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.

Tabla 9 Operacionalización Variable Aprendizajes.

<b>VARIABLE: Aprendizajes</b>		
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:</b> Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. La psicología conductista, por ejemplo, describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto.		<b>DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE:</b> Factores de éxito y puntos críticos identificados por las asociaciones en el marco de la implementación del Fondo Rotatorio.
<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>No de pregunta.</b>
Aprendizajes.	Indique cuales elementos considera usted que son determinantes para el éxito del Fondo Rotatorio.	7
	¿Cuál ha sido la mayor limitación al momento de administrar el Fondo Rotatorio?	8
	¿Cuáles son los beneficios de pertenecer al Fondo rotatorio?	15

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información.

### **3.5 Instrumentos para recolección de información**

La recolección de la información se realizó través de tres instrumentos. El primero permitió conocer y describir el funcionamiento del Fondo Rotatorio a partir la aplicación de un cuestionario a las personas encargadas, en este caso la Gerente y la Auxiliar Administrativa. Se trata de preguntas abiertas con las que se complementó el Diagnóstico por ello los resultados de esta entrevista se plasman allí (Capítulo IV), pero también se presentan como anexo de este trabajo.

El segundo instrumento es un Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas, representado en una Matriz herramienta a partir del cual se evalúa en nivel de dominio y/o implementación de las actividades medulares en el ejercicio empresarial de Musáceas que permite identificar los aspectos de mejora para trabajar en el Modelo del Fondo Rotatorio, como también los que se validan. Su diseño guarda estricta relación con los factores de éxito que son pilares del Modelo de Fondo Rotatorio, ya que de manera deliberada, se definieron entonces los indicadores y variables que lo conforman, como precisa en el numeral 3.5.2 de este trabajo. El resultado en la aplicación de esta Matriz se presenta en el capítulo IV (Diagnóstico), en primera instancia se hace referencia a la valoración en términos generales, y posteriormente se precisa los resultados por cada desafío, refiriendo los factores de éxito e indicadores que se presentan.

El tercero es una Matriz de doble entrada que permite formular las estrategias necesarias para incorporar en el Modelo del Fondo Rotatorio, a través de ella es posible analizar la

información capturada a través de los dos instrumentos anteriores y centrarla en los aspectos esenciales para abordar el modelo, dado que el ejercicio asociativo tiene diferentes aristas que podrían desviar el foco de este trabajo. En la Matriz se cruzan los Factores de Éxito para un Fondo Rotatorio que pudieron extraerse tanto de la literatura consultada, como del trabajo de campo, versus, cada una de las instancias que intervienen en la operación del Fondo Rotatorio (Gerente, Junta Directiva, Comité de Crédito, Asamblea. Las estrategias derivadas de la aplicación de este instrumento están presentes en el modelo planteado (CAPITULO V: PROPUESTA y se presentan como anexo de este trabajo.

### **3.5.1 Cuestionarios para Entrevistas Administrador, Presidente y/o Gerente.**

#### **Dirigido a: Administrador del Fondo Rotatorio.**

- ¿Cómo es el proceso de recaudo de cartera del Fondo Rotatorio?
- ¿Cuál es la instancia encargada de tomar decisiones en torno a aprobación de créditos? ¿Quién la elige y cómo?
- ¿Qué líneas de crédito ofrece el Fondo Rotatorio y cuales con las condiciones en términos de Monto, Plazo y tasa?
- ¿Qué garantías son las exigibles al momento de acceder a un crédito?.
- ¿Qué requisitos debe cumplir el solicitante del crédito?
- ¿Qué mecanismos de control de cartera tiene la instancia encargada del recaudo?
- Indique cuales elementos considera usted que son determinantes para el éxito del Fondo Rotatorio.

- ¿Cuál ha sido la mayor limitación al momento de administrar el Fondo Rotatorio?
- ¿Existen otras fuentes de capitalización del Fondo independiente a los aportes individuales de los socios?
- ¿Qué manejo da la organización a los intereses y rendimientos del Fondo Rotatorio?
- ¿Quién realiza el ejercicio de recaudo y préstamos del Fondo Rotatorio?
- ¿Cuando los asociados se atrasan en las cuotas, qué medidas toma el Fondo Rotatorio?
- ¿Qué información de los beneficiarios maneja el Fondo Rotatorio?
- ¿La organización tiene definido algún tipo de provisión (porcentaje o monto), del capital, que deba permanecer en bancos?
- ¿Cuáles son los beneficios de pertenecer al Fondo rotatorio?
- ¿Porcentaje de asociados que han sido atendidos por el Fondo Rotatorio?
- ¿Existe un reglamento de Fondo Rotatorio?
- ¿Existe un Manual de Funciones que precise cada cargo?
- ¿Existen ejercicios de planificación y proyección de actividades del Fondo Rotatorio?

**Dirigido a: Gerente o Presidente de la Organización de Productores:**

- ¿Cuántos asociados tiene la Organización de Productores?
- ¿Qué comités de apoyo están creados al interior de la Organización de Productores?
- ¿Qué servicios ofrece la Organización de productores a sus asociados, además del Fondo Rotatorio?

- La Organización de Productores cuenta con sede y punto de acopio?
- ¿La operación comercial de la Organización de productores hace uso de los recursos del Fondo Rotatorio? ¿Cuales son las condiciones de operación?
- ¿Existe un Manual de Funciones que clarifique cada uno de los cargos de la Junta directiva y las funciones se conocen con claridad por cada miembros?
- ¿Cada cuanto se reúne la Junta Directiva? ¿Sobre qué decisiones delibera?
- ¿Quién y cómo maneja la contabilidad de la Organización de productores?
- ¿Cuál es la instancia encargada de hacer control y vigilancia al Fondo Rotatorio?
- ¿Quién comunican las decisiones de la Junta Directiva y los comités a los demás asociados? ¿Qué mecanismos de difusión tienen?
- ¿Qué entidades externas regulan la operación de la asociación?
- ¿Cómo es el proceso comercial y logístico de la Organización de productores?
- ¿Cuáles son los costos de la operación comercial de la Organización (logísticos, administrativos, de gerencia)?
- ¿Existe un ejercicio de planificación periódico en la asociación?
- ¿La asociación maneja presupuestos de operación?
- ¿Cómo se registra la cuenta del Fondo Rotatorio? ¿Se tiene claridad en torno a las obligaciones tributarias de este?

### **3.5.2 Indicadores para Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas.**

### *Esquema para la definición de Desafíos, Factores de Éxito e Indicadores.*

El Objetivo de este trabajo de grado es el Diseño de un Modelo de Fondo Rotatorio que permita incrementar la **competitividad y sostenibilidad** de las Asociaciones Agropecuarias.

De acuerdo a la bibliografía consultada, se pudo establecer que estos dos conceptos, que para el tema que estamos trabajando, son complementarios, guardan además estricta relación con cuatro temas determinantes en el desarrollo asociativo y empresarial, estos son: Mercado, Aspecto Organizacional, Aspecto Técnico-Productivo y Aspectos Financieros.

Con base en lo anterior, se definieron entonces cuatro llamados Desafíos, que serán el hilo conductor del Modelo del Fondo Rotatorio, pero a la vez, permitirán orientar el diagnóstico, estos son:

- Articulación eficaz con el mercado.
- Sistema de buen gobierno y capital social fuerte.
- Gestión empresarial eficaz y desarrollo de alianzas estratégicas.
- Crear valor social.

A la vez, cada uno de estos desafíos incorpora unos factores de éxito, y estos factores se desprenden en indicadores que en total son 34 y permitirán conocer el nivel de dominio y/o implementación de la empresa. Estos indicadores, factores de éxito y desafíos fueron



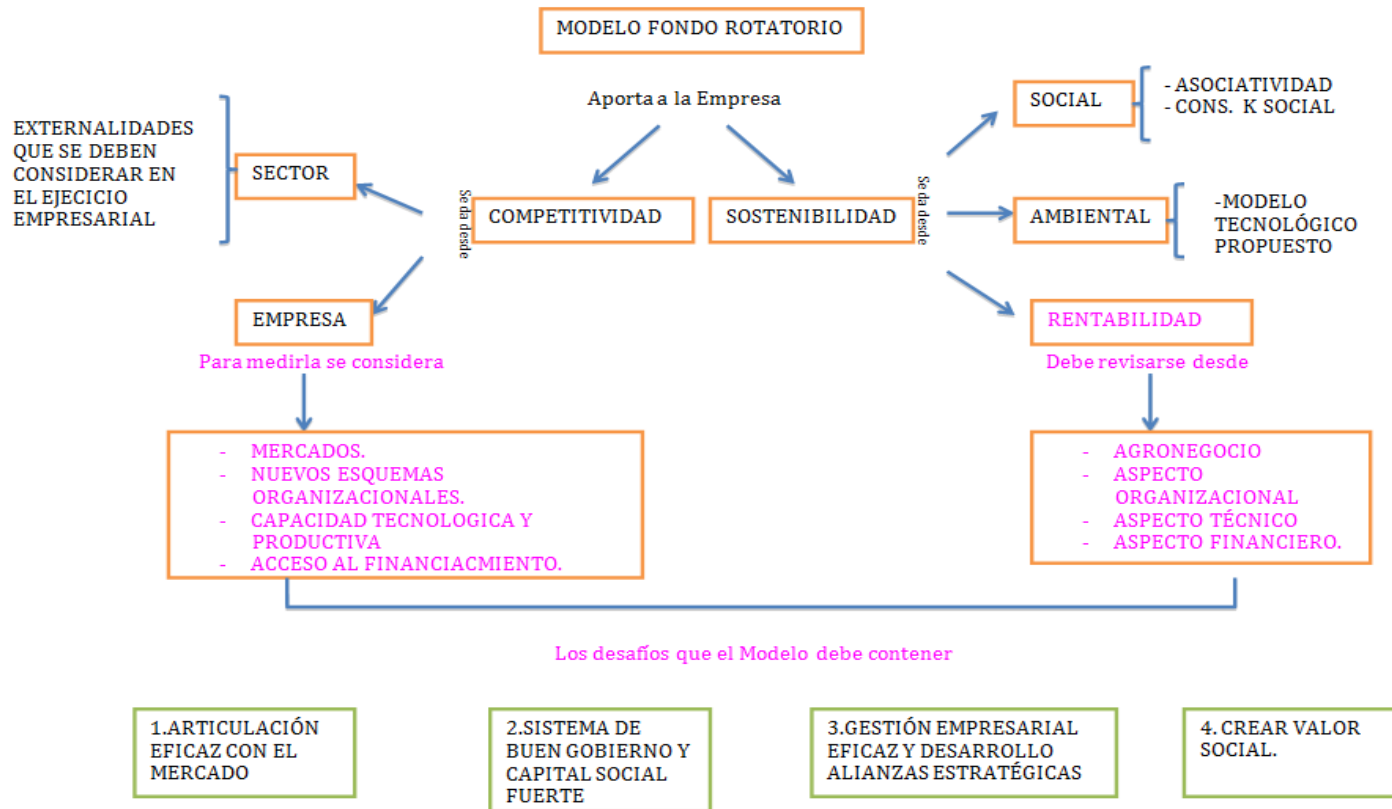
herramientas desarrolladas por la autora de este trabajo de grado, en el marco de esta investigación. Para su desarrollo se tomó como referente teórico la siguiente información:

*Tabla 10 Referencia de los Autories y Texrtos abordados para la cosntrucción de las tres herramientas de captura de análisis de la Información.*

ASPECTO ABORDADO	TITULO	AUTOR
<p><b>Dedución de Factores que Afectan la Competitividad. De acuerdo al documento se precisaron los siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados.</li> <li>• Nuevos Esquemas Organizacionales.</li> <li>• Capacidad Tecnológica y Productiva.</li> <li>• Acceso al Financiamiento.</li> </ul> <p><b>Esta información permitió soportar los desafíos definidos para este trabajo de grado por la autora.</b></p>	<p>Cuaderno Técnico No 14. Algunos Ejemplos de Cómo Medir la Competitividad.</p>	<p>IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Patricia Rojas. Sergio Romero. Sergio Sepúlveda.</p>
<p><b>Definición de Sostenibilidad Económica, y su enfoque hacia la rentabilidad. Permitió a la autora cruzarlos con los desafíos de la competitividad y abordar el concepto de Rentabilidad desde una concepción más amplia, de tal manera que tanto el diagnóstico del Modelo de Fondo Rotatorio, como el mismo modelo, tuvieran esos 4 puntos focales.</b></p>	<p>Link Sostenibilidad Económica. URL <a href="http://web.fedepalma.org/sostenibilidad-economica">http://web.fedepalma.org/sostenibilidad-economica</a></p>	<p>Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite FEDEPALMA.</p>
<p><b>Concreción de los desafíos que plantea el Modelo y su relación con la Asociatividad. Permitió a la autora enfocar estos cuatro desafíos, transversales a todas las empresas, pero desde el concepto de Asociatividad y contextualizar el Modelo de Fondo Rotatorio.</b></p>	<p>Modelos Asociativos Exitosos Aplicados en Perú: la experiencia del proyecto PRA y la Alianza Cacao Perú de USAID</p>	<p>III Seminario Internacional de Servicios Financieros para el Perú Rural. José Iturrios - Directos Alianza Cacao Perú.</p>
<p><b>Complemento en la definición de Factores de Éxito de los Fondos Rotatorios a partir de los casos estudiados por la Fundación FORD en los Fondos Autogestionados de Cauca y Caldas.</b></p>	<p>Fondos Autogestionados Rurales de Ahorro y Crédito: Experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las Microfinanzas Rurales en Colombia</p>	<p>FUNDACION FORD. Jaime Villarraga P. Corporacion Consorcio para el Desarrollo Comunitario .</p>

**Fuente:** Elaboración propia a través del análisis de las variables y construcción de instrumentos de recolección y análisis de Información, como también las lecturas consultadas para el desarrollo del Marco Referencial.

Ilustración 7 Diagrama Explicativo de la deducción por parte de la autora frente a los desafíos propuestos en el Modelo de Fondo Rotatorio.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada en los textos CUADERNO TÉCNICO No 14 ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD y la definición de Sostenibilidad referida por FEDEPALMA <http://web.fedepalma.org/sostenibilidad-economica>

Tabla 11 Matriz de Diagnóstico y Valoración a la Implementación de Aspectos

determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. (Desafíos, Factores de Éxito e

Indicadores).

DEESAFÍOS	FACTORES DE ÉXITO	INDICADORES	NIVEL DE DOMINIO O IMPLEMENTACIÓN			ESTRATEGIA DE MEJORA MIENTO
			AL TO	ME DI O	BA JO	
ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO	<b>Planificación de la producción</b>	Existe un protocolo adecuado para las jornadas de acopio y entrega de fruta.				
		La Organización cuenta con una proyección de producción acertada y actualizada.				
		Para los aliados en plaza o Supermercados, la OP tiene herramientas pertinentes en torno a la negociación que mitíguen el riesgo de fluctuación del precio.				
		La Organización tiene claro el volumen mínimo de acopio para lograr eficiencias logísticas.				
	<b>Logística de Comercialización</b>	Existe claridad en el agente que entrega la fruta(productor -OP) en torno a las condiciones de calidad según la ficha técnica del producto.				
		Se conocen los costos logísticos en la operación comercial.				
		Las personas que participan del proceso logístico conocen con claridad sus funciones				
		La OP conoce con exactitud los costos de operación del camión y ha revisado su rentabilidad en el ejercicio comercial.				
		La Organización ha identificado con claridad la pertinencia del modelo logístico actual en términos de costos y eficiencias logísticas. Tiene claras rutas, costos y volúmenes.				
	<b>Acuerdos Comerciales</b>	Existen espacios de concertación y negociación con los aliados comerciales en los que la OP tenga poder de negociación.				
		Existen acuerdos de comercialización firmados.				
		Existen entregas a Clientes con regularidad en tiempo y volúmenes.				
		Los tiempos de pago de los proveedores son oportunos				
	LOGRAR SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y UN CAPITAL SOCIAL FUERTE	<b>Cuadros Directivos</b>	Nivel de compromiso y aporte de los miembros de Junta Directiva a la dirección de la empresa.			
Claridad en las funciones de cada uno de los miembros y nivel de operación según sus cargos.						
Existe un Reglamento de Junta Directiva, es claro, se aplica.						
Existe un Reglamento de Comité de Crédito, es claro, se aplica.						
<b>Mecanismos de Control</b>		El Comité de Vigilancia funciona				
		Los fondos definidos en los estatutos funcionan realmente				
<b>Participación de las OP Asociadas</b>		Las OP Asociadas cumplen realmente con las cuotas de sostenimiento.				

		Las OP Asociadas cumplen con los compromisos de producción.				
	<b>Mecanismos de Comunicación</b>	Se realizan reuniones periódicas con la base de productores para abordar temas de interés común. Existen mecanismos de comunicación eficientes entre empleados, cuadros directivos y asociados.				
GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ Y DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	<b>Lograr sostenibilidad económica</b>	La OP tiene claro el costo total actual de su operación y ha identificado el punto de equilibrio. Existe claridad en torno a los costos de administración y gerencia, como también la fuente para financiarlos				
	<b>Asegurar Liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros</b>	La OP tiene Reglamentado y en operación las condiciones para operar el capital de trabajo dispuesto por el Fondo Rotatorio.				
		La OP cuenta con una estrategia clara en torno a cubrir sus necesidades de efectivo				
	<b>Contar con un equipo capaz y eficaz</b>	La OP tiene claramente definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Los colaboradores tienen claridad en sus funciones y las desarrollan con la eficiencia y rigor requeridos.				
		<b>Manejarse en un entorno cambiante</b>	La OP y sus directivos tienen capacidad para generar estrategias que permitan manejar el entorno cambiante.			
	<b>Establecer Acuerdos con actores públicos y privados</b>	La OP cuenta con el posicionamiento interno y externo para acudir a alianzas estratégicas.				
	CREAR VALOR SOCIAL	<b>Promoción de Valores</b>	Musáceas realmente representa una instancia que genera beneficio concreto a las OP que la conforman			
Las Organizaciones Asociadas se identifican con Musáceas, tienen sentido de pertenencia.						
<b>Fortalecimiento Asociativo</b>		Los canales de comunicación son efectivos y garantizan información clara y fluida entre los asociados.				

Fuente: Elaboración propia a través de la Bibliografía consultada para este trabajo de grado. Se resalta el texto: Modelos Asociativos Exitosos aplicados en Perú: la experiencia del proyecto PRA y Alianza Cacao Perú USAID. III Seminario Internacional de Servicios Financieros para el Perú Rural.

### 3.5.3 Matriz de doble entrada para formular las estrategias necesarias en el Modelo del Fondo Rotatorio.

*Tabla 12 Matriz de Doble Entrada para Formular las Estrategias Necesarias en el Modelo de Fondo Rotatorio.*

Instancia/ Factores de Éxito	Control Social, Participación y Apropiación de los Socios.	Confianza, Vecindad y Contacto permanente entre los socios	Objetivos y Reglas de juego Claros y Concertados.	Adecuación a las características de los socios	Liderazgo y Nivel Educativo de sus responsables.	Adecuado Manejo o Administrativo	Acompañamiento y Asistencia Técnica a Proyectos Productivos	Financiación de Actividades Económicas Viabiles	Participación de la Cultura Local
Gerente									
Junta Directiva									
Comité Crédito									
Asamblea									

Fuente: Elaboración propia a través de la Bibliografía consultada para este trabajo de grado. Se resalta el texto: Fondos Auto gestionados Rurales de Ahorro y Crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las Microfinanzas Rurales en Colombia. Jaime Villarraga P. Fundación FORD Enero de 2008.

### **3.6 Procesamiento y análisis de información.**

La información capturada a través de estos instrumentos se analiza con el cruce entre las variables y las categorías definidas, con el propósito de concluir sobre el diagnóstico, y a partir de allí fortalecer la propuesta.

En el caso de la encuesta, la información se presenta cruzándola con las variables Procesos y procedimientos, Toma de decisiones, Líneas de Crédito Control y Vigilancia, Planificación, Características de la Asociación, Aprendizajes. esto permite entonces conocer la dinámica y manejo de los Fondos Rotatorios de las Asociaciones que hacen parte de Musáceas y refleja de manera clara las similitudes y diferencias en cada uno de ellos. A la vez, este tipo de análisis se constituye en un oportunidad para nutrir el modelo propuesto.

De otro lado, la aplicación del Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas, a través de los 34 Indicadores construidos, orientan esta investigación hacia el nivel de implementación y/o dominio que la empresa actualmente tiene, categorizándolos en bajo, medio y superior. El análisis de la información resultante facilita entonces el enfoque del modelo replicando las buenas prácticas, y definiendo estrategias para los aspectos que deban ajustarse, o aún no se hayan abordado. La totalidad de los indicadores están agrupados según los desafíos y variables como se muestra a continuación:

*Tabla 13 Resumen de Desafíos y Factores de Éxito definidos para el Diagnóstico Inicial.*

<b>DESAFÍOS</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>
<b>ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO</b>	Planificación de la producción
	Logística de Comercialización
	Acuerdos Comerciales
<b>LOGRAR SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y UN CAPITAL SOCIAL FUERTE</b>	Cuadros Directivos
	Mecanismos de Control
	Participación de las OP Asociadas
	Mecanismos de Comunicación
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ Y DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	Lograr sostenibilidad económica
	Asegurar Liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros
	Contar con un equipo capaz y eficaz
	Manejarse en un entorno cambiante
	Establecer Acuerdos con actores públicos y privados
<b>CREAR VALOR SOCIAL</b>	Promoción de Valores
	Fortalecimiento Asociativo

Fuente: Elaboración propia a través de la Bibliografía consultada para este trabajo de grado. Se resalta el texto: Fondos Auto gestionados Rurales de Ahorro y Crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las Microfinanzas Rurales en Colombia. Jaime Villarraga P. Fundación FORD Enero de 2008.

Se ratifica que los indicadores en los que se sustentan los instrumentos de recolección de información y construcción del Modelo, fueron diseñados por la autora de este trabajo de

grado a partir de la información consultada a lo largo del trabajo, los libros más representativos en este caso con los que se presentan en la tabla numero 10.

## CAPITULO IV: DIAGNOSTICO OBTENIDO

Para comprender el desarrollo del Fondo Rotatorio es necesario tener claridad en torno al ejercicio empresarial de Musáceas del Quindío. Por ello en primera instancia, en este diagnóstico se describirán los resultados arrojados por la Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas y posteriormente se presentará la información que describe el funcionamiento del los Fondos Rotatorios.

