

**PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PARA LA FEDERACIÓN DE
AGRICULTORES DEL SUR “FEDEASUR”**

ANDREA CRUZ TENGANAN RECALDE

OSCAR ERNESTO CHITAN TAQUEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2003

**PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PARA LA FEDERACIÓN DE
AGRICULTORES DEL SUR “FEDEASUR”**

ANDREA CRUZ TENGANAN RECALDE

OSCAR ERNESTO CHITAN TAQUEZ

**Trabajo Final del Diplomado en Alta Gerencia
Para optar el Título de Administrador de Empresas**

Asesor

Fernando Guerrero Farinango

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2003

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN	15
2. OBJETIVOS PROPUESTOS	17
2.1 OBJETIVOS GENERALES	17
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	18
4. MISIÓN-VISION Y OBJETIVOS	28
5. PREPARACIÓN DEL PLAN	30
6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	32
6.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	32
6.1.1 Análisis de la cultura corporativa	32
6.1.2 Capacidades administrativas	33
6.2 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	48
6.2.1 Entorno económico	48
6.2.2 Entorno político-jurídico	51
6.2.3 Entorno ecológico-geográfico	54
6.2.4 Entorno social-demográfico	56
6.2.5 Entorno tecnológico	57
7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
7.1 DEFINICION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
7.2 REDEFINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	66

7.2.1 Trabajo en equipo	67
7.2.2 Honestidad e integridad	67
7.2.3 Unidad	67
7.2.4 Flexibilidad e innovación	67
7.2.5 Asistencia técnica y capacitación	68
7.2.6 Competencia	68
7.2.7 Perseverancia	68
7.3 MISION DE LA FEDERACIÓN DE AGRICULTORES DEL SUR	68
7.3.1 Misión Administrativa	69
7.4 VISION DE LA FEDERACIÓN DE AGRICULTORES DEL SUR	69
7.4.1 Visión Administrativa	69
7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	69
8. FORMULACION ESTRATEGICA	71
8.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	71
8.2 DEFINICION DE ESTRATEGIAS	74
8.2.1 Investigación	74
8.2.2 Planeación	74
8.2.3 Integración vertical hacia atrás	74
8.2.4 Negociación	75
8.2.5 Asociaciones	75
9. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	77
9.1 PROYECTO DE REALICACION DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	77
9.2 PROYECTO CENTRALIZACIÓN DE PODER	77

9.3 PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE ADQUISICIÓN DE EQUIPO DE OFICINA	77
9.4 PROYECTO DE CAPACITACION AL PERSONAL ADMINISTRATIVO	78
9.5 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
10. DIFUSIÓN DEL PLAN	81
11. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO	83
11.1 REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA	83
11.2 LA APLICACIÓN DE SISTEMAS EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN	85
11.3 ELABORACION DE MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	86
11.4 EJECUTAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO	88
11.5 PROGRAMACION DE CULTIVO	89
12. RECOMENDACIONES GENERALES	90
13. CONCLUSIONES	91
14. BIBLIOGRAFÍA	93

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna administrativa	46
Cuadro 2. Matriz de la evaluación del factor interno administrativo (MEFIA)	47
Cuadro 3. Matriz impacto POAM	60
Cuadro 4. Matriz de evaluación de factor Externo (MEFE)	61
Cuadro 5. Matriz FAVOD	62
Cuadro 6. Matriz interna –externa IE	73
Cuadro 7. Indicador de gestión	79
Cuadro 8. Plan de acción para FEDEASUR	80

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Organigrama actual de FEDEASUR

Anexo B. Organigrama propuesto para FEDEASUR

Anexo C. Municipios que conforman FEDEASUR

Anexo D. Encuesta

GLOSARIO

ALBÚMINAS: sustancia algo salada, muy común en la naturaleza, y que forma la casi totalidad de la clara de huevo y del suero de la sangre.

AMINOÁCIDO: sustancia orgánica que tiene una función ácida y una función amina.

CORPOCEBADA: organización No Gubernamental. Se creó como una Corporación de modernización de la cebada y diversificación de cultivos en el sur de Nariño.

FENALCE: Federación Nacional de Cebada. Entidad encargada de proveer semillas a los agricultores.

LACTOSA: azúcar de la leche.

LEGUMBRES: todo fruto que se cría en vaina o también conocidas como hortalizas.

MAQUILA: apartar las hojas o vainas de los productos agrícolas para darle una mejor presentación.

POS COSECHA: preparación de los productos agrícolas para ser transportados al lugar de acopio, almacenados en canastillas plásticas.