Siendo el objeto social de la empresa la comercialización de plátano en fresco, se revisarán aspectos de la articulación eficaz con el mercado, posteriormente el sistema de gobierno y capital social, seguido de la gestión empresarial y finalmente las estrategias de creación de valor social, considerando la naturaleza de la empresa. En el texto que sigue, además de hacerse una descripción del contexto de la empresa, se presentará el resultado de la evaluación adelantada en este aspecto para la construcción del Modelo del Fondo Rotatorio.

*Tabla 14 Resultados generales a la aplicación de la Matriz de Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos Determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas.*

DESAFÍO	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE DOMINIO O IMPLEMENTACIÓN		
		ALTO	MEDIO	BAJO
ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO	TOTAL DESAFÍO	6	5	2
	PONDERADO POR DESAFÍO	46%	38%	15%
	PONDERADO TOTAL	18%	15%	6%
SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y CAPITAL SOCIAL FUERTE	TOTAL DESAFÍO	1	1	8
	PONDERADO POR DESAFÍO	10%	10%	80%
	PONDERADO TOTAL	3%	3%	24%
GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ Y DESARROLLO ALIANZAS	TOTAL DESAFÍO	2	4	2
	PONDERADO POR DESAFÍO	25%	50%	25%
	PONDERADO TOTAL	6%	12%	6%



<b>ESTRATÉGICAS</b>				
<b>CREAR VALOR SOCIAL.</b>	<b>TOTAL DESAFÍO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
	<b>PONDERADO POR DESAFÍO</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
	<b>PONDERADO TOTAL</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>		9	10	15
<b>PORCENTAJE</b>		26%	29%	44%

Fuente: Elaboración propia a través de la Bibliografía consultada para este trabajo de grado. Se resalta el texto: Fondos Auto gestionados Rurales de Ahorro y Crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las Microfinanzas Rurales en Colombia. Jaime Villarraga P. Fundación FORD Enero de 2008.

La tabla anterior presenta el resultado general de la aplicación del instrumento diagnóstico en la empresa para la elaboración del modelo. De acuerdo a este instrumento.

El 44% de los indicadores evaluados (en total 34) para los 4 desafíos, está calificado como de dominio y/implementación baja, siendo los desafíos de creación de valor social y sistema de buen gobierno y capital social fuerte, las que presentan un mayor número de indicadores en este nivel.

Para el nivel medio se tiene un porcentaje de valoración del 29%, con 10 indicadores que tienen esta calificación siendo el desafío que más indicadores tiene en este nivel Gestión Empresarial Eficaz Y Desarrollo Alianzas Estratégicas.

Por último, el nivel de dominio de menor participación es el alto con un 26% siendo la articulación eficaz con el mercado, el desafío que mejor valoración tiene y en el que se reconoce una fortaleza.

Esta condición del diagnóstico nos permite inferir una de las conclusiones del ejercicio y es que los esfuerzos en el proceso de consolidación de la Asociación Musáceas se han invertido en manejar de manera pertinente el proceso comercial, aspecto para el cual se cuenta con una curva de aprendizaje valiosa y se tienen implementados proceso que en la

práctica hacen que el ejercicio funcione como lo requiere el mercado. Sin embargo, el aspecto Organizacional, fundamentalmente la comunicación de los directivos y funcionarios de Musáceas con la base de productores que la conforman, es un aspecto en el que no se ha trabajado lo necesario y requiere un mayor fortalecimiento.

De hecho, el proceso de fidelización en el suministro de plátano por parte de las asociaciones municipales, es un aspecto que si bien se ve fuertemente influenciado por las fluctuaciones de precio en el mercado, podría mitigarse de manera importante si se hace un trabajo de consolidación de base que promueva el sentido de pertenencia y posicione a la empresa Musáceas dentro de sus asociados. Claramente, esta estrategia también favorece los procesos de colocación de cartera del Fondo Rotatorio y gestión de la misma, ya que el control social podría ser más efectivo si se cuenta con asociados comprometidos.

En adelante se detallará la situación encontrada en cada uno de los Desafíos evaluados.

#### **4.1 Articulación eficaz con el mercado.**

##### **4.1.1 Caracterización de los Aspectos generales del Negocio.**

Musáceas del Quindío es una asociación comercializadora de plátano en fresco. El 50% de la producción acopiada se orienta hacia la Industria ya que es comercializada con PEPSICO de Colombia para la elaboración de Chips, la ficha técnica del producto es la siguiente:

*Tabla 15 Ficha Técnica Plátano Comercializado por Musáceas*

<b>Ficha Técnica Producto Principal</b>	<b>Condiciones de Calidad</b>
Producto	Plátano
Calidad	Primera, Segunda
Unidad de venta	Kilogramos
Variedad	Dominico Hartón
Tamaño o talla	Peso de los dedos superior a los 280 g y longitud mínima de 20 cm.
Grado de maduración	Verde
Condiciones de calidad	Plátano desmanado, desdedado, sin talladuras, sin rajaduras, sin manchas y sin punta de cigarro.
Condiciones de entrega	En unidades o desdedado.
Empaque	A granel
Sitio de entrega	Planta en Armenia, municipio de Calarcá
Incluya otras condiciones que considere el Aliado Comercial.	Sin daños mecánicos o maduros

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información suministrada por la gerente de la empresa Musáceas del Quindío.

El resto de la producción se orienta a los siguientes mercados.

*Tabla 16 Descripción de los Clientes actuales de Musáceas y Participación en ventas.*

<b>CLIENTE</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>	<b>DESTINO DE LA PRODUCCION /PRODUCTO.</b>
<b>Fruver</b>	30%	Plátano verde en fresco Distribuye a supermercados locales y restaurantes.
<b>Gold chips.</b>	5%	Plátano verde en fresco. Elaboración de chips.
<b>Planto</b>	5%	Plátano verde en fresco para pelar.
<b>Menú del campo.</b>	5%	Plátano en fresco verde u maduro para elaboración de congelados.
<b>Raúl Ariza</b>	5%	Plátano verde en fresco y segundas para elaboración de congelados (patacones).

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información suministrada por la gerente de la empresa Musáceas del Quindío.

Como se ha indicado antes, la Asociación Musáceas tiene operación en los municipios de Armenia, Calarcá, Pijao, La Tebaida y Montenegro Quindío.

Cuenta con dos modelos logísticos que están determinados por las condiciones de acceso a las fincas productoras.

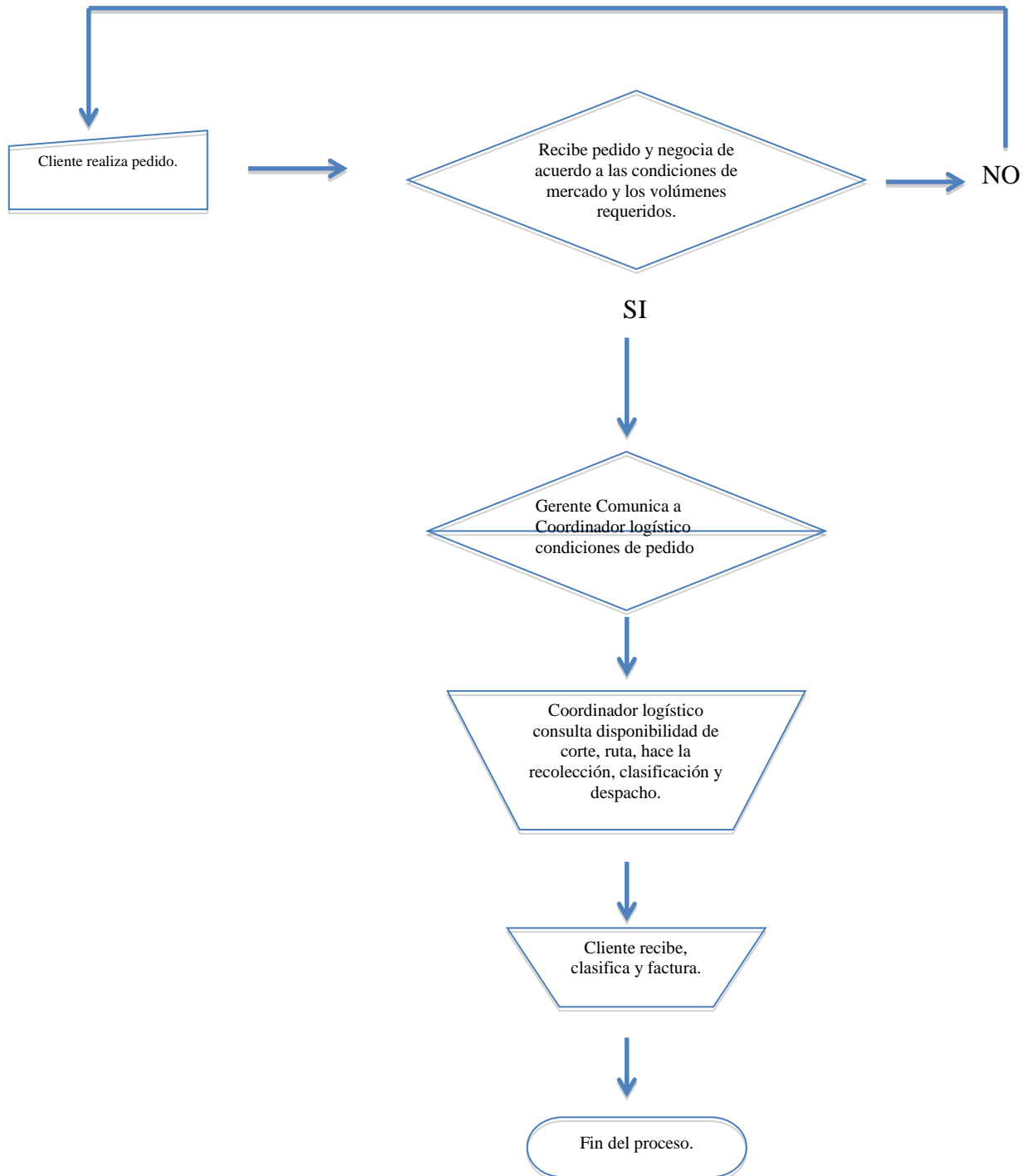
Uno de ellos es el utilizado por la asociación del municipio de Pijao Asobplapi, quien es la

encargada de recoger y acopiar el producto en la cabecera municipal, y hace directamente las entregas al punto referido por PEPSICO. El Coordinador logístico de Musáceas realiza revisiones aleatorias en el acopio para garantizar que se ha realizado una adecuada clasificación.

En el resto de asociaciones y municipios, al tratarse de condiciones de acceso a las fincas más favorables para el camión con el cuenta la empresa, el proceso de recolección y acopio es realizado directamente por Musáceas. En este caso, el productor entrega en el predio, allí mismo se clasifica y embarca en el camión de la empresa. El grupo de trabajo traza las rutas una vez se confirma el pedido y entrega el mismo día al cliente final.

El proceso comercial se da de la siguiente manera:

*Ilustración 8 Descripción del Porceso comercial de Musáceas del Quindío.*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Información suministrada por la gerente de la empresa Musáceas del Quindío.

Se estima que para las 60 toneladas promedio que se comercializan en el mes, los costos promedio de logística y administrativos son de \$150 kilo. Éstos costos representan: Pago a funcionario que realiza la logística \$30 kilo. Día del conductor entre \$30.000 y \$50.000, más el combustible. Los gastos administrativos en el mes incluido salarios de Gerente, Auxiliar, Contador, Presidenta \$4.250.000. <sup>27</sup>

El pago de cartera con PEPSICO se realiza cada quince días, con los demás clientes hasta 30 días. El producto es cancelado todos los sábados a las asociaciones municipales para que ellas realicen los pagos a cada uno de los productores que participaron en el acopio.

El proceso de gestión de cartera en primera instancia se controla por parte de la Gerente y Auxiliar Administrativa, no obstante cuando se tarda, como es el caso de dos clientes a los que actualmente no se les despacha, el proceso de cobro jurídico lo asume el abogado.

Actualmente no existen acuerdos o contratos de comercialización firmados con ningún aliado, dado que la condición de precios y alta fluctuación en el mercado, hacen pensar a la gerencia y a la asociación que la estrategia para articularse al mercado es tener la competencia y herramientas necesarias para hacer negociaciones cortas. En el caso de PEPSICO por ejemplo, la negociación se hace cada tres meses, sin documento firmado, negociación en la que el aliado, tras la alta presión de aumento en los precios, subió cerca de \$200 kilogramo para contrarrestar la falta de entrega de los productores al existir

---

<sup>27</sup> Información suministrada por la gerente de la Empresa en entrevista el 22 de marzo de 2016.

intermediarios que por temporadas ofrecían precios superiores a los \$1.000 kilogramo, afectando así el cumplimiento de entrega.

Precisamente, esta es una de las lecciones aprendidas con relación a la operación comercial en el pasado. Pues en años anteriores, Musáceas del Quindío tenía suscrito un contrato comercial con PEPSICO por 170 toneladas mensuales, acuerdo que en principio tuvo un adecuado desarrollo, sin embargo, una vez llegó un aumento inesperado de los precios del plátano que lleva cerca de un año, la asociación para dar cumplimiento a los volúmenes pactados, compraba el plátano a precio que los intermediarios ofrecían, siendo este muy superior al pagado por PEPSICO, razón por la cual la empresa arrastra una pérdida operacional hace cerca de un año (el contrato fijo un precio de \$600 kilo y en promedio la asociación lo compraba hasta \$850 kilo)

La asociación no tiene proyecciones de producción actualizadas, ni cuenta con un proceso de planificación al mediano o largo plazo. Ha logrado consolidar una relación de proveeduría constante con los clientes antes descritos, pero el proceso se da más en el día a día y por las condiciones de mercado, con la única empresa que han concertado cantidades es con PEPSICO.

#### **4.1.2 Resultados de la Valoración de los Indicadores propuestos para este Desafío.**

Después de la descripción anterior se presenta entonces el resultado de la evaluación realizada a la empresa con relación a la articulación pertinente al mercado.

Este primer bloque considera tres factores de éxito para los cuales se dio una valoración de dominio y/o implementación en tres niveles (alto, medio y bajo). Los factores de éxito son: Planificación de la producción, Logística de Comercialización y Acuerdos Comerciales. A su vez, estos factores están compuestos de 13 indicadores en total.

En **alto nivel de dominio** se encuentran entonces el 46% de los indicadores de estos desafíos dado que al momento de evaluar los procesos, el equipo de trabajo de la empresa tiene claridad en sus funciones y responsabilidades, también se cuenta con un pull de clientes que se atiende con regularidad. Por la información suministrada, aspectos como volumen mínimo de acopio, condiciones de calidad versus ficha técnica, costos de operación y pertinencia en términos de rentabilidad del camión que es propiedad de la asociación y pertinencia del modelo logístico, están claros y operan de manera adecuada. En este caso, la recomendación es mantener las rutinas y controles definidos con el propósito de mantener las eficiencias que generen rentabilidad.

Por otro lado, el 38% de los indicadores están catalogados como de **dominio medio** y tienen que ver fundamentalmente con oficializar los protocolos de acopio, si bien están claros y en la práctica funcionan, es necesario documentarlos y estandarizarlos ya que existe una dependencia muy marcada de los funcionarios actuales para desarrollar adecuadamente la labor.

Otro aspecto medular es el cálculo de los costos de comercialización, pues si bien se tiene registro e identificación de esta operación, es recomendable desagregar más los costos fijos y revisar las eficiencias en las rutas logísticas.



Los dos elementos anteriores permitirían mejorar tres indicadores para los cuales el nivel de dominio también se calificó como medio, y tienen que ver con las herramientas pertinentes de negociación para mitigar el riesgo de fluctuación, espacios de concertación con los clientes en los que la Asociación tenga poder de negociación , y poder mejorar los tiempos de pago actualmente negociados con los aliados.

Finalmente, el 15% de los indicadores de este primer bloque de desafíos se valoró como de desempeño o nivel de implementación **bajo**, corresponden a dos indicadores, el primero, la asociación no cuenta con una proyección de producción que le permita conocer de manera actualizada y clara el volumen y las calidades con los que cuenta, de otro lado, no existen acuerdos de comercialización firmados, esta ultima situación podría explicarse por la falta de información de volúmenes y además con los tres últimos indicadores que se describen en el párrafo anterior y están catalogados como de desempeño medio. Pese a que es claro que el entorno del mercado cambió durante el último año, y factores asociados a temas climáticos fundamentalmente han generado un aumento en los precios inesperado y por ello fluctuación de mercado, se considera que es estratégico establecer y mantener acuerdos de comercialización firmados que permitan a la asociación realizar una proyección más acertadas, y no estar a la expectativa del mercado, aunque se reconoce que esa es una habilidad que se debe capital al interior del equipo humano que labora en la empresa.

*Tabla 17 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos determinantes en el desarrollo empresarial de Musáceas. Desafío: Articulación Eficaz con el Mercado.*

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE ASPECTOS DETERMINANTES EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MUSÁCEAS						
DESAFÍOS	FACTORES DE ÉXITO	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	NIVEL DE DOMINIO O IMPLEMENTACIÓN			OBSERVACIONES
			A	M	B	
			L	E	J	
			T	D	O	
			O	I	O	
<b>ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO</b>	<b>Planificación de la producción</b>	Existe un protocolo adecuado para las jornadas de acopio y entrega de fruta.		x		Las personas que intervienen en el proceso tienen claras sus funciones y responsabilidades, sin embargo, esta información no está escrita. El proceso se da por demanda, de la siguiente manera: El cliente solicita a la Gerente el volumen requerido y negocian precio según fluctuación de mercado. La Gerente notifica al funcionario encargado de logística y es éste quien coordina con los representantes de cada asociación el volumen disponible y a partir de allí se define la ruta. El responsable de logística recibe el plátano en predio, allí mismo clasifica, entrega una remisión al productor, posteriormente entrega el consolidado al cliente, espera la recepción y si se presenta rechazo, éste es asumido por el responsable de logística.
		La Organización cuenta con una proyección de producción acertada y actualizada.			X	No cuentan con proyección de producción. Existen los formatos, pero los productores no dieron información.
		Para los aliados en plaza o Supermercados, la OP tiene herramientas pertinentes en torno a la negociación que mitiguen el riesgo de fluctuación del precio.		x		Actualmente las condiciones de mercado (alto nivel de intermediarios en la zona), hacen que las negociaciones deban hacerse según oferta y demanda, ya que en algunos casos los precios que pagan los intermediarios son hasta de \$1.200 kilo. No obstante se atienden de manera frecuente 6 clientes, y uno de ellos (PEPSICO) que absorbe el 50% de la producción, negocia los precios cada 3 meses.
		La Organización tiene claro el volumen mínimo de acopio para lograr eficiencias logísticas.	X			De acuerdo a los cálculos realizados por la Gerente, el punto de equilibrio asciende a 60 toneladas mensuales, que es el volumen negociado con PEPSICO. El nivel de utilidad se alcanza dependiendo de la habilidad para negociar con los demás clientes y manejando precios según el mercado.

	<b>Logística de Comercialización</b>	Existe claridad en el agente que entrega la fruta(productor -OP) en torno a las condiciones de calidad según la ficha técnica del producto.	X			Se han desarrollado capacitaciones con los productores donde se explica la ficha técnica y las condiciones para clasificación de la fruta. Esto ha contribuido a disminuir los rechazos y con ello las pérdidas generadas por este concepto.
		Se conocen los costos logísticos en la operación comercial.		X		La Gerente estima que para las 60 toneladas, los costos promedio de logística y administrativos son de \$150 kilo. Éstos costos representan: Pago a funcionario que realiza la logística \$30 kilo. Dña del conductor entre \$30.000 y \$50.000, más el combustible. Los gastos administrativos incluido salarios de Gerente, Auxiliar, Contador, Presidenta \$4,250 millones.
		Las personas que participan del proceso logístico conocen con claridad sus funciones	X			
		La OP conoce con exactitud los costos de operación del camión y ha revisado su rentabilidad en el ejercicio comercial.	X			De acuerdo a la información suministrada el año pasado el camión dio utilidad de 1,5 millones. La asociación también presta servicios de transporte y acarreos.
		La Organización ha identificado con claridad la pertinencia del modelo logístico actual en términos de costos y eficiencias logísticas. Tiene claras rutas, costos y volúmenes.	X			La Asociación cuenta con dos modelos. Uno es el utilizado por los productores del municipio de Pijao, Asociación Asobplapi, quienes hacen el proceso logístico desde los predios hasta la cabecera municipal, y se encargan de entregar en el punto que se acuerde con el Aliado. El otro modelo, es con las organizaciones con mejores condiciones viables, ya que se programa la ruta con el camión de Musáceas quien recoge en predio. Por presiones de los intermediarios en el mercado, en ocasiones, Musáceas ha debido realizar el corte, selección y clasificación del plátano, actividad que tradicionalmente desarrollaba el productor.
<b>Acuerdos Comerciales</b>		Existen espacios de concertación y negociación con los aliados comerciales en los que la OP tenga poder de negociación.		X		La presión por intermediación en el mercado genera una alta fluctuación en los precios, lo cual incide en el incumplimiento por parte de algunos productores a la Asociación, este aspecto a la vez, resta capacidad de negociación a la empresa para establecer acuerdos a mediano y largo plazo.
		Existen acuerdos de comercialización firmados.			X	No, se considera que no es una adecuada estrategia a no poderse garantizar un volumen mínimo de acopio por fluctuación de precios.
		Existen entregas a Clientes con regularidad en tiempo y volúmenes.	X			Si, existen 6 clientes a los que se atiende con frecuencia.
		Los tiempos de pago de los proveedores son oportunos			x	Pepsico cancela cada quince días, los demás aliados cancelan a 30 días. Actualmente existen dos clientes a los que no se les despacha producto que tienen cartera en cobro jurídico.

<b>TOTAL DESAFÍO</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>PONDERADO POR DESAFÍO</b>	<b>46%</b>	<b>38%</b>	<b>15%</b>
<b>PONDERADO TOTAL</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información suministrada por la gerente de la empresa Musáceas del Quindío.

## **4.2 Sistema de buen Gobierno y un Capital Social fuerte.**

### **4.2.1 Caracterización de los Aspectos Organizacionales.**

Musáceas del Quindío, desde su creación en el año 2006 fue concebida como una Organización de Segundo Nivel, especializada en el ejercicio de comercialización y que agrupaba en principio a 9 Asociaciones de Productores de Plátano en diferentes municipios del departamento del Quindío.

Se esperaba entonces, que aprovechando las ventajas comparativas del territorio (baja dispersión y vías de acceso en su mayoría en buen estado), las asociaciones municipales (de base) se dedicaran al proceso productivo, y fuera Musáceas quien representara y desarrollara el ejercicio comercial desde la negociación por volúmenes, pasando por el ejercicio logístico, hasta la liquidación. El propósito de la creación de Musáceas era entonces fortalecer un renglón productivo promisorio para el departamento y que este nivel organizacional fuera el engranaje para que Musáceas se robusteciera y se convirtiera en un agente del mercado con la suficiente fuerza para ejercer presiones de regulación en el precio.

Sin embargo, en el proceso de implementación del proyecto, las diferencias organizacionales se afloraron y para poder continuar con el ejercicio, fue necesario, mediante acuerdos previos depurar las asociaciones participantes, en principio dos de ellas se retiraron, e iniciaron el ejercicio comercial siete que se encontraban comprometidas. Lo anterior le permitió a Musáceas desde 2.009 hasta 2.015 firmar contratos de provisión con la Multinacional Pepsico por volúmenes que en promedio obligaban a la asociación a

entregar 160 toneladas de plátano semanal, a un precio fijo, que estaba levemente por encima al ofrecido por los intermediarios, si se promediaban las ofertas anuales.

Es importante anotar la anterior situación, a manera de contextualización de la condición organizacional de Musáceas, la cual tiene una estrecha relación con las condiciones de mercado, que no podría desconocerse.

Actualmente el contexto comercial ha cambiado de manera dramática, por razones climáticas los precios del plátano en los últimos 12 meses han mantenido unas alzas considerables, lo que ha motivado la presencia de intermediarios en la zona que ofrecen hasta un 50% más del precio que Musáceas tenía pactado con Pepsico, y esto generó incumplimientos que hicieron insostenible el acuerdo.

Como era de esperarse, una de las consecuencias de lo anterior, es el retiro de dos Asociaciones más que conformaban Musáceas, por lo que actualmente la empresa cuenta con 5 asociaciones que la conforman y son las siguientes:

- Asociación de Bananeros y Plataneros del municipio de Pijao Quindío -ASOBPLAPI.
- Asociación de Productores Orgánicos de La Tebaida - ASOPROORTEB.
- Asociación de Productores de Plátano y Banano de Montenegro - APROPLAM.
- Asociación de productores Agropecuarios de Santo Domingo Alto -  
ASOPYCOPROASTOCAL
- Asociación de Musáceas de Armenia - ASOMUAR

De acuerdo a la Estructura Organizacional acordada, cada una de estas asociaciones de base son independientes en su conformación y decisiones. De hecho, como se indicó en el Marco Referencial, la Asamblea de Musáceas del Quindío está conformada por 3 miembros de cada Asociación y tres suplentes, quienes deliberan en torno a las decisiones propias de Musáceas y son el puente para representar los intereses de cada una de las asociaciones municipales.

Además del aspecto comercial, Musáceas significa un apoyo considerable para las asociaciones de base con el Fondo Rotatorio con el que cuenta, ya que si bien este Fondo Rotatorio, suple necesidades de capital de comercialización, también ha sido usado para atender necesidades particulares de los vinculados a las asociaciones municipales, por ello es que pese a considerarse que Musáceas tiene 173 asociados, se han realizado créditos a 435 beneficiados fundamentalmente para aspectos productivos, mejoramiento de vivienda y en algunos casos educación.

De acuerdo a los estatutos, y como se precisa en el la Ilustracion No 6, los Organos Sociales de Muáceas son los siguientes:

**DE DIRECCION.**

- A. Asamblea General de delegados.
- B. Junta Directiva

**DE CONTROL.**

- A. Revisoría Fiscal o Fiscal

**DE ADMINISTRACION.**

- A. Gerente.

#### 4.2.2 Resultados de la Valoración de los Indicadores propuestos para este Desafío.

El aspecto Organizacional es uno de los que más indicadores tiene en **bajo nivel** de dominio con el 80% de los aspectos evaluados. Esta situación es coincidente con una debilidad identificada al momento de desarrollar el trabajo de campo con Musáceas y es el bajo posicionamiento que tiene Musáceas como asociación en la base de beneficiarios, y como se puede evidenciar en la valoración de los indicadores, las pocas estrategias que se y tiene planteadas por parte de la empresa para mantener adecuados canales de comunicación de los directivos con la base y que la información fluya de la mejor manera posible. Esta condición también tiene una relación directa con otro de los desafíos que revisaremos más detenidamente en el cuarto punto y es el de Creación de Valor Social, el cual presenta la menor calificación de todos.

No obstante, dos indicadores fueron evaluados como **alto y medio**. De un lado, según la información suministrada por la Gerente, todas las Asociaciones de base se encuentran al día con la cuota de sostenimiento pactada por estatutos, dado que el descuento se hace directamente, una vez Musáceas liquida el proceso comercial a la asociación municipal. El indicador que tiene nivel medio de dominio tiene que ver con la operación de los fondos definidos en los estatutos y su funcionalidad, los cuales son: Educación, Solidaridad, Castigo de cartera y Sobrecostos comercialización, dado que se considera que no operan al 100%, existe una línea de crédito en el Fondo Rotatorio para educación de los hijos de los asociados, con una tasa diferencial, y se fomentan capacitaciones fundamentalmente en el tema productivo que son cofinanciadas por Asohofrucol y Musáceas.

El resto de indicadores tiene una baja valoración como ya se refirió. en el caso de los cuadros directivos por ejemplo, se considera que tanto la claridad en las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva, como el compromiso de la mayoría, son aspectos que es necesario fortalecer, pues si bien existe un Reglamento de la Junta Directiva, y en parte los estatutos de la asociación brindan información sobre las funciones y rol de la Junta Directiva, desde lo operativo existen vacíos que es importante revisar. Por parte de la gerente de Musáceas se insiste en la participación activa y pertinente de dos de los miembros de la Junta Directiva, pero el resto es necesario fortalecer su proceso.

Con relación puntualmente al Fondo Rotatorio, se cuenta con un Reglamento que de manera general define el monto total a retornar por la asociación, la tasa de interés de los préstamos en primera instancia, el plazo total para esa primera deuda y las líneas de crédito para los recursos ya retornados. También establece en general las funciones del Comité de Crédito y que en ausencia de este la Junta Directiva será quien realice sus funciones, actualmente, la Junta Directiva es quien las asume. Este es un aspecto que desde la perspectiva de la autora de este trabajo de grado, es importante que la empresa revise ya que se recomienda mantener independencia entre estas dos instancias (Comité de Crédito y Junta Directiva) con el propósito de mejorar controles y la operación propia del Fondo, el cual merece una instancia que pueda imprimir mayor rigor en su administración.

Sumado a lo anterior, en la empresa no existe un Comité de Vigilancia, se cuenta con la figura de Fiscal, pero se considera que no es suficiente dada la magnitud de la operación comercial, el fondo rotatorio y número de socios que tiene la empresa. Dentro de los



estatutos Musáceas no considera esta figura, pero por parte de la autora de este trabajo se considera importante que pueda revisarse la posibilidad de incorporar esta figura con el propósito de fortalecer el sistema de buen Gobierno, se trata de un Comité de Vigilancia que tenga un rol no solo de auditores para identificar problemas, sino también propositivo. Uno de los temas más significativos en torno a la evaluación del Sistema de buen Gobierno y Capital Social Fuerte tiene que ver con el incumplimiento de los compromisos de volúmenes por parte de las asociaciones municipales. En la caracterización de este diagnóstico se explicó la depuración que ha tenido el proceso y se indicó que existen razones de mercado (fluctuación de precios) que inciden directamente en esta condición, sin embargo, de acuerdo a lo observado en el trabajo de campo, este comportamiento también podría explicarse por un bajo sentido de pertenencia y posicionamiento de musáceas entre la base de beneficiarios, en algunos casos Musáceas es visto únicamente como un agente intermediario más y por ello es tratado con la lógica del mejor postor, lo anterior considerando que la condición económica de la mayoría de los asociados a Musáceas es de pequeños productores agropecuarios para los cuales un incremento de \$50 ó \$100 por kilo de plátano es muy significativo.

*Tabla 18 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la Implementación de Aspectos Determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. Desafío: Lograr Sistema de Buen Gobierno y un Capital Social Fuerte.*

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE ASPECTOS DETERMINANTES EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MUSÁCEAS				
DESAFÍOS	FACTORES DE ÉXITO	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	NIVEL DE DOMINIO O IMPLEMENTACIÓN	OBSERVACIONES

			A L T O	M E D I O	B A J O	
<b>LOGRAR SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y UN CAPITAL SOCIAL FUERTE</b>	<b>Cuadros Directivos</b>	Nivel de compromiso y aporte de los miembros de Junta Directiva a la dirección de la empresa.			X	Se cuenta con el compromiso de dos miembros de la Junta entre ellos, la presidenta. Se considera que no están claras las funciones entre sus miembros a pesar de tenerse un Reglamento.
		Claridad en las funciones de cada uno de los miembros y nivel de operación según sus cargos.			X	
		Existe un Reglamento de Junta Directiva, es claro, se aplica.			X	Existe pero no se tiene claridad en sus miembros. Es necesario revisarlo.
		Existe un Reglamento de Comité de Crédito, es claro, se aplica.			X	Si existe reglamento del Fondo Rotatorio, pero por parte de la Junta No se tiene claridad de todos los miembros. En realidad las funciones de Comité de Crédito son asumidas por la Junta Directiva y la gerente.
	<b>Mecanismos de Control</b>	El Comité de Vigilancia funciona			X	No existe. Según estatutos la función de vigilancia y control es asumida por un Fiscal y/o un Revisor Fiscal.
		Los fondos definidos en los estatutos funcionan realmente		X		No operan al 100%, existe una línea de crédito en el Fondo Rotatorio para educación de los hijos de los asociados, con una tasa diferencial, y se fomentan capacitaciones fundamentalmente en el tema productivo que son cofinanciadas por Asohofrucol y Musáceas.
	<b>Participación de las OP Asociadas</b>	Las OP Asociadas cumplen realmente con las cuotas de sostenimiento.	X			La cuota de sostenimiento asciende a \$40 mil mensuales por Asociación y se de cuenta al momento de transferir el pago por comercialización.
		Las OP Asociadas cumplen con los compromisos de producción.			X	Se cumple en promedio únicamente con el 20%. A pesar que los compromisos se concertan cada año con cada miembro de la Asociación, actualmente la amenaza por altos precios de intermediarios afecta dicho cumplimiento.
	<b>Mecanismos de Comunicación</b>	Se realizan reuniones periódicas con la base de productores para abordar temas de interés común.			X	No se realizan reuniones con la base de beneficiarios, únicamente los temas son abordados a nivel de Junta Directiva. En teoría cada miembros de Junta es quien debería comunicar a los asociados la información, pero esto no se da.
		Existen mecanismos de comunicación eficientes entre empleados, cuadros directivos y asociados.			X	A nivel interno se considera que los canales de comunicación son efectivos y claros. Sin embargo, no existe relación directa entre cuadros directivos y base de beneficiarios.

<b>TOTAL FACTOR DESAFÍO</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>PONDERADO POR FACTOR</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>80%</b>
<b>PONDERADO TOTAL</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>24%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información suministrada por la gerente de la empresa Musáceas del Quindío.

### 4.3 Gestión Empresarial Eficaz y Desarrollo De Alianzas Estratégicas

#### **4.3.1 Caracterización de los aspectos Empresariales.**

El ejercicio empresarial de Musáceas es desarrollado a nivel operativo por los funcionarios de la empresa (Gerente, Coordinador Logístico, Conductor, Auxiliar Administrativa y Contador). A nivel administrativo es la Junta Directiva, según estatutos, quien debe ejercer estas funciones. La Junta Directiva está conformada por un Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Fiscal.

La empresa cuenta con un software contable en el que se registran las operaciones comerciales y de Fondo Rotatorio, adicionalmente, en los últimos años se han implementado controles y registros en torno a la comercialización y Fondo Rotatorio que hoy en día permiten que Musáceas cuente con registros sencillos de su operación empresarial y se pueda contar con información al día.

Sin embargo, es importante precisar que durante el trabajo de campo se evidenció que esta información es más conocida y de manejo, de la gerente y auxiliar administrativa, el dominio de los cuadros directivos en torno a estas cifras es menor, razón por la cual se pone en riesgo los procesos de análisis y toma de decisiones que se derivan de este insumo.

Se hace la precisión en torno a estos aspectos de captura y análisis de la información administrativa y contable, aunque podrían parecer triviales, porque explican e inciden directamente el panorama que la empresa muestra en torno a Gestión Empresarial Eficaz y Desarrollo De Alianzas Estratégicas.

El proceso administrativo y gerencial de Musáceas del Quindío se centra en el aspecto comercial y financiero. Como se indicó en la caracterización del primer desafío en este diagnóstico, los procesos de logística y comercialización, en términos generales están claros por parte de quienes lo desarrollan, pero no existen protocolos y/o manuales que estandaricen el proceso. En torno al aspecto financiero y contable, la empresa maneja una aplicación básica diseñada en ACCESS que permite llevar los registros de comercialización y Fondo Rotatorio según los requerimientos de información, esta aplicación fue diseñada por el contador de la empresa. Sin embargo, actualmente la empresa está en proceso de acceder a la licencia de SIIGO para migrar la información, toda vez que esta nueva plataforma ofrece mayor seguridad en el registro de la información y producción de registros.

Por su parte, las decisiones en torno a los requerimientos de efectivo y el manejo de recursos financieros generalmente se dan por parte de la Gerente, aunque existe un visto bueno que debe dar la presidenta de la asociación.

#### **4.3.2 Resultados de la Valoración de los Indicadores propuestos para este Desafío.**

Este desafío es el que presenta un nivel de desempeño medio. El 25% de los indicadores se encuentran en nivel alto y el mismo número se encuentran en nivel bajo. por su parte, la mitad de los 8 indicadores considerados en este bloque están valorados como de desempeño medio.

Según la información provista por la gerente, la empresa tiene claro que el punto de equilibrio está en 60 toneladas a la semana con un precio promedio por kilogramo de \$800.

A su vez, los costos de administración se estiman en \$4.2 millones. Éstos costos representan los gastos administrativos incluido salarios de Gerente, Auxiliar, Contador, Presidenta y costos fijos como oficina servicios públicos, etc. La fuente para financiarlos es el proceso comercial, dado que se retiene \$150 kilos (50 aspectos logísticos y 100 utilidad).

*Tabla 19 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la Implementación de aspectos determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. Desafío: Gestión Empresarial Eficaz y Desarrollo de Alianzas Estratégicas.*

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE ASPECTOS DETERMINANTES EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MUSÁCEAS						
DESAFÍOS	FACTOR ES DE ÉXITO	ORIENTACION ES ESTRATÉGICA S	NIVEL DE DOMINIO O IMPLIMENTACIÓN			OBSERVACIONES
			A L T O	M E D I O	B A J O	
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ Y DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	<b>Lograr sostenibilidad económica</b>	La OP tiene claro el costo total actual de su operación y ha identificado el punto de equilibrio.	X			Han estimado que es 60 Toneladas semanales con un precio promedio de \$800 kilogramo. Los excedentes tienen estrecha relación con negociaciones adicionales que permitan precios por encima del mencionado así no se cuente con volúmenes muy significativos.
		Existe claridad en torno a los costos de administración y gerencia, como también la fuente para financiarlos	X			Se estiman en promedio \$4.250.000 mes. Éstos costos representan Los gastos administrativos incluido salarios de Gerente, Auxiliar, Contador, Presidenta. La fuente para financiarlos es el proceso comercial, se retiene \$150 kilos (50 aspectos logísticos y 100 utilidad).
	<b>Asegurar Liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros</b>	La OP tiene Reglamentado y en operación las condiciones para manejar el capital de trabajo dispuesto por el Fondo Rotatorio.			X	Existe un Reglamento de Fondo Rotatorio que define las líneas de crédito en General, pero no las condiciones del proceso de comercialización.
		La OP cuenta con una estrategia clara en torno a cubrir sus necesidades de efectivo		X		La única fuente es Fondo Rotatorio, no se tiene definido con claridad un Reglamento para su uso.
	<b>Contar con un equipo capaz y eficaz</b>	La OP tienen claramente definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores.		X		En la práctica se tiene claridad, sin embargo, no existe un manual de Funciones que lo precise.
		Los colaboradores tienen claridad en sus funciones y las		X		Se percibe un mayor conocimiento y manejo en los aspectos comerciales, en el tema financiero y contable, como también de Fondo Rotatorio es necesario un papel más activo de los

		desarrollan con la eficiencia y rigor requeridos.				cuadros directivos. Adicionalmente durante el desarrollo del diagnóstico se indicó que está en tránsito el cambio de contador que ha acompañado a la asociación desde sus inicios al tomarse la decisión por la Junta Directiva de removerlo.
	<b>Manejarse en un entorno cambiante</b>	La OP y sus directivos tienen capacidad para generar estrategias que permitan manejar el entorno cambiante.			X	Es más evidente a nivel de la Gerente y dos de los miembros de la Junta Directiva, el resto de participantes es menos participativo.
	<b>Establecer Acuerdos con actores públicos y privados</b>	La OP cuenta con el posicionamiento interno y externo para acudir a alianzas estratégicas.		X		Se percibe en Musáceas la Organización más sólida al momento de representar el proceso de Comercialización de los platanicultores del departamento. Sin embargo es necesario trabajar estrategias a nivel de asociados que permitan mayor cohesión

<b>TOTAL FACTOR DE ÉXITO</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>PONDERADO POR FACTOR</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>
<b>PONDERADO TOTAL</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información suministrada por la gerente de la empresa Musáceas del Quindío.

#### 4.4 Crear Valor Social.

##### 4.3.1 Caracterización de los servicios adicionales que presta la OP.

El ejercicio asociativo de Musáceas se ha centrado en ofrecer a sus asociados una eficiente gestión comercial, y a través de la administración del Fondo Rotatorio acceso a recursos para cubrir costos de producción y en algunos casos mejoramiento de vivienda y educación.

Sin embargo, la empresa no ha implementado para ofrecer servicios adicionales a los asociados. Es importante recordar que en principio Musáceas del Quindío es una Entidad Sin Animo de Lucro categorizada como Asociación, personas jurídicas que tienen como objeto principal el bienestar de sus asociados, esa es la filosofía que las agrupa y las diferencia de las empresas que tienen un propósito claro de lucro.

Aspectos como jornadas de integración, estrategias para fortalecer la vecindad, espacios en los que los miembros se conozcan y también reconozcan sus diferencias no son promovidos al interior de la empresa.

Un aspecto determinante, y transversal en el proceso empresarial y de generación de ingresos para los productores asociados, tiene que ver con garantizar la continuidad de asistencia técnica para cada una de las fincas de los productores asociados, esto no solamente permitirá a la empresa y los productores controlar cantidades y calidades de producto, sino también, tener un proceso de planificación más preciso al contarse con información actualizada no solo en términos de cifras (áreas en siembra y volúmenes esperados), sino también en torno a las condiciones de los cultivos existentes.

#### **4.3.2 Resultados de la Valoración de los Indicadores propuestos para este Desafío.**

Los tres indicadores que conforman este bloque tienen una calificación de bajo nivel de implementación o dominio, es en este aspecto en el que existen mayores desafíos para la empresa.

De un lado Musáceas no representa una instancia que genera beneficio concreto a las OP que la conforman, más allá del proceso comercial y el acceso a crédito a través del Fondo Rotatorio cuando las condiciones de liquidez lo permiten. De hecho, en el bloque de aspectos organizacionales se refiere y es que existe poca identidad entre los beneficiarios de base y Musáceas como tal, en algunos casos Musáceas es vista más como un intermediario

en el mercado que como esa asociación que representa beneficios adicionales a la asociación de base.

Lo anterior, sumado a débiles canales de comunicación entre directivos de Musáceas y los beneficiarios de base, es lo que genera un bajo nivel de pertenecía entre la totalidad de esos beneficiarios asociados y la empresa.

*Tabla 20 Resultado del Diagnóstico y Valoración a la implementación de aspectos*

*Determinantes en el Desarrollo Empresarial de Musáceas. Desafío: Crear Valor Social*

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE ASPECTOS DETERMINANTES EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MUSÁCEAS						
DESARROLLOS	FACTORES DE ÉXITO	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	NIVEL DE DOMINIO O IMPLEMENTACIÓN			OBSERVACIONES
			A L T O	M E D I O	B A J O	
CREAR VALOR SOCIAL	Procesos de Valor	Musáceas realmente representa una instancia que genera beneficio concreto a las OP que la conforman.			X	El mayor servicio es el Fondo Rotatorio, se han beneficiado 435 productores y los asociados actualmente son 173. Actualmente se tiene previsto que la empresa incursione en el suministro de semilla registrada ante el ICA. Sin embargo, se evidencia que por parte de los productores de base no se reconoce con claridad los beneficios que la Asociación brinda en primera instancia.
		Las Organizaciones Asociadas se identifican con Musáceas, tienen sentido de pertenencia.			X	La mayor participación es de los miembros de la Junta Directiva y Asamblea de Musáceas, pero no se percibe un reconocimiento general de la Op entre los asociados.
	Fortalecimiento Asociativo	Los canales de comunicación son efectivos y garantizan información clara y fluida entre los asociados.			X	No existen canales de comunicación directos entre los asociados. La información fluye entre los funcionarios de la empresa y la Junta Directiva, pero no entre los asociados.

<b>TOTAL FACTOR DE ÉXITO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>PONDERADO POR FACTOR</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>PONDERADO TOTAL</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información suministrada por la gerente de la empresa Musáceas del Quindío.



## **CAPITULO V: PROPUESTA**

El aporte concreto para este estudio por parte de la investigadora es el Diseño un modelo de Fondo Rotatorio que permita incrementar la competitividad y sostenibilidad de las Asociaciones Agropecuarias, tomando como Estudio de Caso Musáceas del Quindío.

El modelo que se presenta tiene como columna vertebral 4 Desafíos hacia los cuales debe apuntar una administración y gerencia eficiente del Fondo Rotatorio. Para efectos del diseño del modelo en este trabajo de grado, estos desafíos no fueron identificados de manera arbitraria, corresponden a la deducción a partir de la bibliografía consultada de la siguiente manera:

El punto focal del Modelo de Fondo Rotatorio es la competitividad y Sostenibilidad. A la vez, de acuerdo a la definición de sostenibilidad en la que se enmarca este trabajo referida por Fedepalma, se consideran tres aspectos básicos: Sostenibilidad Social, Ambiental y Rentabilidad.

La Sostenibilidad Social se aborda en el proceso Asociativo y la Consolidación de capital Social propia del sector que estamos abordando.