RESUMEN

La Federación de Agricultores del Sur es una empresa que se dedica a la producción, selección y comercialización de productos agrícolas; a la cual la constituye más de 9 Municipios del sur del Departamento de Nariño, con 450 asociados la mayoría agricultores de esta zona que proveen a la empresa de variedad de frutas y hortalizas que son destinadas al interior del país, específicamente a Santiago de Cali en el Departamento del Valle del Cauca. Productos que son ubicados en los principales supermercados de este Municipio, los cuales son reconocidos por sus propiedades nutritivas y su bajo precio.

La empresa está dividida en dos áreas que son: Centro Rural de Servicios Yanala en Ipiales donde se encuentra la parte operativa de la organización y el punto de mercadeo Cali donde se ejecutan labores administrativas, financieras y comerciales que pertenecen a su razón de ser que van en cumplimiento de su misión.

A pesar de que esta Federación ha sido reconocida a nivel nacional por el cumplimiento de sus objetivos sociales y por considerarse como única estrategia de desarrollo de minifundios puede decirse que también posee algunas falencias internas que radican principalmente en: La falta de planeación en el área de mercadeo, área administrativa y de producción, específicamente en lo que se

refiere a la programación de cultivos; otra de las debilidades es el Sistema gerencial que necesita de capacitación en gestión y capacidad empresarial, y por último la estructura administrativa necesita ser corregida para darle una forma adecuada a la organización, haciendo división del trabajo que se adapte a las exigencias del negocio y a los cambios del mercado.

Existen también oportunidades externas que pueden ser aprovechadas por la parte directiva y que permitan crecer a la Cooperativa, esto se logrará a través de la aplicación de estrategias y proyectos que vayan en pos de conseguir los objetivos planteados.

ABSTRACT

The Federation of Farmers of the South is a company that is devoted to the production, selection and commercialization of agricultural products; to which constitutes it more than 9 Municipalities of the south of the Department of Nariño, with 450 associates most farmers of this area that provide specifically to the company of variety of fruits and vegetables that are dedicated to the interior of the country, to Santiago from Cali in the Department of the Valley of the Cauca. Products that are located in the main supermarkets of this Municipality, which are recognized by their nutritious properties and their first floor price.

The company is divided in two areas that are: I Center Rural of services Yanala in Ipiales where she/he is the operative part of the organization and the marketing point Cali where administrative, financial and commercial works are executed that they belong to its reason of being that they go in execution of its mission.

Although this Federation has been recognized at national level by the execution of its social objectives and to be considered ace only strategy of development of small properties it dog be said that also possesses some internal fluencies that mainly it resides in: The planning lack in the marketing area, administrative area and of production, specifically in what refers to the programming of cultivations; another of the weaknesses is the managerial System that needs of training in

administration and managerial capacity, and lastly the administrative structure needs to be corrected to give an appropriate form to the organization, making division of the work that adapts to the demands of the business and the changes of the market.

External opportunities that can be taken advantage of by the directive part also exist and that they allow to grow to the Cooperative, this will be achieved through the application of strategies and projects that you/they go after getting the outlined objectives.

1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica hoy en día es aceptada y necesaria para casi todos los aspectos de la vida empresarial como de la conducta humana. Los grandes descubrimientos o invenciones que hoy son palpables no son el resultado de la coincidencia o de la improvisación, pues son estos vivos ejemplos de la necesidad e importancia de la planeación.

Planear ha sido una actividad humana que se ha realizado desde los primeros años de la existencia humana en todas las actividades cotidianas y en la actualidad se lleva a las organizaciones por su multiplicidad de aplicaciones; es vital como medio de desarrollo para las empresas como FEDEASUR (Federación de Agricultores del Sur) la cual permite en alto grado prever las necesidades y decir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Para ello se realizó un estudio de las condiciones internas, su capacidad dentro del área administrativa en cuanto a las contingencias gerenciales de: planeación, organización, dirección y control que fueron examinadas para determinar debilidades y fortalezas con el impacto que causan estas variables sobre la organización.

Posteriormente se examinaron los aspectos externos que tienen que ver directamente con la empresa, en lo que se refiere a las implicaciones económicas, fuerzas sociales, demográficas, políticas, jurídicas y competitivas.

Después de realizar este diagnóstico de las variables implicadas en el área administrativa se evaluaron opciones para desarrollar consecutivamente una serie de matrices con sus respectivas recomendaciones estratégicas: la matriz FOVAD entre otras, redefinir adecuadamente la misión, visión, objetivos corporativos, organigrama con una designación de proyectos estratégicos y por último definiendo los indicadores de gestión que permitan medir los resultados y evaluar las operaciones administrativas.