De otro lado, la Sostenibilidad Ambiental está presente en la implementación del Modelo Tecnológico que es el que precisa los aspectos agronómicos que indican cómo producir. Actualmente incluso instituciones como el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), que tienen un rol regulador en el sector, están requiriendo la implementación, y en el futuro cercano certificación, en las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) para garantizar este aspecto de la sostenibilidad.

Finalmente, con relación a la sostenibilidad, se refiere el aspecto de Rentabilidad. Este es tal vez el menos atendido desde la perspectiva de las Organizaciones de Productores y sus directivos. Generalmente los pequeños productores tienen bases fuertes para producir, el ejercicio de comercializar lo han ido aprendiendo en la medida que se enfrentan a las condiciones de mercado, pero el proceso de administrar y gerenciar bajo una lógica de rentabilidad, no es un campo explorado, ni para el que se evidencien competencias instaladas en general. Por ello, el modelo de Fondo Rotatorio que se presenta en este trabajo se centra en proponer herramientas de fácil uso y entendimiento que se conviertan en el paso a paso de la administración del Fondo. Estas herramientas además deberán ser abordadas de una manera integral, por esta razón, el modelo aborda aspectos **de Mercado, Organizacionales, Financieros y Técnicos.**

En el caso de la competitividad que es otro de los conceptos que hacen parte del punto focal del modelo, de acuerdo a la metodología consultada para la medición de este concepto a nivel de empresa, es necesario considerar aspectos como: **Mercados, nuevos Esquemas organizacionales, Capacidad tecnológica y productiva y Acceso al financiamiento.**

Los 4 aspectos considerados para la medición de la competitividad, son coincidentes con los requerimientos para abordar la rentabilidad de una manera integral (abordados dos párrafos más adelante), por tal razón se convierten en los 4 desafíos que son la columna vertebral del modelo de Fondo Rotatorio propuestos en este trabajo, los cuales son:

- Articulación eficaz con el Mercado
- Sistema de buen gobierno y capital social fuerte
- Gestión empresarial eficaz y desarrollo alianzas estratégicas

- Crear valor social.

A la vez, estos desafíos están relacionados con 23 Factores de Éxito que contribuyen a alcanzarlos y que debían ser revisados en contexto. Para efectos del diseño de esta modelo, estos factores de éxito fueron identificados a través de la bibliografía consultada y de las entrevistas realizadas en el marco del trabajo en las que se indagaba a los productores en torno a las lecciones aprendidas en este proceso. Se dividen en dos momentos de valoración o formulación, el primero tiene que ver con la elaboración del diagnóstico en el que se consideraron 14 factores de éxito que son los considerados en la Matriz de diagnóstico y son los siguientes:

- Planificación de la producción
- Logística de Comercialización
- Acuerdos Comerciales
- Cuadros Directivos
- Mecanismos de Control
- Participación de las OP Asociadas
- Mecanismos de Comunicación
- Lograr sostenibilidad económica
- Asegurar Liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros
- Contar con un equipo capaz y eficaz
- Manejarse en un entorno cambiante
- Establecer Acuerdos con actores públicos y privados
- Promoción de Valores

- Fortalecimiento Asociativo

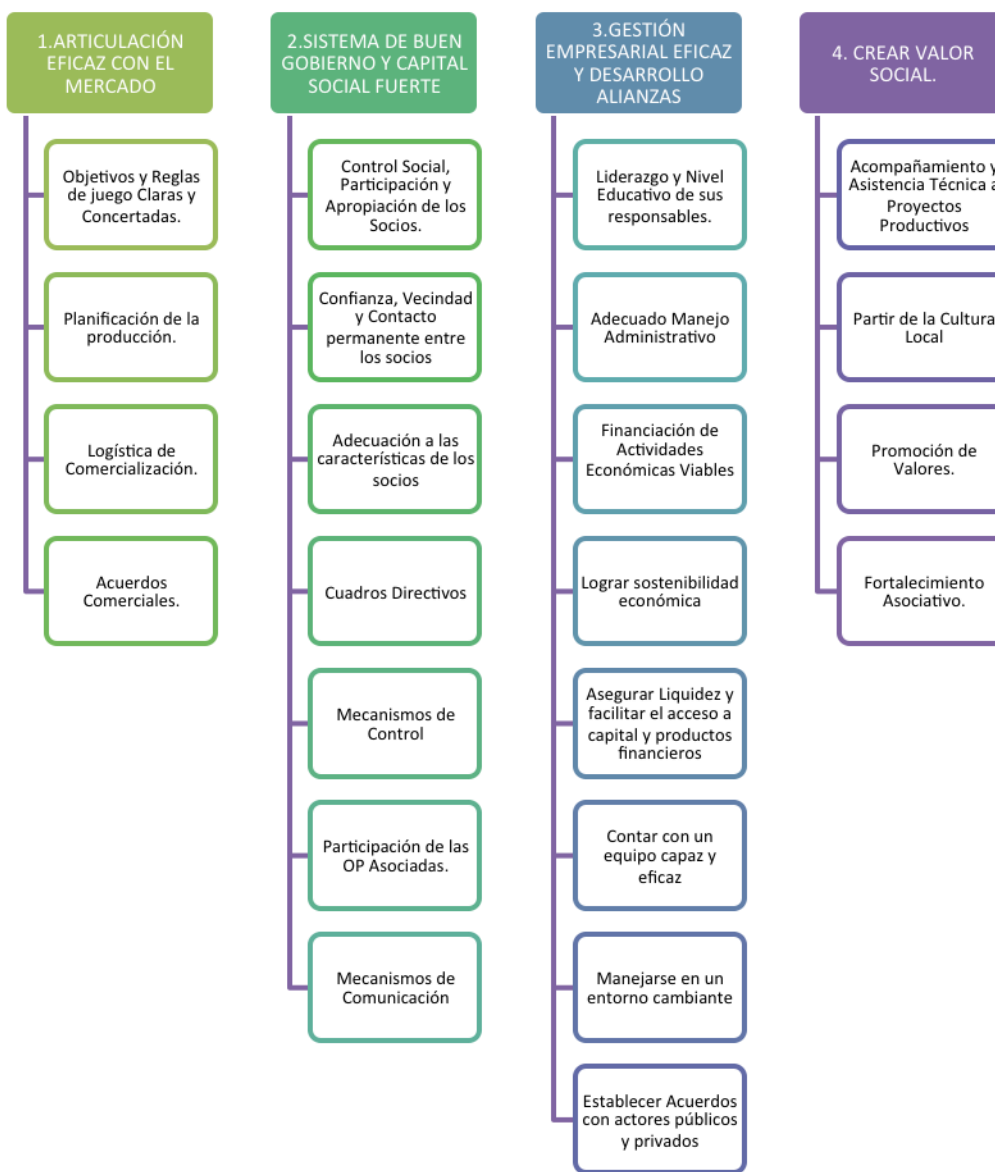
Y un segundo momento, posterior a la aplicación del diagnóstico en el que al conocerse más de cerca el accionar de la empresa, se desarrolló una Matriz de doble entrada que relacionaba los 9 Factores de Éxito restantes, con las diferentes instancias de la asociación (Junta Directiva, Base de Productores, Comité de Crédito y Gerente).

- Control Social, Participación y Apropiación de los Socios.
- Confianza, Vecindad y Contacto permanente entre los socios.
- Objetivos y Reglas de juego Claras y Concertadas.
- Adecuación a las características de los socios
- Liderazgo y Nivel Educativo de sus responsables.
- Adecuado Manejo Administrativo
- Acompañamiento y Asistencia Técnica a Proyectos Productivos
- Financiación de Actividades Económicas Viabiles
- Partir de la Cultura Local

A partir del análisis anterior fue posible entonces identificar y replicar las buenas prácticas encontradas en Musáceas, relacionadas con esos desafíos y Factores de Éxito, como también identificar esos aspectos faltantes o debilidades que complementarían el modelo para mejorar los niveles de rentabilidad y con ello sostenibilidad y competitividad.

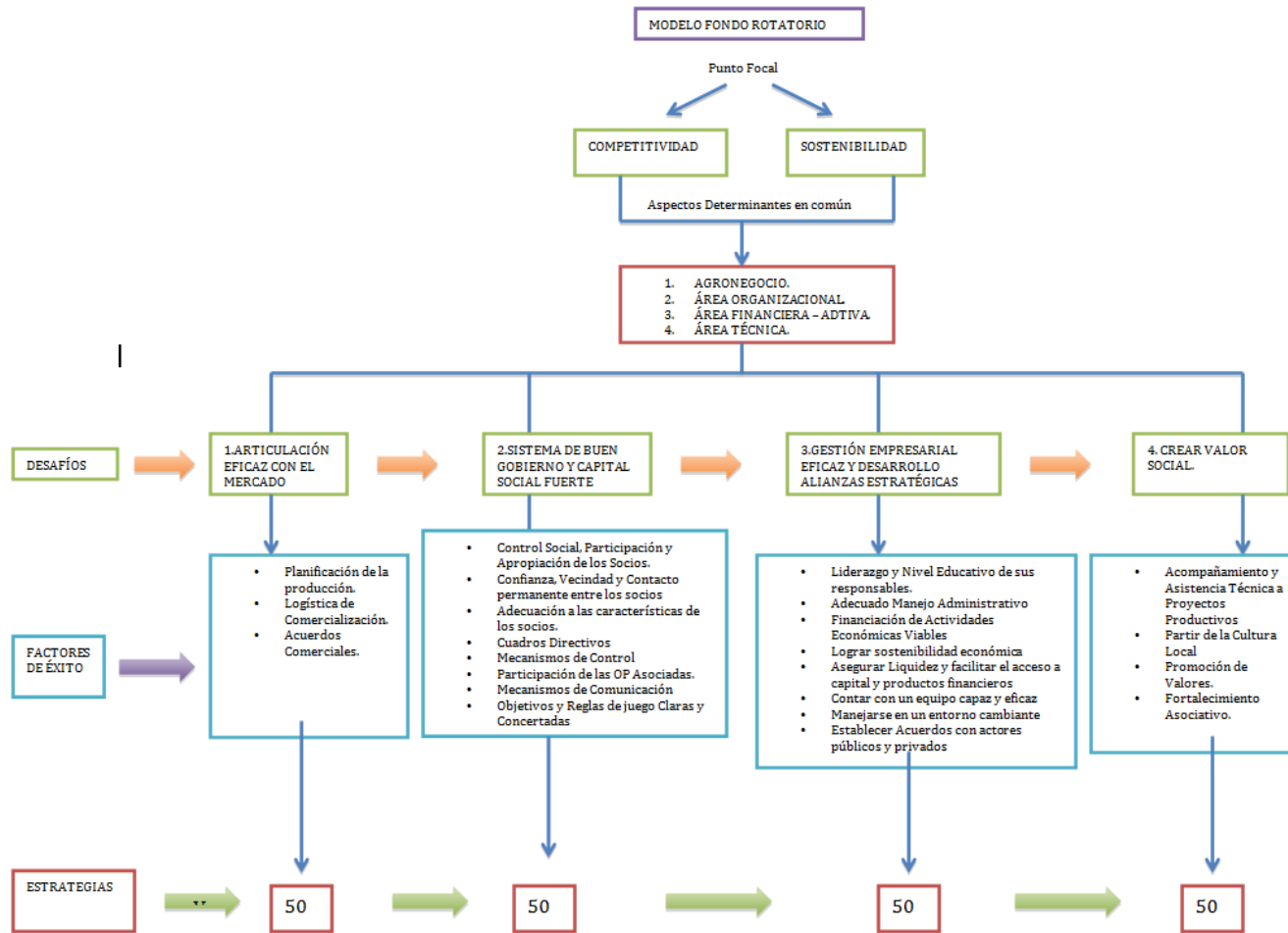
De acuerdo a lo anterior el contenido del modelo propuesto es el siguiente:

Ilustración 9 Desafíos y Factores de Éxito que contiene el Modelo de Fondo Rotatorio.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada en los textos CUADERNO TÉCNICO No 14 ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD y la definición de Sostenibilidad referida por FEDEPALMA <http://web.fedepalma.org/sostenibilidad-economica>

Ilustración 10 Esquema en el que se argumenta la deducción del Modelo Fondo Rotatorio.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada en los textos CUADERNO TÉCNICO No 14 ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD y la definición de Sostenibilidad referida por FEDEPALMA <http://web.fedepalma.org/sostenibilidad-economica>

## **MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA FONDO ROTATORIO.**

Como se ha indicado a lo largo de este documento, el modelo de Fondo Rotatorio tiene como punto focal los conceptos de sostenibilidad y competitividad, dada su relación directa con la variable Rentabilidad que se está abordando desde el enfoque amplio de la cadena de valor, por esa razón se definen los 4 desafíos que incluyen todo el ejercicio empresarial.

En adelante se describen una serie de estrategias, asociadas a los factores de éxito, a través de las cuales se formula el Modelo de Fondo Rotatorio para su óptima gerencia y administración.

Dichas estrategias resaltan los aprendizajes y fortalezas que Musáceas ha logrado capitalizar a través del tiempo, y que se identificaron en la aplicación de esta metodología, como también algunas propuestas de aspectos que desde este trabajo consideramos es importante incorporar para el manejo del Fondo Rotatorio, dado que se reflejaban debilidades de la empresa en este sentido.

### **1. ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO.**

Es indiscutible la relación que tiene el proceso comercial con la operación y administración del Fondo Rotatorio dado que según se tiene concebida esta figura, se espera que el retorno, o pago de estos dineros se dé a partir de los ingresos generados por el cultivo de plátano en las familias campesinas que participan del proceso.

Por ello, la variable ventas, es determinante no solo al momento de definir el monto y las condiciones de los créditos, sino también de las cuotas que cada productor está en capacidad de asumir, adicionalmente, la comercialización colectiva es una evidencia del

compromiso o no que tiene un productor con la asociación.

ii

Finalmente, más allá de la relación con los aspectos de operación del Fondo Rotatorio, la comercialización determina la sostenibilidad del Fondo y viceversa, ya que al no existir un negocio rentable, la descapitalización es inminente. Por esa razón es necesario revisar los aspectos esenciales de este componente a la luz de la administración del Fondo Rotatorio y que queden plasmados en el modelo.

### **1.1 Planificación de la producción.**

- **Protocolo adecuado para las jornadas de acopio y entrega de fruta.**

Es necesario que la empresa tenga claridad y estén documentados todos los procedimientos asociados al proceso logístico y de comercialización. Como se indicó en el ejercicio diagnóstico, los colaboradores actuales de la empresa conocen sus funciones y responsabilidades, pero esta situación hace muy dependientes los procesos de la empresa de los actuales colaboradores.

En ese orden de ideas Musáceas deberá definir un **PROTOCOLO DE ACOPIO** que precise la ficha técnica según cada uno de los clientes a los que la asociación atiende refiriendo como mínimo las siguientes condiciones:



Tabla 21 Formato para identificar protocolos de acopio basados en la Ficha técnica del Producto.

CRITERIO DE CALIDAD	ALIADO I	ALIADO II	ALIADO III	ALIADO IV
Producto				
Calidad				
Unidad de venta				
Variedad				
Tamaño o talla				
Grado de maduración				
Condiciones de calidad				
Condiciones de entrega				
Empaque				
Sitio de entrega				
Incluya otras condiciones que considere el Aliado Comercial.				

Fuente: Elaboración propia a través de la Información suministrada por la gerente de la empresa.

Adicionalmente el protocolo debe consignar de manera detallada los pasos que debe desarrollar cada uno de los funcionarios que participan en proceso de comercialización de manera puntual, ojalá definiendo tiempos máximos.

Finalmente deberá considerar las condiciones de empaque y embalaje de la fruta, así como también concertar los horarios de recepción por parte del cliente para evitar dificultades en el proceso de maduración cuando se trate de trayectos largos.

Este protocolo deberá basarse en la Norma Técnica para plátano Norma ICONTEC No. 1190

- **Proyección de producción acertada y actualizada.**

Es prioritario que Musáceas del Quindío desarrolle un censo de producción por cada uno de los asociados, con información actualizada que le permita conocer y controlar las

cantidades potenciales de producto.

iv

Como se precisó en el diagnóstico, cada año se reúnen los directivos de las asociaciones y concertan la cantidad de producción con la que cada asociación se compromete, sin embargo, estos compromisos no se cumplen. Entre otras cosas porque no atienden a la realidad productiva actual de los cultivos.

Por lo anterior se propone que Musáceas empiece con un censo que capture información básica pero que es de vital importancia para las proyecciones de producción y le permitirá conocer el potencial de la empresa para adelantar los compromisos requeridos.

*Tabla 22 Formato para el Control y Seguimiento a la Producción Comercializable.*

Información General						Condiciones de Cultivo					Producción proyectada Cosecha	Cumplimiento en entregas
Nº	Nombre asociado	No Cédula	Finca	Municipio	Vereda	Área	Productividad Ha/año	Variación	No Cosechas año	Observaciones		
1											0	
2												
3												
4												
5												
6												
7												

Fuente: Elaboración propia a través de la Información suministrada por la gerente de la empresa.

Más adelante es importante que esta información se complemente con el estado de otros cultivos, dado que existen oportunidades de mercado que la empresa puede aprovechar, adicionalmente cuando se cuente con asistencia técnica, es importante que este diagnóstico se enriquezca con el estado agronómico de los cultivos y se pueda cruzar con la variable calidades para tener información más exacta del proceso.

Con la información anterior, la empresa podrá entonces calcular la producción semanal, mensual y anual con que cuenta, así como también tendrá más herramientas de negociación y control con los asociados.

- **Herramientas pertinentes en torno a la negociación que mitiguen el riesgo de fluctuación del precio.**

De acuerdo a la información suministrada por la Gerente de la Empresa, actualmente todas las negociaciones de se están dando en el corto plazo debido al fenómeno de volatilidad de los precios, asociado fundamentalmente a aspectos climáticos.

Sin embargo, desde las recomendaciones de este trabajo de grado insistimos en la importancia de establecer acuerdos de provisión con precios fijos, y de no ser posible, con mecanismos de fijación de precio que hagan más sostenible el negocio y permita hacer proyecciones en el mediano y largo plazo. Actualmente Musáceas determina su rentabilidad al día a día del mercado y este es un tema que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Adicional a lo anterior es necesario establecer franjas de precio, o lo que es mejor, un precio piso, basado en los costos de producción y comercialización que garantice la rentabilidad de las operaciones comerciales.

se percibe que en la gerencia actual, criterios como costos de comercialización y punto vi de equilibrio están claros, pero esta información no es oficial al interior de la empresa, por esa razón se plantea que estas condiciones de negociación y "estrategias" sean documentadas para que no sean de dominio únicamente de los colaboradores actuales, sino que cualquier persona que tenga como función en algún momento la negociación, tenga claridad en torno a los intereses de la empresa.

- **Volumen mínimo de acopio para lograr eficiencias logísticas.**

Se indico en el párrafo anterior y en el diagnóstico que la gerente tiene claridad en torno a esta información, el volumen mínimo de comercialización a un precio de \$800 kilo es de 60 toneladas semanales.

No obstante se recomienda que estas condiciones se revisen a la luz de la posibilidad de firmar acuerdos de provisión con clientes en el mediano plazo para tener una mirada prospectiva en torno al desempeño de la empresa. Así mismo que se pueda revisar el proceso de acopio y comercialización, según las necesidades de los clientes para identificar eficiencias que redunden posteriormente en aumento de la rentabilidad, este aspecto se abordará con mayor detalle en el literal siguiente Logística de Comercialización.

## **1.2 Logística de Comercialización.**

- **Claridad en el agente que entrega la fruta(productor -OP) en torno a las condiciones de calidad según la ficha técnica del producto.**

Este aspecto es determinante y tiene una relación directa con la rentabilidad del negocio.

De acuerdo con la información suministrada por la gerente de la empresa, a través de talleres en el proceso post cosecha y capacitaciones en predio a los productores, se ha enseñado a los productores la Ficha Técnica exigida por los Aliados Comerciales y los productores tienen claras las características y defectos para definir las calidades de su producto.

Según indica la gerente, actualmente los productores en su predio hacen una clasificación previa de su producto, el encargado de logística y comercialización es quien verifica que esa clasificación esté acorde con los requerimientos de los clientes, y allí mismo genera la remisión con las calidades liquidadas a ese productor.

Esta información es la que se reporta al área financiera para liquidación de ese productor en particular, y la sumatoria de recolección de ese despacho, deberá coincidir con la remisión que da el cliente final a Musáceas como pago por el plátano, si existen diferencias, deberán ser asumidas (descontadas) por el responsable de logística y comercialización.

Este conjunto de procesos definidos es una buena práctica que se resalta en la empresa y se trata de una lección aprendidas de años anteriores, dado que esta práctica de clasificar

en predio no se tenía ni se controlaba con el rigor actual, razón por la cual, cuando el despacho llegaba al cliente final, generalmente existía un número alto de rechazos que debía ser asumido por la empresa ya que al productor se le recibía con unas condiciones de calidad superiores a las que el cliente pagaba. viii

- **Se conocen los costos logísticos en la operación comercial.**

Por parte de la gerente de la empresa se plantea que en total, los recursos referidos para utilidad, costos administrativos y de comercialización, están alrededor de \$150 kilo de plátano comercializado.

Para el cálculo de estos valores se tiene desagregado entonces los rubros gruesos en torno a estos costos, además considerando que el enfoque de la empresa es la comercialización.

No obstante, se recomienda que se revise de manera detenida la totalidad del proceso de comercialización, de tal manera que se identifique con claridad las actividades que generan costo, para evitar el riesgo de costos ocultos.

- **Las personas que participan del proceso logístico conocen con claridad sus funciones.**

Los roles dentro del proceso comercial están definidos y son conocidos con claridad por

la totalidad de los funcionarios que los realizan, sin embargo, no existen manuales de ix funciones que plasmen esta información con claridad y que permitan que la curva de aprendizaje, o construcción de estos conocimientos se queden en la empresa y no sean de conocimiento exclusivo de quien actualmente los desarrolla.

Musáceas deberá, como estrategia transversal al proceso de Fortalecimiento y como complemento al protocolo de acopio, elaborar su propio Manual de funciones que como mínimo deberá contener :

*Tabla 23 Esquema de Manual de Funciones Propuesto.*

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	
<b>Dependencia:</b>	
<b>Número de Cargos</b>	
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	
<b>Requisitos de Experiencia</b>	
<b>Objetivo principal</b>	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<b>Competencias</b>	
<b>Dominios particulares</b>	

Fuente: Elaboración propia a través de la información consultada en la WEB.

- **La Organización de Productores conoce con exactitud los costos de operación del camión y ha revisado su rentabilidad en el ejercicio comercial.**

La gerente precisa que los costos de operación se conocen con claridad y ello ha permitido inferir una utilidad el año anterior, dado que este presta servicios de transporte a particulares, adicionales al uso que se da en la empresa, ingresos que no solamente contribuyen con su mantenimiento, sino que dejan un excedente. x

No obstante, en un futuro próximo es necesario revisar la pertinencia del uso del camión en un contexto de mercado diferentes (volúmenes o calidades), como también, estar monitoreando si su uso genera la rentabilidad requerida para el funcionamiento. estos análisis realizarlos a la luz del costo de oportunidad que significa contratar de manera independiente el servicio.

- **Pertinencia del modelo logístico actual en términos de costos y eficiencias logísticas. Tiene claras rutas, costos y volúmenes.**

En el capítulo de diagnóstico se describió el modelo logístico de Musáceas del Quindío, se precisó que existe claridad en torno a las rutas y estimación de costos aproximados de las mismas. No obstante, se recomienda que la empresa debe revisar nuevamente estas rutas para identificar posibles eficiencias que se traduzcan en mayor rentabilidad y podrían estar representadas en:

- ✓ Un mayor cubrimiento de productores por la ruta trazada con solo revisar horarios.
- ✓ Puntos de acopio transitorios entre veredas que reduzcan el tiempo de tránsito del



camión.

xi

- ✓ Acuerdos con los productores en torno a los días de corte (cosecha) para garantizar mayores volúmenes por ruta.

### 1.3 Acuerdos Comerciales.

- **Existen espacios de concertación y negociación con los aliados comerciales en los que la OP tenga poder de negociación.**

En la actualidad los procesos de negociación se hacen prácticamente en el día a día, pese a que existen procesos de proveeduría continuos y buenas relaciones con estos aliados, la empresa considera que no tiene el suficiente respaldo en el acopio de volúmenes para cumplir con un acuerdo comercial. Lo anterior se debe a la alta fluctuación en los precios que genera, cuando el precio esta alto (que ha sido en los últimos 12 meses), que los productores vendan al intermediario que ocasionalmente ofrece un precio más alto.

Sin embargo, desde el desarrollo de este trabajo recomendamos que se defina una estrategia de concertación más sólida con estos aliados, que sumadas a una adecuada proyección de la producción, procesos de consolidación de capital social de los cuales se hablara en el respectivo desafío, y un claro conocimiento de los costos de producción y comercialización, permitan a la empresa contar con el escenario necesario para una proyección a mediano y largo plazo.

- **Existen acuerdos de comercialización firmados.**

Hasta el año 2015 existió un acuerdo con la empresa PEPSICO, no obstante, actualmente esta no es una estrategia utilizada por la gerencia de la empresa, al considerar que la dinámica del mercado no facilita este tipo de negociaciones.

No obstante, se insiste desde las recomendaciones de este trabajo de grado que la estrategia de firma de un acuerdo es una opción que permite mitigar el riesgo de no compra de la producción, una vez los precios empiecen a bajar. La lógica de un proceso de negociación maduro, inclinaría la concertación y negociación hacia un precio que garantice cubrir los costos y la utilidad esperada durante el periodo de firmar, siendo consientes, que si bien existen temporadas de incremento en los precios, también existen momentos en los que los precios están incluso por debajo del costo.

- **Existen entregas a Clientes con regularidad en tiempo y volúmenes.**

Un efecto colateral de la condición de mercado (aumento de precios), que generó la "crisis" en Musáceas, ha sido la gestión y consolidación de nuevos acuerdos comerciales con clientes adicionales a PEPSICO y su cadena de abastecimiento en el Eje cafetero.

La coyuntura de mercado obligó a los directivos de la empresa a mirar hacia otros mercados, y por ello ha sido posible que la actividad comercial conozca otras oportunidades y aprenda a manejar otras condiciones de mercado.

en el diagnóstico se precisaron los clientes que con regularidad se abastecen de Musáceas y con los cuales los procesos de proveeduría han sido constantes.

- **Los tiempos de pago de los proveedores son oportunos.**

En términos generales, los comercializadores cumplen con el compromiso de pago, sin embargo, el 90% de los clientes paga a 30 días, aspecto que debe ser revisado a la luz de las condiciones de rentabilidad del negocio, pero también del Fondo Rotatorio, entendiendo que este mecanismo es el que provee el capital de trabajo necesario para la operación comercial.

Una forma de mejorar estas condiciones de cartera es a través de los acuerdos comerciales, pues al existir un compromiso de volúmenes puntuales, siendo un plus para el cliente, es posible mejorar estas condiciones de pago.

## **2. SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y CAPITAL SOCIAL FUERTE.**

Una estructura Organizacional pertinente, clara en sus funciones y responsabilidades, que también opere acorde a la dinámica de la empresa, es un aspecto esencial para la administración, funcionamiento y rentabilidad del Fondo Rotatorio.

Aspectos como Control y Vigilancia, pero también el compromiso de los asociados con el

proceso comercial y las obligaciones con del Fondo Rotatorio, determinan la sostenibilidad en la operación de la empresa Musáceas.

xiv

No obstante, estos propósitos tienen que estar acorde con la Filosofía de las Organizaciones adscritas a la Economía Solidaria cuyo objetivo medular es el desarrollo social de sus asociados, por lo tanto se enmarcan bajo los principios de las entidades sin ánimo de lucro como lo son las asociaciones.

#### **1.4 Objetivos y Reglas de juego Claras y Concertadas.**

- **Revisión y ajuste del Reglamento de FR.**

La empresa cuenta con un Reglamento de Fondo Rotatorio que de manera general define las condiciones de operación. En este Reglamento se precisan entre otros, la conformación de órganos de administración del Fondo y sus funciones, el proceso de amortización del monto total de dicho Fondo, y algunos detalles de las líneas de crédito.

Sin embargo, es importante que la Junta Directiva y posteriormente la Asamblea, revisen tres ajustes que desde este trabajo de grado se consideran pertinentes, los cuales tienen que ver con:

- ✓ Definir claramente la cuantía y orientación de los intereses generados por el Fondo. Es decir, la empresa debe tener claridad en torno a los costos de

administrar el Fondo, y definir qué cantidad de excedentes van a capitalización <sup>xv</sup> para préstamos.

- ✓ Definir condiciones claras en torno al manejo de los recursos del Fondo Rotatorio para el proceso de comercialización. Establecer montos específicos e interés de esa operación.
  - ✓ Considerar un Comité de Crédito como figura independiente a la junta Directiva que haga las veces de administrador del Fondo Rotatorio, por tanto, la Junta Directiva pueda desarrollar las labores de control del mismo, ya que actualmente la Junta Directiva es Juez y parte en este proceso.
- **Socialización con las diferentes instancias en torno a los ajustes del Reglamento del Fondo Rotatorio.**

Este es un aspecto medular en torno al funcionamiento del Fondo Rotatorio, que a la vez tiene relación con una de las debilidades encontradas en este desafío para la empresa Musáceas.

Como se indicó en el diagnóstico, el análisis de los indicadores permitió evidenciar que a la fecha no se han generado espacios pertinentes entre los directivos de la empresa y la base de asociados. Esta situación obedece en parte, a la figura de Asamblea de Delegados que los estatutos indican, la cual permite que por cada asociación asistan tres delegados con igual número de votos, esto quiere decir que en el caso actual, solo 15 asociados, tienen voz y voto para decidir sobre los 173 asociados con los que cuenta la asociación.

Con relación al Fondo Rotatorio es necesario que desde la Gerencia y la Junta Directiva se desarrollen estrategias (espacios de integración, boletines, programas radiales), a través de los cuales, los beneficiarios puedan ser directamente informados en torno a las condiciones y compromisos del Fondo Rotatorio, además se fortalezca la identidad y sentido de pertenencia de la Organización.

Adicionalmente, es importante que estos espacios sean reforzados con los líderes de la asociación municipal que hacen parte de la asamblea de delegatarios de Musáceas y en cada una de las reuniones periódicas de la asociación municipal, un punto aborde este particular.

- **Aplicación de Los Reglamentos del Fondo Rotatorio.**

Esta labor corresponde fundamentalmente a la Junta Directiva, Gerente y Comité de Crédito. Es necesario que este proceso este acompañado de jornadas de capacitación en las que con claridad se comprendan las condiciones no solamente operativas (cálculos de amortizaciones plazos e intereses), sino también de control ante la aprobación de créditos, cartera en mora y procesos jurídicos adelantados.

Este proceso debe ser alimentado en doble vía, es decir, las decisiones de préstamos o requerimientos por morosidad deben tener participación de un representante por núcleo que conozca la situación puntual del asociado sobre el que se dirima y pueda dar un

concepto en torno a su condición social, productiva y económica, dado que la asociación no puede perder de visto su objeto social y la filosofía del Fondo.

- **Revisión del cálculo de la tasa de interés para los nuevos créditos a la luz de los costos administrativos y financieros del manejo del fondo rotatorio.**

Actualmente la tasa de interés de los créditos en el Fondo Rotatorio están sujetas a la DTF (dependiendo la línea del crédito se aumentan 2 ó 4 puntos). Esta decisión pese a que garantiza de alguna manera que el dinero capitalizado no pierda valor adquisitivo, es necesario que su cálculo se revise a la luz de los costos administrativos del Fondo para garantizar su sostenibilidad. De acuerdo al GLOSARIO BÁSICO SOBRE MICROFINANZAS<sup>28</sup> para el cálculo de la tasa de interés de una institución Micro financiera es necesario considerar los siguientes aspectos:

$$I = (CA+IF+CF+IC-II)/(1-IF)$$

Donde:

CA = Costos de Administración<sup>29</sup>.

IF= Índices Fallidos o Reservas por Incobrables.<sup>30</sup>

CF=Costo de los Fondos.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Cuaderno Monográfico No 12 GLOSARIO BÁSICO SOBRE MICROFINANZAS. FUNDACIÓN NANTIK LUM. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

<sup>29</sup>Según el CGAP, los Costos Activos de una entidad madura y eficiente oscilan entre 10% y 25%.

<sup>30</sup> Este Índice se sitúa entre 1% y 2%.

II= Ingreso de Inversión.

Es importante que estos criterios sean tenidos en cuenta para garantizar la sostenibilidad del Fondo Rotatorio, no obstante deben ser abordados y discutidos a la luz de la filosofía de la asociación y del fondo que propende por el fácil acceso de sus asociados a los recursos, esto incluye un costo bajo.

- **Determinar con claridad y criterio de eficiencia financiera el Reglamento para el uso de recurso del Fondo Rotatorio en la comercialización.**

Es necesario como se precisó antes, que los criterios para el uso de los recursos del Fondo Rotatorio en la comercialización, estén claramente definidos en el Reglamento, precisando el interés que se debe pagar por este ejercicio y también el monto que se destina del capital a cubrir esta línea, pues no se puede olvidar que el Fondo Rotatorio también debe atender de manera individual a los asociados y existe el riesgo que ante un momento de iliquidez, los créditos a los asociados se suspendan, o por el contrario, no se cuente con el capital de trabajo necesario para cubrir la operación comercial.

Este ítem también tiene relación directa con el Factor de Éxito en el que se aborda la

---

<sup>31</sup> Para este cálculo será necesario calcular el costo medio ponderado del capital (depósitos, préstamos y recursos propios).

<sup>32</sup> El cociente de capitalización representa el beneficio neto real - por encima de lo requerido para compensar la inflación - que pretende alcanzar la entidad micro financiera, expresado como porcentaje de cartera. dado que la capacidad de endeudamiento de una entidad está limitada por su cantidad de recursos propios, la mejor fuente para hacer crecer su capital propio es a través de la generación de beneficios. para apoyar un crecimiento a largo plazo se recomienda una tasa de capitalización de al menos 5% a 15%.



planificación de la producción y los acuerdos comerciales, pues al momento de xix  
determinar los compromisos en torno a las cantidades requeridas de producción, también  
será posible definir las necesidades de capital de trabajo y con ello conocer si toda la  
operación deberá ser financiada por el Fondo, o revisar alternativas en este proceso.

## **2.1 Control Social, Participación y Apropiación de los Socios.**

- **Aplicación pertinente de Estatutos. Propender por deberes y derechos de Asociados.**

Recientemente (durante la asamblea de marzo) Musáceas aprobó la reforma a los Estatutos para su actualización y clarificar el esquema de sanciones a las Organizaciones de productores que son asociadas y no cumplen con los compromisos adquiridos al momento de la vinculación. Lo anterior, con el propósito de depurar la participación de las organizaciones que realmente están comprometidas y poder realizar un ejercicio de proyección aterrizado a los compromisos de las empresas que la conforman. También se revisó el literal de distribución de excedentes modificando el porcentaje destinado a los fondos de Castigo de Cartera, Sobrecosto de Comercialización y Disposición de Asamblea.

Éstas reformas era necesario abordarlas para llevar a cabo el Plan de Choque de la empresa, a propósito de las nuevas condiciones del mercado y proceso de comercialización. No obstante, desde este trabajo se sugiere a la Organización y la

Asamblea, que se revise la Figura de Asamblea de Delegados, y no se limite xx  
únicamente a la participación de 3 representantes por asociación municipal, sino que  
pueda ser un porcentaje de los socios totales de la Asociación que se propone sea mínimo  
el 60%, y su participación se pondere según el número de asociados por Asociación  
Municipal.

Lo anterior con el propósito no solo de ampliar los espacios de participación de los  
asociados, sino también, dar a conocer a la asociación entre cada uno de ellos y fomentar  
sentido de pertenencia con la empresa.

- **Desarrollo de reuniones de JD acordadas, bien estructuradas y con información precisa.**

Es necesario que a partir de la Gerencia y la Junta Directiva, las reuniones se aborden con  
mayor precisión en torno a los temas de especial interés en el momento.

De un lado es necesario que los miembros de la junta Directiva se formen e informen en  
torno a los aspectos de la empresa que les atañen según los cargos para los que fueron  
elegidos, pero también es necesario que desde la gerencia se presente la información lo  
más procesada posible para poder deliberar y tomar decisiones bien informadas.

se recomienda que en aras de fortalecer este aspecto, todos los miembros de la Junta  
Directiva, los Suplentes y los funcionarios de la Empresa, tomen un curso de  
Cooperativismo con el SENA, y con ello se puedan fortalecer las competencias de cada

uno de los miembros, además, esta propuesta podría ampliarse a las Juntas Directivas <sup>xxi</sup> de las asociaciones municipales, considerando que anualmente se hace elección de junta y es usual el cambio parcial o total de los miembros.

- **Desarrollo de jornadas de integración con los productores afiliados a cada una de las Organizaciones municipales de base con el propósito de informar la dinámica del Fondo Rotatorio.**

Por parte de la Gerente y los miembros de la junta Directiva es importante que se desarrollen espacios de reunión con los asociados en cada municipio con el fin de entregar informes en torno al manejo del Fond Rotatorio, que cada uno de los asociados tenga la oportunidad de conocer de primera mano, e indagar en torno a los aspectos puntuales del fondo Rotatorio, asimismo, que los directivos de Musáceas tengan la posibilidad de retroalimentar el ejercicio con los aportes y/o observaciones que los asociados realicen.

Dentro de la lógica asociativa no debe restarse el valor que tiene la actitud del individuo cuando se encuentra reunido con personas que considera similares, estos espacios generan sentimientos de confianza e identidad a partir de los cuales se puede construir capital social, y si bien, por lo establecido en los estatutos y por condiciones logística no es posible desarrollar estos encuentros con la totalidad de asociados en un solo momento, si debe ser una de las prioridades de los directivos, fomentar estos espacios a nivel municipal para fortalecer el capital social.

- **Informar de manera constante los servicios que ofrece la OP a los Socios y con ello la ventaja de estar Asociados.**

El proceso de comercialización y Fondo Rotatorio no deberían ser los únicos servicios que la Asociación ofrece los productores. por la filosofía de las entidades del sector solidario, y como entidad Sin Ánimo de Lucro, el eje central de las actividades de Musáceas debería ser el bienestar de sus asociados.

Promover Comités de Educación, Bienestar Social y Deportes pudiera ser una propuesta que la Asamblea revise. Es necesario que los asociados empiecen a identificar a Musáceas no solo como un intermediario más en el mercado que les compra, u ocasionalmente les presta recurso con un interés mas bajo, sino a la Asociación que realmente representa sus intereses y con la cual se identifican.

Proponer a través de grupos focales, por ejemplo de jóvenes en cada municipio, procesos de capacitación en proyecto de vida con enfoque campesino y específicamente cultivo del plátano, procesos de formación en asociatividad, resolución de conflictos, comercialización, son estrategias que contribuyen a la consolidación del capital social, permite que los asociados se conozcan, se identifiquen, y que a la vez puedan aflorar nuevos líderes que contribuyan en el desarrollo de la empresa.

- **Seguimiento a cartera (al día y en mora) para evidencia cumplimiento a acuerdos**

Tarea que debería ser adelantada por 3 instancias (Gerente, Comité de Crédito y Junta Directiva), cada una de ellas al nivel que se requiere.

Gerente desde el papel operativo del cumplimiento a los pagos periódicos requeridos, es decir desde la concepción de ingresos de la empresa.

Comité de Crédito (instancia que se propone en este modelo pero que en la actualidad no opera en Musáceas), desde su rol de administrador y el seguimiento que realiza al control de cartera. En este Comité de Crédito se espera que existan personas con el conocimiento necesario de los productores a los que se les otorga un crédito, como para deliberar en torno a la causa del incumplimiento a las cuotas, razones que es necesario considerar al momento de un acuerdo de pago.

Y la Junta Directiva la cual se propone funcione como un órgano de control a este comité de crédito y gerente en la que se verifique que las actividades de gestión de cartera se están realizando de manera adecuada y se están asumiendo los controles necesario para mitigar el riesgos de morosidad.

- **Revisión de las solicitudes de crédito y verificación del cumplimiento de los requisitos.**

Según el procedimiento definido actualmente, cada beneficiario interesado en acceder a crédito, diligencia una solicitud que es presentada a la Junta Directiva de Musáceas, a la cual le adjunta un aval del Representante de la Asociación Municipal que corresponda y le adjunta el certificado de tradición que respalda el crédito. La Junta Directiva hace una pre-aprobación, y posteriormente la gerente corrobora las garantías y tramita el Crédito.

La propuesta que a partir de este trabajo de grado hacemos es que se amplíen los criterios para otorgar los créditos. En ese orden de ideas que se mantengan los requisitos actuales, pero las aprobaciones las haga un Comité de Crédito que entre otros aspectos revise:

- ✓ Cumplimiento del asociado con los volúmenes de comercialización comprometidos.
- ✓ Proyección de producción estimada para determinar ingresos y con ello la capacidad de pago del productor.
- ✓ Cumplimiento al pago de créditos anteriores.

Por lo anterior el Comité de Crédito deberá contar como mínimo con un representante por municipio que conozca a los asociados y un productor con perfil técnico en el que se puedan soportar las condiciones agronómicas del cultivo.

- **Desarrollo de jornadas para saneamiento de cartera.**

XXV

Si bien la cartera en mora es un proceso que con más de 4 meses maneja un abogado para cobro. Es importante que previo a que ese proceso sea abordado por un abogado, el comité de crédito se acerque al productor, escuche las razones de no pago y realice un Pre- acuerdo con el beneficiario, en caso que este pre- acuerdo no se respete, el tema si se lleve a cobro por abogados.

Esta estrategia se plantea con el propósito de fortalecer la imagen y sentido de pertenencia de los beneficiarios con la asociación. Si bien, en algunos casos la morosidad se presenta por desidia del productor o porque no se considera obligado a pagar, en otros casos, que podrán ser mayores, el no pago se da por la imposibilidad del productor de obtener ingresos ante eventos como: vendavales que reducen la cosecha, plagas que afectan los cultivos y reducen la producción, deslizamientos que afectan los lotes, etc. En esas ocasiones es por ejemplo cuando la Asociación debería evidenciar los demás servicios que presta e incluso revisar el caso en el que deba llevar a cabo alguna acción de apoyo para retomar la dinámica económica del beneficiario.

## **2.2 Confianza, Vecindad y Contacto permanente entre los socios.**

- **Base de datos con Información de contacto actualizada de cada uno de los asociados.**

Actualmente la información de los socios con la que cuenta Musáceas es

xxvi

estrictamente la referida al Fondo Rotatorio, otros aspectos relacionado con las condiciones socioeconómicas, habitacionales, población vulnerable, edades etc, no se conocen con claridad por parte de la directiva de Musáceas.

Es importante que la empresa cuente con una caracterización socioeconómica al detalle dado que Musáceas como asociación representa un sector importante del departamento y puede, en conjunto con la institucionalidad, gestionar proyectos y recursos incluso que trasciendan el ámbito productivo, para el bienestar de sus asociados, esto no solamente sirve a nivel municipal y departamental para hacer una inversión focalizada de recursos, sino que funciona también como estrategia para posicionar a Musáceas dentro y fuera de la Organización.

- **Creación de Mecanismo de Comunicación que permita Informar oportunamente a todos los asociados frente a la dinámica Empresarial de Musáceas.**

Se plantea para este ejercicio varias alternativas:

- ✓ Diseño y circulación de un Boletín periódico en el que se informe a los asociados en torno a los temas desarrollados en el periodo.
- ✓ Reuniones periódicas con los núcleos de productores en las que se socialice el Reglamento del Fondo Rotatorio y se informe en torno al funcionamiento del mismo.
- ✓ Jornadas de Saneamiento de cartera por parte del Comité de Crédito en el que se



generen los acuerdos de pago necesarios.

xxvii

- ✓ Jornadas de integración que permitan conocer a los asociados en un ambiente de vecindad y se puedan desarrollar actividades de retroalimentación, en el que se compartan saberes entre ellos.
  - ✓ identificación de grupos focales de jóvenes en los municipios a través de los cuales se puedan desarrollar actividades de formación y motivación hacia la asociación y el cultivo.
  - ✓ Creación de Comités de Bienestar Social en el que se desarrollen actividades diferentes a las productivas y comerciales en las que se propenda por el mejoramiento en la calidad de vida de los productores.
  - ✓ Creación de un Comité y Banco de Proyectos de Musáceas en el que se encubren y gesten propuesta de tipo social, comercial, productivo, ambiental, etc.
- **Desarrollo de estrategias de articulación y comunicación entre los miembros de la JD de Musáceas y las Asociaciones de base.**

La mayor estrategia de mitigación para la fidelización de los productores asociado con Musáceas a la Comercialización y el Fondo Rotatorio, es indudablemente el acercamiento con la base de beneficiarios. Es necesario que la empresa deje de operar aislada del contacto social y productivo, para que incorpore estrategias que le permitan hacer presencia e nivel de todos sus asociados.