2. OBJETIVOS PROPUESTOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico Administrativo para la Federación de Agricultores del Sur que permita demostrar nuestra capacidad profesional y a la vez aportar con soluciones y recomendaciones útiles que consientan un proceso administrativo coherente, conllevando a los directivos hacia la búsqueda del mejoramiento y al aumento de su capacidad empresarial.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigar y analizar variables internas o externas que afectan positiva o negativamente a la empresa a través de la recolección de información, para posteriormente desarrollar el plan estratégico administrativo.
- Formular estrategias que permitan aplicar un proceso administrativo coherente dentro de la organización buscando una mejor capacidad gerencial.
- Elaborar un plan operativo que acceda la ejecución y evaluación del Plan Estratégico Administrativo.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El departamento de Nariño por la conformación de su relieve ha constituido como base de su economía la producción agrícola; con su delimitada extensión de tierra y la riqueza de sus suelos, aptos para el cultivo de variedad de productos; cuenta con una fuerza de trabajo experimentada y enérgica que por muchos años se ha esforzado por obtener productos que sean de gran atractivo y fácil comercialización. Anteriormente los agricultores del sur de Nariño se dedicaban exclusivamente a la siembra y cosecha de cereales como: el trigo y la cebada, que se destinaban a grandes empresas que pertenecen al Grupo Santo Domingo: Bavaria quien procesa la cebada para convertirla en cerveza y Malterías de Colombia quien procesa la cebada para convertirla en malta; donde la negociación significaba la fuente principal de sus ingresos y la tranquilidad para muchos cultivadores puesto que sus cosechas estaban aseguradas, considerando como un negocio rentable la producción de dichos cereales.

No obstante, las entidades mencionadas buscando mayor rentabilidad adoptan medidas económicas de importación de estos productos, trayéndolos desde Canadá por su alta calidad, es decir no contienen grado de humedad y por su bajo costo, lo que implica para las empresas no dar entrada a productos nacionales; disposiciones que en ningún momento favorecen a los agricultores de la zona, quedándose desamparados y a su vez el resultado de sus tierras no se podía

comercializar en mercados tradicionales puesto que no tenían la misma aceptación del pasado y los precios no justificaban su esfuerzo.

El abandono de los cultivadores era notable y el sector primario entro en crisis por aquel periodo, pues aquellas decisiones habían tomado por sorpresa a los agricultores que no sabían a donde dirigirse con sus cosechas y más aún no poseían herramientas físicas, facultades empresariales ni capital que les permitiera diversificar sus cultivos, tecnificar su agricultura, adquirir semillas de nuevos productos, capacitación ni muchos menos asistencia técnica que se requería para cambiar las siembras por otras de mayor aceptación.

Posteriormente examinando la grave situación que se presentaba, en el año de 1992 el gobierno de Cesar Gaviria conjuntamente con el Grupo Santo Domingo deciden dar solución al problema, buscando nuevas alternativas de apoyo para la región; en donde encuentran como única estrategia para el desarrollo de minifundios la creación de una Cooperativa o agremiación de agricultores que uniría a todas la zonas afectadas, pretendiendo a su vez dar mayor organización a los procesos de producción, selección y comercialización de nuevos productos agrícolas. Por tanto la reacción de algunos agricultores fue la asociación en zonas agro ecológicas similares constituyéndose en pequeñas Cooperativas para unirse a la gran Cooperativa, instaurando centros de producción, disponer de grandes volúmenes y compartir gastos de transporte entre los socios.

Además por parte de las sociedades publicas y privadas se dispuso que para la puesta en marcha de la organización se requería adelantar proyectos de factibilidad que les permitiera descubrir el estado de los suelos, disponibilidad de cuencas hidrográficas y por supuesto el compromiso de los agricultores para renovar sus cultivos e iniciar con la producción de otros más convenientes. Es así como estos dos entes descubren las potencialidades de la región y las características agro ecológicas que pueden ser explotadas en beneficio de los agricultores. Por tanto las dos partes aportan un considerable capital para la ejecución de los proyectos, donde el 40% corresponde al Estado y el 60% a las entidades privadas que es destinado para fundar la Cooperativa, implementación de sistemas de riego, investigación de mercados, adquisición de materia prima e insumos agrícolas.

Como estas sociedades no pueden encargarse directamente de la ejecución del plan diseñado, a finales de 1992 optan por crear una ONG denominada CORPOCEBADA a la cual la llamarían Corporación de Modernización de la Cebada y Diversificación de Cultivos que estuvo domiciliada en Santa Fe de Bogotá con representante legal el Sr. Javier Hoyos Arboleda quien seria el encargado de actuar como ente regulador de recursos y de llevar a cabo los proyectos trazados. Mas sin embargo por la amplitud de los planes que se debían efectuar CORPOCEBADA toma la decisión de contratar empresas especializadas en el sector primario que serian las encargadas de ejecutar los planes de infraestructura, investigación, etc.