La presencia de los miembros de la Junta Directiva en los territorios es determinante para

el auto reconocimiento y la construcción de capital social, es por eso, que los espacios antes descritos como alternativas a canales de comunicación deben ser especialmente utilizados por esta Junta Directiva para visibilizar su liderazgo e identidad. xxviii

- **Contacto permanente de los miembros del Comité de Crédito con los directivos de las Asociaciones de base para tener un aval en torno a las autorizaciones de préstamos.**

El Comité de Crédito indudablemente debe contar con la participación de un asociado que conozca el núcleo de productores al cual pertenece, de tal manera que adicional al aval que se da por parte del Presidente de cada asociación Municipal, las condiciones de viabilidad para otorgar ese crédito se puedan corroborar.

El rol de este productor también sería de control social en su zona de tal manera que se pueda advertir sobre riesgos en torno al cumplimiento de algunos productores que tengan créditos suscritos

- **Participación activa en los espacios de Asamblea para informarse y enterarse en torno a las decisiones de la Asociación.**

La mayor estrategia para motivar la participación en las asambleas es la formación e información que se presente.

Retomar la idea de adelantar capacitaciones en Asociatividad y cooperativismo por xxix  
grupos focales, implementar los mecanismos de comunicación expuestos anteriormente,  
y aumentar el umbral de participación obligatorio en la asamblea de delegados, son tres  
estrategias que aumentarían la participación activa en la asamblea, y de una manera  
ordenada, permitiría una mayor construcción en el proceso empresarial de Musáceas.

### **2.3 Adecuación a las características de los socios.**

- **Determinar con claridad los requerimientos de efectivo de la empresa para garantizar su operación comercial.**

Se plantea que a través de la actualización en los procesos de costos de administración y logísticos, sumados al ejercicio de proyección de volúmenes de producción, y la nueva concertación de acuerdos. la empresa pueda, determinar los requerimientos de efectivo, que si bien, actualmente se encuentran relativamente claros, al encontrarse las negociaciones al va y ven del mercado, el nivel de especulación es muy alto y por ello puede existir un alto riesgo de iliquidez. A hoy, los requerimientos de capital mínimos al mes ascienden a \$192 millones en promedio y según punto de equilibrio. Sin embargo variación en las negociaciones y un mayor compromiso de los asociados para acopiar más fruta, podrían variar de manera considerable este proceso.

Por ahora la única fuente de financiación de este requerimiento es el Fondo Rotatorio, sin embargo, la empresa debe explorar otras alternativas, que incluyen la negociación con los

clientes para fondearse a través de otras opciones y con ello tener recurso disponible xxx para los créditos individuales.

- **Identificación de un grupo de opciones de precio para negociar, a partir de los determinación de los costos.**

La empresa debe calcular escenarios en los que, a partir de los costos, se puedan identificar diferentes estrategias con la variable volúmenes y calidad, de tal manera que se tengan herramientas de negociación y alternativas a los clientes para la proyección del negocio.

- **Identificación de las necesidades de los socios a partir de la operación de los diferentes comités de apoyo que podrían convertirse el líneas de crédito.**

Como antes se precisó, es importante que Musáceas revise la pertinencia de conformar comités de apoyo que atiendan aspectos del Bienestar Social de sus asociados, se plantea que a partir de los espacios de reunión que se deben generar entre directivos y base de beneficiarios, se establezcan estos comités en los que se identifiquen las necesidades de la población las cuales pueden derivarse en la formulación y presentación de proyectos a la institucionalidad para ser financiadas, o pueden constituirse en líneas de crédito que atiendan necesidades puntuales.

- **Revisión de cartera en Mora y renegociación de los créditos.**

Se plantea que la gestión de cartera en mora, antes que sea abordada por los abogados que realizan los procesos de cobro jurídico, sea revisada por el comité de crédito y este llegue a acuerdos previos con los asociados, determinando claramente las causas del incumplimiento, ya que no se debe perder el objeto social que tiene la empresa, pero es necesario, antes que acudir a instancias jurídicas, agotar los procesos de control social.

también se propone que los deudores morosos se visibilicen y los miembros del comité de crédito hagan brigadas de saneamiento de cartera y estos acuerdos, de tal manera que no se ratifique la condición policiva del cobro de cartera que siendo necesaria, es probable que esté generando un efecto contraproducente en la imagen de los asociados frente a Musáceas.

#### **2.4 Cuadros Directivos.**

- **Nivel de compromiso y aporte de los miembros de Junta Directiva a la dirección de la empresa.**

Los miembros de la Junta Directiva son elegidos de manera democrática en Asamblea de Delegados, posteriormente se realiza la asignación de cargos.

Pese a que el reconocimiento y liderazgo de los miembros es un aspecto fundamental para su elección, es necesario que la Asamblea plantee una serie de competencias que

deben cumplir las personas que sean elegidas.

xxxii

Adicionalmente es prioritario que la totalidad de los miembros de la Junta Directiva reciban capacitación en cada uno de sus cargos y conozcan con claridad la información que la empresa produce en torno a ese ejercicio.

si bien las reuniones se desarrollan de manera periódica, existe una oportunidad de mejora en torno a los aportes que los miembros de la junta deben realizar frente al funcionamiento y control de la empresa. También es necesario, como a lo largo de este documento se precisa, que los directivos tengan un acercamiento con la base de beneficiarios de tal manera que se tenga un panorama global de las necesidades de los asociados y esto sea tenido en cuenta al momento de tomar decisiones.

- **Claridad en las funciones de cada uno de los miembros y nivel de operación según sus cargos.**

Los Estatutos de Musáceas definen claramente cuáles son las responsabilidades de manera general para la Junta Directiva y cada uno de sus cargos, de esta manera, existe un precedente en torno a cada una de las funciones.

Sin embargo, es importante que se desarrolle un proceso de capacitación con los miembros de la Junta, que tome cada una de estas funciones y forme a los integrantes para que puedan desarrollarlas de acuerdo a los requerimientos .

estos procesos pueden adelantarse a través del SENA, Institución que tiene programas específicos en Asociatividad, cooperativismo y Emprenderismo.

- **Reglamento de Junta Directiva, es claro, se aplica.**

Los Estatutos en buena medida pueden considerarse un Reglamento de JD dado que además de las funciones, se encuentran registradas otras actividades como la convocatoria, periodicidad de reuniones, quórum decisorio y deliberatorio, etc.

Sin embargo, es necesario que este reglamento se conozca y aplique por parte de sus miembros, dado que en la actualidad, pese a que esta instancia funciona, su operación no se ajusta a la requerida por el Reglamento, de acuerdo al concepto de la autora de este trabajo, más allá de falta de compromiso con el ejercicio, es falta de conocimiento en cuanto al rol y funciones, pero además a las competencias para desarrollarlo, por ello se requiere la capacitación.

- **Reglamento de Comité de Crédito, es claro, se aplica.**

No existe un Comité de Crédito como Figura dado que estas funciones son desarrolladas por la Junta Directiva. No obstante, el Reglamento de Fondo Rotatorio precisa la mayoría de las condiciones a tener en cuenta para la operación de este Comité, lo que se sugiere es que a la luz de esta propuesta y el complemento necesario, se hagan los ajustes para

definir el Reglamento del Comité de Crédito específicamente y dar claridad al alcance de sus funciones y responsabilidades. xxxiv

## **2.5 Mecanismos de Control.**

- **Comité de Vigilancia.**

Pese a que los Estatutos no obligan su constitución, y la figura de control es ejercida por el Revisor Fiscal y/o Fiscal, desde este trabajo de grado se propone la creación de un Comité que haga la vigilancia transversal al proceso empresarial y social de Musáceas, y tenga un enfoque también propositivo en torno a las deficiencias encontradas, esta instancia no solo aporta a los procesos de control social, sino que permite que un mayor número de productores se comprometan y participen al interior de la Organización.

Al igual que los demás comités, es necesario que este cuente con su propio Reglamento y se adelanten las respectivas sesiones de capacitación.

- **Los fondos definidos en los estatutos funcionan realmente.**

Los Estatutos de Musáceas precisan acerca de la Distribución de Excedentes lo siguiente:

Al final de cada ejercicio económico anual la asociación Musáceas realizara un corte contable y de los excedentes que se generen por la operación comercial, se hará la



siguiente distribución por parte de la asamblea.

XXXV

25% para el fondo de educación

25% para un fondo de solidaridad.

10% para constituir la reserva legal

15% Fondo castigo de cartera

10% Fondo sobrecostos de comercialización

15% a disposición de asamblea

No obstante, de acuerdo a la información suministrada por la gerente esto se cumple parcialmente, no son del todo claras las orientaciones para la inversión y manejo que se permite de estos excedentes, por lo que se hace necesario que la asamblea delibere en torno al tema y se propone desde este trabajo de grado que las inversiones estén respaldadas por los proyectos que se generen en el marco de los comités y que hagan parte del Banco de Proyectos de Musáceas del Quindío.

## **2.6 Participación de las OP Asociadas.**

- **Las OP Asociadas cumplen realmente con las cuotas de sostenimiento.**

En este caso Musáceas descuentan del proceso de comercialización directamente la cuota de sostenimiento de cada asociación y posteriormente liquida. Se sugiere que se siga llevando a cabo este método para garantizar el cumplimiento.

- **Las OP Asociadas cumplen con los compromisos de producción.**

De acuerdo a la información suministrada por la gerente, estos compromisos que son asumidos de forma concertada cada año, solamente se cumplen en un 50%, una de las razones es pérdida de la producción por efectos climáticos o de plagas, no obstante, la principal causa es la venta de la producción comprometida con Musáceas, a otros intermediarios que ocasionalmente hacen presencia en la zona y ofrecen un mejor precio.

Para contrarrestar esta situación, las directivas de Musáceas han cambiado la forma de negociación y han diversificado su mercado con clientes no solo orientados a la industria, sino al mercado de plaza, con los cuales puede jugar con precios. Sin embargo, como se precisa en el primer desafío, se recomienda que se suscriban acuerdos en el mediano y ojala largo plazo para poder hacer una proyección de la empresa.

Sumado a lo anterior, la empresa debe hacer todo un proceso de fortalecimiento del capital social que empieza por acercar sus directivos a la base de beneficiarios y trabajar más en torno a los demás servicios (diferentes a comercialización y FR) que la empresa pueda ofertar a los asociados para el mejoramiento de su calidad de vida. El propósito es que el Asociado vea a Musáceas como esa entidad que le da un plus en su ejercicio productivo, que tenga sentido de pertenencia para así lograr la Fidelización, de lo contrario, el riesgo de bajos volúmenes siempre estará presente dadas las fluctuaciones del mercado.

## 2.7 Mecanismos de Comunicación

Adelante se plantearon varias alternativas:

- ✓ Diseño y circulación de un Boletín periódico en el que se informe a los asociados en torno a los temas desarrollados en el periodo.
- ✓ Reuniones periódicas con los núcleos de productores en las que se socialice el Reglamento del Fondo Rotatorio y se informe en torno al funcionamiento del mismo.
- ✓ Jornadas de Saneamiento de cartera por parte del Comité de Crédito en el que se generen los acuerdos de pago necesarios.
- ✓ Jornadas de integración que permitan conocer a los asociados en un ambiente de vecindad y se puedan desarrollar actividades de retroalimentación, en el que se compartan saberes entre ellos.
- ✓ identificación de grupos focales de jóvenes en los municipios a través de los cuales se puedan desarrollar actividades de formación y motivación hacia la asociación y el cultivo.
- ✓ Creación de Comités de Bienestar Social en el que se desarrollen actividades diferentes a las productivas y comerciales en las que se propenda por el mejoramiento en la calidad de vida de los productores.
- ✓ Creación de un Comité y Banco de Proyectos de Musáceas en el que se encubren y gestionen propuesta de tipo social, comercial, productivo, ambiental, etc.

### **3. GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ Y DESARROLLO ALIANZAS.**

#### **3.1 Liderazgo y Nivel Educativo de sus responsables.**

- **Revisión y actualización de las funciones del Gerente.**

Al interior de los Estatutos se encuentra bien definidas, sin embargo, a raíz de las propuestas desarrolladas a lo largo de este ejercicio (Revisión de rol de Junta Directiva, Creación de Comité de Crédito y Vigilancia, además de los comités de Bienestar social y el banco de proyectos), es importante que se revisen las funciones del gerente que están adscritas al ejercicio administrativo.

En opinión de la autora de esta trabajo de grado se debe procurar por mantener el orden y manejo alcanzado en los procesos logísticos por parte de la gerente, pero también es necesario reordenar funciones de tal manera que esta figura se ocupe más del tema asociativo y el acercamiento con la base de beneficiarios.

- **Definición de un perfil en torno a la formación académica y experiencia profesional.**

A partir del Manual de Funciones que se sugiere se cree para Musáceas, se espera que estas condiciones queden claras, como mínimo deberá ser un profesional con experiencia en el proceso de comercialización y trabajo con comunidades de tal manera que

- **Establecimiento de un sistema de evaluación y estímulos a los resultados en la gestión tanto del gerente como de los colaboradores.**

Se propone que este sistema este basado, además del reconocimiento en la Organización, en estímulos económicos sobre comisiones en ventas o negociaciones que motiven además el mejoramiento en este aspecto y premien una gestión eficiente del ejercicio.

- **Definición con claridad de las funciones par cada un de los colaboradores responsables en la empresa.**

Creación de un Manual de Funciones, en el primer desafío se indica al formato, en el que se considere Identificación del cargo, Requisitos, Objetivo, Funciones, Competencias y Dominios particulares.

### **3.2 Adecuado Manejo Administrativo.**

- **Cumplimiento en torno a lo definido por los estatutos y el Reglamento del FR.**

Es necesario que se hagan ejercicios de refuerzo en los Estatutos de la Asociación de tal manera que tanto asociados como funcionarios los conozcan y apliquen, en ocasiones el desconocimiento de las normas hace que no se apliquen con la rigurosidad necesaria y los

En opinión de la autora de este trabajo de grado, los Estatutos actuales con la reforma son claros y resultan ser el marco general para el manejo de la empresa, pero existe un evidente desconocimiento por parte de algunos asociados.

- **Advertir la Junta Directiva frente a procesos que signifiquen riesgo para el desarrollo del ejercicio comercial y FR.**

Esta sería una función en principio asociada a la figura de Comité de Vigilancia, aunque el Ingeniero Agrónomo que desarrolle la asistencia técnica y los miembros del Comité de Crédito serían otras instancias encargadas de este proceso

- **Identificar estrategias de cobertura del riesgo (pólizas).**

Actualmente la empresa tiene suscrita una póliza con la empresa MAFRE que cubre siniestralidades por muerte y/o seguro de cosecha, el costo de este seguro es asumido por el deudor. Se recomienda mantener esta buena práctica con el propósito de asegurar el capital.

- **Desarrollar un adecuado seguimiento a la operación del fondo que garantice liquidez del mismo.**

Es importante que la empresa determine unos mínimos de reserva en el Fondo, en la actualidad no se tiene regulada esta condición y este proceso está más a discreción de la gerente, no obstante es necesario que se generen condiciones para ese manejo.

### **3.3 Financiación de Actividades Económicas Viables.**

- **Reglamento de Caja menor.**

Es importante que la empresa estandarice los gastos que puedan realizarse por caja menor de tal manera que se pueda ejercer mayor orden y control frente al particular.

- **Determinar los servicios de la OP y por ello, determinar las inversiones financiables.**

El Banco de proyectos deberá generar entonces las estrategias que incorporen la necesidad a atender, cómo se atendería y cuál es la fuente para desarrollarlo. En este caso, gestión ante otras instituciones, y/o distribución de excedente según los estatutos y claramente los estados financieros de la empresa.

### **3.4 Lograr sostenibilidad económica.**

- **La OP tiene claro el costo total actual de su operación y ha identificado el punto de equilibrio.**

Esta información es clara en la empresa, sin embargo, como se plantea en el primer desafío es importante que se explore la posibilidad de adelantar acuerdos con los aliados que permitan la firma de un compromiso y tener negociaciones con condiciones a mediano y largo plazo para poder adelantar una proyección de la empresa y sus actividades en ese mismo sentido. xlii

- **Existe claridad en torno a los costos de administración y gerencia, como también la fuente para financiarlos.**

Es necesario que se precisen los costos administrativos del Fondo Rotatorio y además que la tasa de los créditos se revise no solo a la luz de la DTF como se plantea hoy, sino con las variables mencionadas, de tal manera que la sostenibilidad del Fondo Rotatorio esté garantizada.

### **3.5 Asegurar Liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros.**

- **Estrategia clara en torno a cubrir sus necesidades de efectivo.**

Los procesos de planificación son determinantes en este caso, en primera instancia conocer los mínimos requeridos para la operación comercial y establecer las reservas necesarias en el fondo rotatorio, es un aspecto de vital atención por parte de los líderes de la empresa.



Adicionalmente los requerimientos para fortalecer otros servicios en la asociación xliii como la asistencia técnica y los demás comités de Bienestar social debe ser una tarea sobre la cual deben estarse generando estrategias de ingresos.

### 3.6 **Contar con un equipo capaz y eficaz.**

- **Los colaboradores tienen claridad en sus funciones y las desarrollan con la eficiencia y rigor requeridos.**

Pese a que en la práctica las funciones de cada colaborador se conocen, se requiere la creación de un Manual de Funciones que las plasme con mayor claridad y que se establezcan controles pertinentes para verificación de la calidad de las mismas.

### 3.7 **Manejarse en un entorno cambiante.**

- **La Organización de Productores y sus directivos tienen capacidad para generar estrategias que permitan manejar el entorno cambiante.**

La fluctuación de los precios y las condiciones del clima fueron condiciones que obligaron a Musáceas y sus directivos a repensar el negocio, en ese proceso se presentaron dificultades que se lograron sobre llevar y se obtuvieron aprendizajes que en la actualidad se aplican y han servido para mejorar.

sin embargo, es necesario que el ejercicio de propuestas en adelante se centre en los aspectos internos de la empresa, particularmente la articulación y participación de la base de beneficiarios con los cuadros directivos para lograr posicionamiento interno y con este fortalecimiento hacerle frente a las condiciones de mercado.

### **3.8 Establecer Acuerdos con actores públicos y privados.**

- **La Organización de Productores cuenta con el posicionamiento interno y externo para acudir a alianzas estratégicas.**

A nivel departamental Musáceas es un referente asociativo y en el renglón de plátano, es una organización que institucionalmente se ha ganado el reconocimiento.

Es importante que esta condición se aproveche con el propósito de participar en procesos de planificación y toma de decisiones en el territorio que contribuyan a mejorar las condiciones del sector.

## **4. CREAR VALOR SOCIAL.**

Todo el marco conceptual y teórico de este proceso asociativo no tendría sentido si en últimas, las empresas asociativas no tienen como un pilar fundamental la creación de valor social.

Recordemos que el fin último de estas asociaciones no es el ánimo de lucro, sino mejorar la calidad de vida de sus asociados, y si bien, una opción productiva y comercial rentable, genera

los ingresos necesarios para alcanzar este propósito, es necesario que la asociación aborde a <sup>xlv</sup> sus vinculados desde otras dimensiones, desde la importancia que tiene su participación en un grupo con el que se identifica y la atención integral de los asociados.

Estar agremiados no es solo una oportunidad para consolidar volúmenes, puede ser una motivación inicial si, pero también es posible, y necesario visibilizar de manera integral necesidades en términos de infraestructura, vivienda, atención en salud y/o aspectos relacionados con la educación.

Estas condiciones anteriores son una de las estrategias de fortalecimiento del capital social, las cuales mitigan en buena medida los procesos de fidelización que es una de las dificultades actuales de la empresa.

#### **4.1 Acompañamiento y Asistencia Técnica a Proyectos Productivos.**

La asistencia técnica es un costo que la empresa debe incorporar al interior de su estructura, pues si bien, la actividad empresarial de Musáceas se centra en la comercialización de plátano, el aseguramiento de la calidad y los volúmenes se da desde los cultivos, además, el objeto social y la necesidad de ofrecer otros servicios a sus asociados, ponen esta estrategia como una de las prioritarias en el desarrollo y la consolidación de la empresa.

En la práctica, los productores conocen y aplican las actividades básicas del modelo tecnológico para la producción de plátano en cuanto a la siembra, sostenimiento y cosecha. Sin embargo, en el manejo de plagas y enfermedades y los aspectos de nutrición (fertilización), es necesario el asesoramiento técnico para mantener el buen estado de los cultivos y/o atender posibles

problemas que se presenten y desborden el manejo de los productores.

xlvi

- **Identificar el costo y la fuente de financiación para contar con asistencia técnica.**

Se plantea que este costo se revise a partir de la utilidad actual percibida por la empresa, que se constituya en uno de los fondos que los estatutos consideran para la distribución de utilidades y a partir de allí se pueda programar de manera pertinente la asistencia técnica a los asociados. La cual incluiría no solo visitas a los predios para revisión de los cultivos, sino actividades de capacitación requeridas.

- **A partir de la información provista por la parte técnica, elaborar una proyección de producción por productor que permita soportar las negociaciones de Musáceas y préstamos del FR. También proponer planes de choque para mejorar las productividades que estén por debajo del rango.**

En el primer factor se abordó la importancia de contar con la proyección de producción al interior de la empresa, estos con el propósito de fortalecer la capacidad de negociación de la empresa y poder realizar una proyección al mediano y corto plazo con negociaciones que propendan por ello.

Uno de los aspectos a monitorear es el asociado con la productividad de cada uno de los cultivos. Se propone que tomando como referencia el formato que se indica en el primer desafío, se monitoree la productividad esperada, se establezcan unos rangos aceptables, y a manera de semáforo se pueda categorizar cuales productores están por debajo de lo esperado con el ánimo de establecer si esas causas son agronómicas y establecer los planes de choque requeridos, dependiendo de las causas que lo generan.

- **Es necesario que el Comité de crédito tenga claridad en torno a la condición agronómica de los cultivos y su producción potencial.**

xlvii

Se plantea que una actividad adicional del asistente técnico sea apoyar, y soportar el concepto técnico de las solicitudes de crédito que se presenten en el Comité, como también revisar las condiciones de los productores con cartera en mora y los acuerdos de pago planteados.

#### **4.2 Partir de la Cultura Local.**

- **Revisión de las condiciones de pago de los créditos a la luz del flujo de caja del cultivo.**

Actualmente, en la solicitud de crédito el beneficiario tiene la posibilidad de plantear el tiempo al que considera se puede pactar el crédito, estas condiciones se corroboran por la gerente, y en algunos casos se hace una contrapropuesta para redefinir ese tiempo. Sin embargo, esta contrapropuesta no corresponde precisamente a las condiciones de flujo de caja generadas por el cultivo ya que no se tiene este tipo de información en la empresa, se plantea que sea el cultivo y sus ingresos esperados los que determinen el plazo y la capacidad de pago del productor para acelerar procesos de pago con buenas condiciones de cultivo, y se evite cartera morosa al no contarse con la capacidad de pago necesaria, según el monto, o revisar el plazo que se plantee.

- **Revisión de la posibilidad de hacer compras en masa de insumos requeridos para los cultivos y así garantizar productividad.**

Uno de los costos más representativos en la producción de plátano tiene que ver con los insumos requeridos para la fertilización y manejo del cultivo, sumado a que se trata de actividades que

deben realizarse en un momento específico para poder garantizar las condiciones de productividad y calidad, si no se aplican en las semanas programadas, no es posible posteriormente contrarrestar las deficiencias que se presenten.

Es usual que los ingresos de los beneficiarios, no siempre estén disponibles para estas épocas, además para hacer los procesos de aplicación de estos insumos, es necesario aprovechar las condiciones climáticas (en verano no es recomendable fertilizar ya que el suelo está seco y no tiene capacidad de absorber, y con demasiada lluvia, tampoco es recomendable porque los insumos se pierden por escorrentía).

Se plantea entonces la necesidad que los beneficiarios tengan la posibilidad de contar con los insumos en el tiempo requerido y considerando los anteriores factores. Musáceas podría, teniendo en cuenta la información que a través del asistente técnico se obtiene de los cultivos, programar compras por volumen, que correspondan a la proyección de requerimientos, aspecto que le permitirá obtener descuentos por económicas de escala, y con ello, ofrecer a los beneficiarios, insumos a menor precio, obtener una pequeña utilidad por esta operación, y a quienes requieran ofrecer el crédito. De esta manera se están atendiendo las necesidades del cultivo de manera oportuna y con eso asegurando productividad y calidad, se presta un servicio adicional a los socios y es posible contar con ingresos adicionales para la empresa.

#### **4.3 Promoción de Valores.**

- **Musáceas realmente representa una instancia que genera beneficio concreto a las OP que la conforman.**

Este es uno de los aspectos en los que la empresa debe trabajar en mayor medida, no solo a través de un ejercicio de Planeación estratégica que le permita formular su Misión, Visión y Valores Corporativos, sino a través de un fuerte trabajo de base que posicione la empresa dentro de los productores asociados, y pueda también, a partir del conocimiento de esta base, formular opciones y estrategia para atender oportunamente a los asociados y mejorar su calidad de vida.

- **Las Organizaciones Asociadas se identifican con Musáceas, tienen sentido de pertenencia.**

De acuerdo al trabajo de campo desarrollado en el marco de este trabajo, y como se indico en el diagnóstico, Musáceas es reconocida dentro de los beneficiarios más en su papel de intermediario del mercado y de otro lado por los servicios que presta en torno al Fondo Rotatorio. Sin embargo, debido a varios procesos de cobro jurídico que se han desarrollado, en algunos casos se percibe una imagen negativa por la desinformación que se presenta en el entorno.

El sentido de pertenencia es un aspecto que se debe empezar a trabajar desde la base de beneficiarios, se plantean espacios de reunión y conocimiento entre los beneficiarios, pero además, de manera transversal, que desde la dirección de la empresa se ofrezcan servicios adicionales al proceso de comercialización y Fondo Rotatorio que logren fortalecer el capital social de la empresa.

El logro del sentido de pertenencia además, es una estrategia que fortalecerá el proceso de fidelización de los beneficiarios con los volúmenes de comercialización, pues cuando realmente existe, la variable precio (claramente en unas condiciones que generen rentabilidad), podría no

ser tan relevante si el productor comprende la importancia de un precio sostenido, que incluso 1  
en temporada de precios bajos mantenga el compromiso, y es consiente de los servicios  
adicionales que representa la participación en la empresa.

#### **4.4 Fortalecimiento Asociativo.**

- **Los canales de comunicación son efectivos y garantizan información clara y fluida entre los asociados.**

No se cuenta con espacios formales para la comunicación entre los beneficiarios, por ello se plantean una serie de estrategias que incluyen reuniones y boletines, en las cuales se espera además de que los productores concluyan y se reconozcan, que puedan tener información clara y oficial en torno a la empresa.



## CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Como se ha indicado antes, el Modelo de Fondo Rotatorio propuesto en este trabajo tiene como punto focal la sostenibilidad y competitividad de las Organizaciones objeto de estudio, razón por la cual se identifican cuatro desafíos, que se derivan en factores de éxito e indicadores. Esta metodología fue entonces la aplicada para desarrollar el diagnóstico de la Organización, identificar el nivel de implementación y/o dominio de cada indicador, y a partir de esta información, plantear las estrategias contenidas en el modelo, que corresponde a la misma estructura (Desafío, Factores de Éxito, y en el modelo los indicadores son llamados estrategias). De acuerdo a la información que arrojó el diagnóstico. El 44% de los indicadores evaluados (en total 34) para los 4 desafíos, está calificado como de dominio y/o implementación baja, siendo los desafíos de creación de valor social y sistema de buen gobierno y capital social fuerte, los que presentan un mayor número de indicadores en este nivel.

Para el nivel medio se tiene un porcentaje de valoración del 29%, con 10 indicadores que tienen esta calificación siendo el desafío que más indicadores tiene en este nivel Gestión Empresarial Eficaz Y Desarrollo Alianzas Estratégicas.

Por último, el nivel de dominio de menor participación es el alto con un 26% siendo la articulación eficaz con el mercado, el desafío que mejor valoración tiene y en el que se reconoce una fortaleza.

Esta condición del diagnóstico permite inferir una de las conclusiones del ejercicio y es que los esfuerzos en el proceso de consolidación empresarial de la Asociación Musáceas se han invertido

en manejar de manera pertinente el proceso comercial, aspecto para el cual se cuenta con una lii  
curva de aprendizaje valiosa y se tienen implementados procesos que en la práctica hacen que el  
ejercicio funcione como lo requiere el mercado. Sin embargo, el aspecto Organizacional,  
fundamentalmente la comunicación de los directivos y funcionarios de Musáceas con la base de  
productores que la conforman, es un aspecto en el que no se ha trabajado lo necesario y requiere  
un mayor fortalecimiento.

De hecho, el proceso de fidelización en el suministro de plátano por parte de las asociaciones  
municipales, es un aspecto que si bien se ve fuertemente influenciado por las fluctuaciones de  
precio en el mercado, podría mitigarse de manera importante si se hace un trabajo de  
consolidación de base que promueva el sentido de pertenencia y posicione a la empresa  
Musáceas dentro de sus asociados. Claramente, esta estrategia también favorece los procesos de  
colocación de cartera del Fondo Rotatorio y gestión de la misma, ya que el control social podría  
ser más efectivo si se cuenta con asociados comprometidos.

El proceso administrativo y gerencial de Musáceas del Quindío se centra en el aspecto comercial  
y financiero. Como se indicó en la caracterización del primer desafío en este diagnóstico, los  
procesos de logística y comercialización, en términos generales están claros por parte de quienes  
lo desarrollan, pero no existen protocolos y/o manuales que estandaricen el proceso. En torno al  
aspecto financiero y contable, la empresa maneja una aplicación básica diseñada en ACCESS  
que permite llevar los registros de comercialización y Fondo Rotatorio según los requerimientos  
de información, esta aplicación fue diseñada por el contador de la empresa. Sin embargo,  
actualmente la empresa está en proceso de acceder a la licencia de SIIGO para migrar la  
información, toda vez que esta nueva plataforma ofrece mayor seguridad en el registro de la  
información y producción de registros.

Por su parte, las decisiones en torno a los requerimientos de efectivo y el manejo de recursos financieros generalmente se dan por parte de la Gerente, aunque existe un visto bueno que debe dar la presidenta de la asociación. liii

Adicionalmente la asociación no tiene proyecciones de producción actualizadas, ni cuenta con un proceso de planificación al mediano o largo plazo. Ha logrado consolidar una relación de proveeduría constante con los clientes actuales, pero el proceso se da más en el día a día y por las condiciones de mercado, con la única empresa que han concertado cantidades es con PEPSICO. Tampoco tiene actualmente acuerdos de comercialización suscritos.

Muáceas ha tenido variaciones en torno a las Organizaciones que la conforman, pasando de 9 Organizaciones que se incorporaban en la idea inicial concebida, a 5 que actualmente son las que soportan la operación comercial. Este proceso de depuración se ha dado fundamentalmente por procesos de acuerdos y las diferencias se dieron generalmente por aspectos Organizacionales e incumplimiento en el compromiso comercial.

Otro de los aspectos relevantes identificados en este diagnóstico es la importancia de adelantar procesos de formación e información con los cuadros directivos (Junta Directiva, Comité de Comercialización y demás Comités generados), con el propósito aumentar la participación en las proyecciones y orientaciones estratégicas de la empresa, como también el conocimiento y desarrollo de las funciones que cada uno de los cargos debe desarrollar.

Sin embargo, la empresa no ha implementado para ofrecer servicios adicionales a los asociados.

Es importante recordar que en principio Musáceas del Quindío es una Entidad Sin Animo de Lucro categorizada como Asociación, personas jurídicas que tienen como objeto principal el bienestar de sus asociados, esa es la filosofía que las agrupa y las diferencia de las empresas que tienen un propósito claro de lucro.

Aspectos como jornadas de integración, estrategias para fortalecer la vecindad, espacios en los liv que los miembros se conozcan y también reconozcan sus diferencias no son promovidos al interior de la empresa.

Un aspecto determinante, y transversal en el proceso empresarial y de generación de ingresos para los productores asociados, tiene que ver con garantizar la continuidad de asistencia técnica para cada una de las fincas de los productores asociados, esto no solamente permitirá a la empresa y los productores controlar cantidades y calidades de producto, sino también, tener un proceso de planificación más preciso al contarse con información actualizada no solo en términos de cifras (áreas en siembra y volúmenes esperados), sino también en torno a las condiciones de los cultivos existentes.

## **6.2 Recomendaciones**

Producto de este trabajo de grado se han planteado una serie de estrategias que pretenden fortalecer el ejercicio de rentabilidad de la empresa, visto de una manera integral, por lo tanto se plantean estrategias como:

- Protocolo de acopio.
- Poryección de produccion.
- Herramientas para capacidad de negociacion.
- Revisión de Punto de Equilibrio dependiendo de los escenarios de negociación.
- Revisión del cálculo de consto logístico a partir de la eficiencia en las rutas trazadas.
- Recomendación en diseño y creación del Manual de Funciones.
- Negociación con el Aliado Comercial y firma de acuerdos comerciales.

- Revisión y Ajuste al Reglamento del Fondo Rotatorio. Puntualmente incorporación de <sup>lv</sup> condiciones de manejo de los fondos para comercialización.
- Revisión en el cálculo de la tasa de interés, trascendiendo de garantizar el valor adquisitivo del dinero al considerar como base únicamente la DTF, a considerar los aspectos de sostenibilidad del Fondo como costos administrativos, incobrables, etc.
- Diseño y circulación de un Boletín periódico en el que se informe a los asociados en torno a los temas desarrollados en el periodo.
- Reuniones periódicas con los núcleos de productores en las que se socialice el Reglamento del Fondo Rotatorio y se infirme en torno al funcionamiento del mismo.
- Jornadas de Saneamiento de cartera por parte del Comité de Crédito en el que se generen los acuerdos de pago necesarios.
- Jornadas de integración que permitan conocer a los asociados en un ambiente de vecindad y se puedan desarrollar actividades de retroalimentación, en el que se compartan saberes entre ellos.
- identificación de grupos focales de jóvenes en los municipios a través de los cuales se puedan desarrollar actividades de formación y motivación hacia la asociación y el cultivo.
- Creación de Comités de Bienestar Social en el que se desarrollen actividades diferentes a las productivas y comerciales en las que se propenda por el mejoramiento en la calidad de vida de los productores.
- Creación de un Comité y Banco de Proyectos de Musáceas en el que se encubren y gestionen propuestas de tipo social, comercial, productivo, ambiental, etc.

Para cada una de ellas existe material de apoyo que le permite a los directivos y funcionarios lvi de la implea implementar estos pocesos, sin embargo, tambien se plantea que se gestione a través de instituciones como el SENA, quien tiene la competencia y los recursos para hacerlo, un proceso de capacitacion que permita a los asociados y directivos fortalercer sus competencias para mejorar los procesos adinistrativos y directivos.

**Libros**

1. Restrepo, Juan Camilo. (2014). La cuestión agraria tierra y posconflicto en Colombia. Bogotá Colombia Publicado por : Bogotá Penguin Random House.
2. Kalmanovitz, Salomón. (1.994). Transformaciones en la estructura agraria. Bogotá Colombia. Tercer Mundo.
3. Machado, Absalón. (1.998). La cuestión agraria en Colombia a fines del milenio. Bogotá Colombia. El Áncora 1998 .
4. Universidad ICESI. (2001). Desarrollo Agropecuario y Rural . Publicación: Cali Colombia. ICESI.
5. Lind Douglas A, Marchal William G, Wathen Samuel A. (2.008) Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía. Mc Graw Hill.
6. Mendez A, Carlos Eduardo. (2.009) Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigacion con énfasis en Ciencias empresariales. Limusa.

**Material No Impreso.**

7. Jaime Villarraga P. Fundación FORD Enero de 2008. Fondos Auto gestionados Rurales de Ahorro y Crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las Microfinanzas Rurales en Colombia.
8. Maricruz Lacalle, Silvia Rico, Javier Márquez, Bárbara Jayo, Jaime Duran, Itziar Jiménez, Maria del Carmen de la Orden, Patricia Rodríguez, Jaime Moreno, Ramón Fisae, Anabel González. (2010), con la participación de la Fundación NantikLum. Universidad Pontificia Comillas. Universidad Autónoma de Madrid. Cuaderno el Monográfico No 12. Glosario Básico Sobre Microfinanzas Reedición Ampliada.

9. Patricia Rojas. Sergio Romero Sergio Sepúlveda, IICA. (2.000) San José de Costa Rica 2.000. Cuaderno Técnico no 14. Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. lvi
10. Jose Leibovich y Laura Estrada. (2.006). Capítulo IV Competitividad del sector agropecuario colombiano, de la Ruta a la Prosperidad. basado en el estudio: Diagnóstico y recomendaciones de política para mejorar la competitividad del sector agropecuario colombiano elaborado para el Consejo Privado de Competitividad Se agradecen los comentarios de Felipe Osorio, Presidente de Alianza Team, Rafael Mejía, Presidente de la SAC y Ricardo Sánchez, Secretario General de la SAC.
11. Ocampo, José Antonio. (2014) Saldar la deuda histórica con el campo “Marco conceptual de la Misión para la Transformación del Campo”. Bogotá.
12. FAO Departamento de Agricultura. ( 1.997). Análisis de Sistemas de Producción Animal - Tomo 2: las Herramientas Básicas. (Estudio FAO Producción y Sanidad Animal 140/2).
13. DANSOCIAL Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria . (2007). Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado. Publicada por
14. Iturrios, José. (2.005). Modelos asociativos exitosos aplicados en Perú: la experiencia del Proyecto PRA y la Alianza Cacao Perú de USAID
15. Vegas, Juan Carlos. (2.008). Proyecto de Cooperacion UEPeru PENX. Asociatividad.
16. Velazquez, Gustavo Horacio. (2013). La contabilidad agrícola en Colombia.
17. Florez Rios, Luz Estela. (2.008). evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. Ecos de Economía.



18. Caicedo Balanta Jairo. (2015). “Modelo economico-financiero para la producción con fines de exportación de piña IQF en la planta productora de fruticola colombiana s.a”. Universidad Tecnologica de Pereira.
19. Paula Pimentel. (2014) Trabajo de GRado denominado “Regimen de inspeccion y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro” Universidad Javeriana de Colombia. Bogota 20014.
20. Ariza Orlando, Franco Elvia. (2.007). Propuesta de asociatividad para el sector agropecuario de la provincia de vélez (santander) como estrategia para generar competitividad. Universidad Induscrial de Santander.

**Anexo No 1 . Encuesta de Consulta frente a la Información Sobre Fondo Rotatorio.**

Fecha de Diligenciamiento: Marzo 22 de 2.016

Funcionario que suministra Información : Gerente y Auxiliar administrativa.

Nombre: Marlyn Janubby Jaramillo Vega y Natalia Rivera.

- ¿Cómo es el proceso de recaudo de cartera del Fondo Rotatorio?

Existen tres modalidades:

La primera es Utilizada por las Asociaciones Asobplapi y Asopycoproastocal. Musáceas remite la información del estado de cuenta, el valor de las cuotas que cada productor debe abonar, y cada asociación, al momento de pagar los volúmenes comercializados, descuenta lo correspondiente a la cota, lo consigna y notifica a Musáceas.

La segunda modalidad, es que Musáceas descuenta directamente en la planilla de producto comercializado y paga a las asociaciones lo comercializado, menos las cuotas de Fondo Rotatorio.

La tercera, es el pago directo por parte del usuario a Musáceas, esto ocurre generalmente cuando el productor no comercializa a través de la Asociación.

Descuento por planilla, o cancelan directamente en la asociación, decisión de JD.

Seguro de cosecha por salud póliza con MAFRE 34.500 se divide entre el tiempo del crédito.

Pagan en total 230 mil pesos.

- ¿Cuál es la instancia encargada de tomar decisiones en torno a aprobación de créditos?  
¿Quien la elige y cómo?

La Junta Directiva es quien ejerce como Comité de Crédito, en sus reuniones mensuales, pre aprueba los créditos y la gerente hacer el proceso de verificación de requisitos, que funciona como segundo filtro, quien en conjunto con la Auxiliar Administrativa desembolsa el crédito

- ¿Qué líneas de crédito ofrece el Fondo Rotatorio y cuales con las condiciones en términos de Monto, Plazo y tasa?

LÍNEA DE CRÉDITO	TASA	PLAZO	MONTO.
Siembra Nueva	DTF +4	Hasta 36 meses, lo puede elegir el asociado en la solicitud de crédito y JD y gerente revisan.	No se tiene discriminado por línea de crédito aunque se revisa que el monto solicitado esté acorde con el plazo y con la inversión que se pretende realizar. También está sujeto a disponibilidad de recursos del Fondo Rotatorio.
Mantenimiento Cultivo	DTF +4		
Construcción Pozo Séptico	DTF +4		
Mejoramiento de Vivienda	DTF +4		
Seguro de Cosecha	DTF +4		

- ¿Qué garantías son las exigibles al momento de acceder a un crédito?.
- Pagaré. Cada crédito tiene un pagaré firmado por deudor y codeudor, por el monto prestado y cuando se paga se emite un paz y salvo.
- Debe tener aval del Representante de la asociación Municipal.

**La asociación tiene suscrita una póliza como seguro de cosecha y también cubre muerte de asociados con la empresa Mafre, tiene un costo de \$35.000 por crédito, que sume el asociado y se descuenta una vez se hace el crédito.**

- ¿Qué requisitos debe cumplir el solicitante del crédito?
  - Buen manejo del crédito anterior.
  - Certificado de tradición que no tenga hipoteca.
  - Ser propietario del predio.
  - Cada asociación verifica que el asociado entregue plátano.
- ¿Cuántos asociados tiene la Organización de Productores?

Actualmente cuenta con 173 pero no todos activos, hacen parte 5 Asociaciones.

- ¿Qué comités de apoyo están creados al interior de la Organización de Productores?

No se tienen comités de apoyo en operación.

- ¿Qué servicios ofrece la Organización de productores a sus asociados, además del Fondo Rotatorio?

En ocasiones capacitación que se gestiona a través de proyectos adicionales, fundamentalmente en aspectos técnicos (agronómicos y de pos cosecha) pero no se trata de un proceso constante.

- La Organización de Productores cuenta con sede y punto de acopio?

Cuenta con una sede administrativa, el punto de acopio no se considera necesario, dado el volumen de producción que actualmente se comercializa, y los modelos logísticos utilizados, dado que la selección de la fruta se hace en predio.

- ¿La operación comercial de la Organización de productores hace uso de los recursos del Fondo Rotatorio? ¿Cuales son las condiciones de operación?

La operación comercial si se fondea con los recursos del Fondo Rotatorio. Los registros contables de ambas operaciones son independientes, sin embargo no existen condicionamientos

en términos de monto, interés o comisiones para que la comercialización use los recursos del Fondo Rotatorio. lxi

- ¿Existe un Manual de Funciones que clarifique cada uno de los cargos de la Junta directiva y las funciones se conocen con claridad por cada miembros?

Si existe Reglamento de Junta Directiva, pero no existe claridad en las funciones de cada uno de sus miembros.

- ¿Cada cuanto se reúne la Junta Directiva?¿Sobre qué decisiones delibera?

La Junta Directiva se reúne cada mes, está atenta a los informes de gerencia y pre aprobar los créditos que para ese periodo se presenten. Se evidencia un papel activo de dos de sus miembros, sin embargo se considera necesario un rol más propositivo y proactivo de sus miembros en torno a la formulación de soluciones.

- ¿Quién y cómo maneja la contabilidad de la Organización de productores?

Existe una auxiliar administrativa que es quien realiza los procesos operativos y entrega los insumos al Contador de la empresa para realizar los informes contables. La gerente revisa y está atenta a la información que se procesa.

- ¿Cuál es la instancia encargada de hacer control y vigilancia al Fondo Rotatorio?

No se tiene esta instancia, los miembros de la Junta se informan a través de la gerencia en torno a la gestión del Fondo Rotatorio.

- ¿Quién comunica las decisiones de la Junta Directiva y los comités a los demás asociados? ¿Qué mecanismos de difusión tienen?

Esta actividad está reservada a los miembros de la Junta Directiva, sin embargo, no se hace con regularidad. Musáceas no tiene un canal directo de comunicación con los asociados.

- ¿Qué entidades externas regulan la operación de la asociación?

No existen entidades externas que la regulen.

- ¿Cómo es el proceso comercial y logístico de la Organización de productores?

El proceso se da por demanda, de la siguiente manera: El cliente solicita a la Gerente el volumen requerido y negocian precio según fluctuación de mercado. La Gerente notifica al funcionario encargado de logística y es éste quien coordina con los representantes de cada asociación el volumen disponible y a partir de allí se define la ruta. El responsable de logística recibe el plátano en predio, allí mismo clasifica, entrega una remisión al productor, posteriormente entrega el consolidado al cliente, espera la recepción y si se presenta rechazo, éste es asumido por el responsable de logística. La asociación Asobplapi hace directamente el proceso de recolección, acopio y clasificación, en ocasiones el Coordinador Logístico verifica calidades en el acopio.

- ¿Cuáles son los costos de la operación comercial de la Organización (logísticos, administrativos, de gerencia)?

La Gerente estima que para las 60 toneladas, los costos promedio de logística y administrativos son de \$150 kilo. Éstos costos representan: Pago a funcionario que realiza la logística \$30 kilo. Día del conductor entre \$30.000 y \$50.000, más el combustible. Los gastos administrativos incluido salarios de Gerente, Auxiliar, Contador, Presidenta \$4,250 millones.

- ¿Existe un ejercicio de planificación periódico en la asociación?

Las estrategias definidas para mitigar los riesgos presentados han correspondido al trabajo que desarrollan la gerente y dos de los miembros de la Junta Directiva.

- ¿La asociación maneja presupuestos de operación?

Se presentan los presupuestos en la asamblea anual para aprobación, pero no se hace seguimiento, el proceso de comercialización se resuelve día a día, según dinámica del mercado.

- ¿Cómo se registra la cuenta del Fondo Rotatorio? Se tiene claridad en torno a las obligaciones tributarias de este?

Se da un manejo independiente a la cuenta del Fondo Rotatorio, la Asociación cuenta con un software contable que permite el control de los recaudos, créditos y cartera en mora.

- ¿Qué mecanismos de control de cartera tiene la instancia encargada del recaudo?

La Auxiliar administrativa y gerente revisan cartera en mora (4 meses) y dan paso a abogado para cobro.

los abogados hacen la conciliación con cada uno de los productores y adelantan los trámites necesarios para hacer efectivo el cobro. el costo de cartera se estima en un 30% del valor total del crédito.

- Indique cuales elementos considera usted que son determinantes para el éxito del Fondo Rotatorio.

Registros adecuados, Control de cartera, control social, respaldo de propiedades a quien se le presta.

- ¿Cuál ha sido la mayor limitación al momento de administrar el Fondo Rotatorio?

el registro de información oportuna, la falta de compromiso con el pago de parte de algunos productores.

- ¿Existen otras fuentes de capitalización del Fondo independiente a los aportes individuales de los socios?

NO

- ¿Qué manejo da la organización a los intereses y rendimientos del Fondo Rotatorio?

Entran a capitalizar el Fondo Rotatorio y cubrir recursos de administración.

- ¿Quién realiza el ejercicio de recaudo y préstamos del Fondo Rotatorio?

La auxiliar administrativa de Musáceas o las demás asociaciones.

- ¿Cuando los asociados se atrasan en las cuotas, qué medidas toma el Fondo Rotatorio?

Recaudo de cartera por abogados.

- ¿Qué información de los beneficiarios maneja el Fondo Rotatorio?

- Plan de pagos.
- Copia cedula.
- Pagaré.
- Certificado de tradición.
- Solicitud de crédito.
- aval.

- ¿ La organización tiene definido algún tipo de provisión (porcentaje o manto), del capital, que deba permanecer en bancos?

NO hasta el momento

- ¿Porcentaje de asociados que han sido atendidos por el Fondo Rotatorio?  
435 beneficiados. 173 productores.

- ¿Existe un reglamento de Fondo Rotatorio?

Si

- ¿Existe un Manual de Funciones que precise cada cargo?

Manual de FR no existe.

- ¿Existen ejercicios de planificación y proyección de actividades del Fondo Rotatorio?

No

**Anexo No 2. Matriz Aplicada sobre Diagnóstico Y Valoración A La Implementación De**

**Aspectos Determinantes En El Desarrollo Empresarial De Musáceas**

Fecha de

Diligenciamiento: 22 de Marzo de 2016

Funcionario que suministra Información : Gerente.

Nombre: Marlyn Janubby Jaramillo Vega.

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE ASPECTOS DETERMINANTES EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MUSÁCEAS						
DESAFÍOS	FACTORES DE ÉXITO	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	NIVEL DE DOMINIO O IMPLEMENTACIÓN			OBSERVACIONES
			A L T O	M E D I O	B A J O	
ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO	Planificación de la producción	Existe un protocolo adecuado para las jornadas de acopio y entrega de fruta.		x		Las personas que intervienen en el proceso tienen claras sus funciones y responsabilidades, sin embargo, esta información no está escrita. El proceso se da por demanda, de la siguiente manera: El cliente solicita a la Gerente el volumen requerido y negocian precio según fluctuación de mercado. La Gerente notifica al funcionario encargado de logística y es éste quien coordina con los representantes de cada asociación el volumen disponible y a partir de allí se define la ruta. El responsable de logística recibe el plátano en predio, allí mismo clasifica, entrega una remisión al productor, posteriormente entrega el consolidado al cliente, espera la recepción y si se presenta rechazo, éste es asumido por el responsable de logística.
		La Organización cuenta con una proyección de producción acertada y actualizada.			x	No cuentan con proyección de producción. Existen los formatos, pero los productores no dieron información.
		Para los aliados en plaza o Supermercados, la OP tiene herramientas pertinentes en torno a la negociación que mitiguen el riesgo de fluctuación del precio.		x		Actualmente las condiciones de mercado (alto nivel de intermediarios en la zona), hacen que las negociaciones deban hacerse según oferta y demanda, ya que en algunos casos los precios que pagan los intermediarios son hasta de \$1.200 kilo. No obstante se atienden de manera frecuente 6 clientes, y uno de ellos (PEPSICO) que absorbe el 50% de la producción, negocia los precios cada 3 meses.
		La Organización tiene claro el volumen mínimo de acopio para lograr eficiencias logísticas.	x			De acuerdo a los cálculos realizados por la Gerente, el punto de equilibrio asciende a 60 toneladas mensuales, que es el volumen negociado con PEPSICO. El nivel de utilidad se alcanza dependiendo de la habilidad para negociar con los demás clientes y manejando precios según el mercado.

Logística de Comercialización	Existe claridad en el agente que entrega la fruta (productor -OP) en torno a las condiciones de calidad según la ficha técnica del producto.	X			Se han desarrollado capacitaciones con los productores donde se explica la ficha técnica y las condiciones para clasificación de la fruta. Esto ha contribuido a disminuir los rechazos y con ello las pérdidas generadas por este concepto.
	Se conocen los costos logísticos en la operación comercial.		X		La Gerente estima que para las 60 toneladas, los costos promedio de logística y administrativos son de \$150 kilo. Éstos costos representan: Pago a funcionario que realiza la logística \$30 kilo. Día del conductor entre \$30.000 y \$50.000, más el combustible. Los gastos administrativos incluido salarios de Gerente, Auxiliar, Contador, Presidenta \$4,250 millones.
	Las personas que participan del proceso logístico conocen con claridad sus funciones	X			
	La OP conoce con exactitud los costos de operación del camión y ha revisado su rentabilidad en el ejercicio comercial.	X			De acuerdo a la información suministrada el año pasado el camión dio utilidad de 1,5 millones. La asociación también presta servicios de transporte y acarreo.
	La Organización ha identificado con claridad la pertinencia del modelo logístico actual en términos de costos y eficiencias logísticas. Tiene claras rutas, costos y volúmenes.	X			La Asociación cuenta con dos modelos. Uno es el utilizado por los productores del municipio de Pijao, Asociación Asobplapi, quienes hacen el proceso logístico desde los predios hasta la cabecera municipal, y se encargan de entregar en el punto que se acuerde con el Aliado. El otro modelo, es con las organizaciones con mejores condiciones viables, ya que se programa la ruta con el camión de Musáceas quien recoge en predio. Por presiones de los intermediarios en el mercado, en ocasiones, Musáceas ha debido realizar el corte, selección y clasificación del plátano, actividad que tradicionalmente desarrollaba el productor.
Acuerdos Comerciales	Existen espacios de concertación y negociación con los aliados comerciales en los que la OP tenga poder de negociación.		X		La presión por intermediación en el mercado genera una alta fluctuación en los precios, lo cual incide en el incumplimiento por parte de algunos productores a la Asociación, este aspecto a la vez, resta capacidad de negociación a la empresa para establecer acuerdos a mediano y largo plazo.
	Existen acuerdos de comercialización firmados.			X	No, se considera que no es una adecuada estrategia a no poderse garantizar un volumen mínimo de acopio por fluctuación de precios.
	Existen entregas a Clientes con regularidad en tiempo y volúmenes.	X			Si, existen 6 clientes a los que se atiende con frecuencia.
	Los tiempos de pago de los proveedores son oportunos			X	Pepsico cancela cada quince días, los demás aliados cancelan a 30 días. Actualmente existen dos clientes a los que no se les despacha producto que tienen cartera en cobro jurídico.
<b>TOTAL FACTOR DE ÉXITO</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	
<b>PONDERADO POR FACTOR</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
<b>PONDERADO TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	



<b>LOGRAR SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y UN CAPITAL SOCIAL FUERTE</b>	<b>Cuadros Directivos</b>	Nivel de compromiso y aporte de los miembros de Junta Directiva a la dirección de la empresa.			X	Se cuenta con el compromiso de dos miembros de la Junta entre ellos, la presidenta. Se considera que no están claras las funciones entre sus miembros a pesar de tenerse un Reglamento.	
		Claridad en las funciones de cada uno de los miembros y nivel de operación según sus cargos.			X		
		Existe un Reglamento de Junta Directiva, es claro, se aplica.			X		Existe pero no se tiene claridad en sus miembros. Es necesario revisarlo.
		Existe un Reglamento de Comité de Crédito, es claro, se aplica.			X		Si existe reglamento del Fondo Rotatorio, pero por parte de la Junta No se tiene claridad de todos los miembros. En realidad las funciones de Comité de Crédito son asumidas por la Junta Directiva y la gerente.
	<b>Mecanismos de Control</b>	El Comité de Vigilancia funciona			X	No existe. Según estatutos la función de vigilancia y control es asumida por un Fiscal y/o un Revisor Fiscal.	
		Los fondos definidos en los estatutos funcionan realmente		X		No operan al 100%, existe una línea de crédito en el Fondo Rotatorio para educación de los hijos de los asociados, con una tasa diferencial, y se fomentan capacitaciones fundamentalmente en el tema productivo que son cofinanciadas por Asohofrucol y Musáceas.	
	<b>Participación de las OP Asociadas</b>	Las OP Asociadas cumplen realmente con las cuotas de sostenimiento.	X			La cuota de sostenimiento asciende a \$40 mil mensuales por Asociación y se descuenta al momento de transferir el pago por comercialización.	
		Las OP Asociadas cumplen con los compromisos de producción.			X	Se cumple en promedio únicamente con el 20%. A pesar que los compromisos se concertan cada año con cada miembro de la Asociación, actualmente la amenaza por altos precios de intermediarios afecta dicho cumplimiento.	
	<b>Mecanismos de Comunicación</b>	Se realizan reuniones periódicas con la base de productores para abordar temas de interés común.			X	No se realizan reuniones con la base de beneficiarios, únicamente los temas son abordados a nivel de Junta Directiva. En teoría cada miembros de Junta es quien debería comunicar a los asociados la información, pero esto no se da.	
		Existen mecanismos de comunicación eficientes entre empleados, cuadros directivos y asociados.			X	A nivel interno se considera que los canales de comunicación son efectivos y claros. Sin embargo, no existe relación directa entre cuadros directivos y base de beneficiarios.	
	<b>TOTAL FACTOR DE ÉXITO</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	
	<b>PONDERADO POR FACTOR</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
			<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>PONDERADO TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
			<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>		
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ Y DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	<b>Lograr sostenibilidad económica</b>	La OP tiene claro el costo total actual de su operación y ha identificado el punto de equilibrio.	X			Han estimado que es 60 Toneladas semanales con un precio promedio de \$800 kilogramo. Los excedentes tienen estrecha relación con negociaciones adicionales que permitan precios por encima del mencionado así no se cuenta con volúmenes muy significativos.	
		Existe claridad en torno a los costos de administración y gerencia, como también la fuente para financiarlos	X			Se estiman en promedio \$4.250.000 mes. Éstos costos representan Los gastos administrativos incluido salarios de Gerente, Auxiliar, Contador, Presidenta. La fuente para financiarlos es el proceso comercial, se retiene \$150 kilos (50 aspectos logísticos y 100 utilidad).	

	<b>Asegurar Liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros</b>	La OP tiene Reglamentado y en operación las condiciones para operar el capital de trabajo dispuesto por el Fondo Rotatorio.			X	Existe un Reglamento de Fondo Rotatorio que define las líneas de crédito en General, pero no las condiciones del proceso de comercialización.
		La OP cuenta con una estrategia clara en torno a cubrir sus necesidades de efectivo		X		La única fuente es Fondo Rotatorio, no se tiene definido con claridad un Reglamento para su uso.
	<b>Contar con un equipo capaz y eficaz</b>	La OP tienen claramente definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores.		X		En la práctica se tiene claridad, sin embargo, no existe un manual de Funciones que lo precise.
		Los colaboradores tienen claridad en sus funciones y las desarrollan con la eficiencia y rigor requeridos.		X		Se percibe un mayor conocimiento y manejo en los aspectos comerciales, en el tema financiero y contable, como también de Fondo Rotatorio es necesario un papel más activo de los cuadros directivos. Adicionalmente durante el desarrollo del diagnóstico se indicó que está en tránsito el cambio de contador que ha acompañado a la asociación desde sus inicios al tomarse la decisión por la Junta Directiva de removerlo.
	<b>Manejarse en un entorno cambiante</b>	La OP y sus directivos tienen capacidad para generar estrategias que permitan manejar el entorno cambiante.			X	Es más evidente a nivel de la Gerente y dos de los miembros de la Junta Directiva, el resto de participantes es menos participativo.
<b>Establecer Acuerdos con actores públicos y privados</b>	La OP cuenta con el posicionamiento interno y externo para acudir a alianzas estratégicas.		X		Se percibe en Musáceas la Organización más sólida al momento de representar el proceso de Comercialización de los platanicultores del departamento. Sin embargo es necesario trabajar estrategias a nivel de asociados que permitan mayor cohesión	
<b>TOTAL FACTOR DE ÉXITO</b>			<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	
<b>PONDERADO POR FACTOR</b>			<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	
			<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
<b>PONDERADO TOTAL</b>			<b>6</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	
			<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
<b>CREAR VALOR SOCIAL</b>	<b>Promoción de Valores</b>	Musáceas realmente representa una instancia que genera beneficio concreto a las OP que la conforman.			X	El mayor servicio es el Fondo Rotatorio, se han beneficiado 435 productores y los asociados actualmente son 173. Actualmente se tiene previsto que la empresa incurra en el suministro de semilla registrada ante el ICA. Sin embargo, se evidencia que por parte de los productores de base no se reconoce con claridad los beneficios que la Asociación brinda en primera instancia.
		Las Organizaciones Asociadas se identifican con Musáceas, tienen sentido de pertenencia.			X	La mayor participación es de los miembros de la Junta Directiva y Asamblea de Musáceas, pero no se percibe un reconocimiento general de la Op entre los asociados.
	<b>Fortalecimiento Asociativo</b>	Los canales de comunicación son efectivos y garantizan información clara y fluida entre los asociados.			X	No existen canales de comunicación directos entre los asociados. La información fluye entre los funcionarios de la empresa y la Junta Directiva, pero no entre los asociados.
<b>TOTAL FACTOR DE ÉXITO</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	
<b>PONDERADO POR FACTOR</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
			<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	

<b>PONDERADO TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

**Anexo No 3. Aspectos esenciales para abordar en la formulación del modelo.**

Instancia/Factores de Éxito	Control Social, Participación y Apropriación de los Socios.	Confianza, Vecindad y Contacto permanente entre los socios	Objetivos y Reglas de juego Claras y Concertadas.	Adecuación a las características de los socios	Liderazgo y Nivel Educativo de sus responsables.	Adecuado Manejo Administrativo	Acompañamiento y Asistencia Técnica a Proyectos Productivos	Financiación de Actividades Económicas Viables	Partir de la Cultura Local
Gerente	<p>1) Apliación pertinente de Estatutos. Propender por deberes y derechos de Asociados.</p> <p>2) Desarrollo de reuniones de JD acordadas, bien estructuradas y con información precisa.</p> <p>3) Desarrollo de jornadas de integración con los productores afiliados a cada una de las Organizaciones municipales de base con el propósito de informar la dinámica del Fondo Rotatorio.</p> <p>4) Informar de manera constante los servicios que ofrece la OP a los Socios y con ello la ventaja de estar Asociados.</p>	<p>1) Base de datos con Información de contacto actualizada de cada uno de los asociados.</p> <p>2) Creación de Mecanismo de Comunicación que permita Informar oportunamente a todos los asociados frente a la dinámica Empresarial de Musáceas.</p> <p>3) Desarrollo de jornadas de integración con los productores afiliados a cada una de las Organizaciones municipales de base con el propósito de informar la dinámica del Fondo Rotatorio.</p>	<p>1) Socialización con las diferentes instancias en torno a los ajustes del Reglamento del Fondo Rotatorio.</p> <p>2) Aplicación de los Reglamentos del FR.</p>	<p>1) Determinar con claridad los requerimientos de efectivo de la empresa para garantizar su operación comercial.</p> <p>2) Identificación de un pull de opciones de precio para negociar, a partir de la determinación de los costos.</p>	<p>1) Revisión y actualización de las funciones del Gerente.</p> <p>2) Definición de un perfil en torno a la formación académica y experiencia profesional.</p> <p>3) Establecimiento de un sistema de evaluación y estímulos a los resultados en la gestión tanto del gerente como de los colaboradores.</p> <p>4) Definición con claridad de las funciones para cada uno de los colaboradores responsables en la empresa.</p>	<p>1) Cumplimiento en torno a lo definido por los estatutos y el Reglamento del FR.</p> <p>2) Advertir la Junta Directiva frente a procesos que signifiquen riesgo para el desarrollo del ejercicio comercial y FR.</p>	<p>1) Identificar el costo y la fuente de financiación para contar con asistencia técnica.</p> <p>2) A partir de la información provista por la parte técnica, elaborar una proyección de producción por productor que permita soportar las negociaciones de musáceas y préstamos del FR. También proponer planes de choque para mejorar las productividades que estén por debajo del rango.</p>	<p>Reglamento de Caja menor.</p>	

<p>Junta Directiva</p> <p>1) Revisión y propuesta a Asamblea de ajuste a Estatutos.  2) Seguimiento a cartera (al día y en mora) para evidencia cumplimiento a acuerdos pactados.  3) Seguimiento a la Gestión de Cartera adelantada por Comité de Crédito.  4) Participación de reuniones de JD acordadas, bien estructuradas y con información precisa.  5) Participación de jornadas de integración con los productores afiliados a cada una de las Organizaciones municipales de base con el propósito de informar la dinámica del Fondo Rotatorio.  6) Informar de manera constante los servicios que ofrece la OP a los Socios y con ello la ventaja de estar Asociados.</p>	<p>1) Desarrollo de estrategias de articulación y comunicación entre los miembros de la JD de Musáceas y las Asociaciones de base.</p>	<p>1) Revisión y ajuste del Reglamento de FR.  2) Revisión del cálculo de la tasa de interés para los nuevos créditos a la luz de los costos administrativos y financieros del manejo del fondo rotatorio.  3) Determinar con claridad y criterio de eficiencia financiera el Reglamento para el uso de recurso del Fondo Rotatorio en la comercialización.</p>	<p>1) Identificación de las necesidades de los socios a partir de la operación de los diferentes comités de apoyo que podrían concertarse el líneas de crédito.</p>	<p>1) Pese a que la elección de sus miembros se da de manera democrática es necesario Definir un perfil en torno a la formación académica y experiencia profesional de cada miembro.  2) En caso de ser necesario, promover procesos de formación administrativa y financiera para implementar las habilidades en liderazgo de los miembros elegidos.</p>	<p>1) Identificar estrategias de cobertura del riesgo (pólizas), reglamentos.  2) Desarrollar un adecuado seguimiento a la operación del fondo que garantice liquidez del mismo.</p>		<p>Determinar los servicios de la OP y por ello, determinar las inversiones financieras.</p>
--	--	---	---	---	--	--	--

Comité Crédito	<p>1) Apliación pertinente de Estatutos.  2) Seguimiento a cartera (al día y en mora) para evidencia cumplimiento a acuerdos pactados.  3) Revisión de las solicitudes de crédito y verificación del cumplimiento de los requisitos.  4) Desarrollo de jornadas para saneamiento de cartera.  5) Participación de jornadas de integración con los productores afiliados a cada una de las Organizaciones municipales de base con el propósito de informar la dinámica del Fondo Rotatorio.</p>	<p>1) Contacto permanente de los miembros del Comité de Crédito con los directivos de las Asociaciones de base para tener un aval en torno a las autorizaciones de préstamos.</p>	<p>1) Revisión y ajuste del Reglamento de FR.  2) Revisión del cálculo de la tasa de interés para los nuevos créditos a la luz de los costos administrativos y financieros del manejo del fondo rotatorio.  3) Determinar con claridad y criterio de eficiencia financiera el Reglamento para el uso de recurso del Fondo Rotatorio en la comercialización.</p>	<p>Revisión de cartera en Mora y renegociación de los créditos</p>	<p>1) Pese a que la elección de sus miembros se da de manera democrática es necesario Definir un perfil en torno a la formación académica y experiencia profesional de cada miembro.  2) En caso de ser necesario, promover procesos de formación administrativa y financiera para complementar las habilidades en liderazgo de los miembros elegidos.  3) Actualización y refuerzo en las actividades contables y Gestión de cartera.</p>	<p>1) Rigurosidad al momento de verificar el cumplimiento de las condiciones de elegibilidad.  2) Acompañamiento constante del tesorero y/ el fiscal de la asociación para el manejo de recursos.</p>	<p>Es necesario que el Comité de crédito tenga claridad en torno a la condición agronómica de los cultivos y su polución potencial.</p>	<p>Claridad en torno a las líneas de crédito.</p>	<p>1) Revisión de las condiciones de pago de los créditos a la luz del flujo de caja del cultivo.  2) revisión de la posibilidad de hacer compras en masa de insumos requeridos para los cultivos y así garantizar productividad.</p>
Asamblea	<p>1) Revisión, ajuste y aprobación de Estatutos.  2) Revisión y Exclusión de Asociados según Estatutos de la OP.</p>	<p>1) Participación activa en los espacios de Asamblea para informarse y enterarse en torno a las decisiones de la Asociación.</p>	<p>1) Revisión, ajuste y aprobación del Reglamento del FR.</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>			