En primera instancia en el año de 1993 se contrata a una empresa consultora denominada Ecotécnica LTDA (Empresa Comercial y técnica) quien esta vigilada por entidades administrativas y su misión principal es de realizar un estudio de mercado de producción y comercialización de productos agrícolas que admita establecer la aceptación de los productos en mercados internos nacionales, disponibilidad y volumen de producción, ciclos de precios y productos para posteriormente programar las siembras y cosechas en las franjas asociadas a la empresa.

Luego se resuelve contratar a FENALCE empresa que se encarga de proveer semillas de alta calidad de productos como: papa, arveja y hortalizas, y a su vez brinda capacitación y asistencia técnica a los cultivadores en los sistemas nuevos de siembra, manejo de semilla, cuidados y control de plagas entre otros temas. Por ultimo en el mismo año se hace un convenio con el INAC entidad dedicada a realizar estudios de factibilidad para la institución de proyectos de sistemas de riego, quien examina a los municipios que pertenecen a la agremiación en ese entonces, que son: Gualmatán con sus respectivas veredas (Quatiz, Cofradía y San Antonio); Ipiales (Chaguaype, Yanala, Soledad) y veredas circunvecinas al municipio de Puerres. Determinando un resultado positivo de factibilidad con lo que se inicia a implementar sistemas de riego, adecuando la infrestuctura y canalizando las redes en los terrenos, trasladando el agua de las cuencas hidrográficas más cercanas.

Una vez se tiene concretado estos proyectos, aceptando las ventajas competitivas que se habían instaurado y fijando que los agricultores no pueden ser al mismo tiempo comercializadores se organiza un centro administrativo para darle mayor orden a la empresa, la que hoy en día llamamos Federación de Agricultores del Sur “ FEDEASUR” que estuvo a cargo de profesionales especializados en la rama que se encargarían de coordinar, dirigir y controlar la organización desde el Departamento de Nariño.

En primera instancia el centro desarrollaba sus actividades en el municipio de Gualmatán, donde se seleccionaba y almacenaba productos tales como: papa amarilla con 1 tonelada, papa parda 2.5 toneladas, Zanahoria 1.5 toneladas y Ulluco 400 kilos por semana que eran transportados hacia una bodega llamada Alameda ubicada en Santiago de Cali donde se encontraban otros funcionarios dedicados a la distribución y comercialización en supermercados reconocidos de la capital del Valle del Cauca. Las primeras zonas participantes en producir y comerciar fueron: Gualmatán, Ipiales, Iles y Funes. No obstante en el desarrollo de los procesos surgieron problemas internos por parte de los agricultores, lo que conllevó a la desintegración de la asociación fundadora, la cual se dividió en dos partes, quedando la primera en un grupo de agricultores quienes fijaron su sede en la Vereda Quatiz en el municipio de Gualmatán para comercializar los mismos productos pero en menor cantidad, donde los resultados fueron negativos y a lo largo de seis meses se desintegro por falta de gestión.

La segunda parte se traslada a la Vereda Yanala en el municipio de Ipiales en el cual pone a disposición una casa como sede el socio Alfonso Andrade para que continúe funcionando como Centro Rural de Servicios Yanala administrado por el Ingeniero Norberto Pumalpa quien realiza estudios mas realistas de producción y comercialización de productos agrícolas tales como: arveja en vaina, arveja desgranada, cebolla larga, rábano, repollo, lechuga, coliflor, brócoli, etc. Quien pronuncia a su vez la integración de mas centros de producción o asociaciones y por consiguiente da participación a más municipios del sur de Nariño entre los cuales se pueden nombrar: Potosí, Córdoba, Pupiales y Guachucal que hoy en día la unión de estos conforman 1300 hectáreas de tierra dotadas de técnicas de riego, los cuales a su vez se dividen en asociaciones o pequeñas Cooperativas conocidas con sus nombres jurídicos así: ASOPROILES, ASCOFRADIA, ASOLOURDES, ASOGUAPUSCAL, ASOCHAIR, ASACOM, ASOPROGRESO GUALMATAN, ASOPROGRESO POTOSÍ, ASOPROYA, ASOTRAYA, ASOHUA Y ASOCHAGUAYPE. Esta decisión se tomo con el fin de fortalecer a la agremiación aumentando su portafolio de servicios en: asistencia técnica, capacitación, créditos, insumos, empaques, asesoría en mercados y precios compitiendo con variedad de productos; al mismo tiempo se hace una distribución física donde se determina un área para almacén o acopio y otra para administración y contabilidad obteniendo una mayor organización y dirección.

De esta manera venia funcionando la empresa hasta 1999 cuando se termina el apoyo de las entidades publicas y privadas para con el centro y se establece como

una empresa independiente con personería jurídica del 7 de Septiembre del mismo año con una acta de asamblea de constitución inscrita en la Cámara de Comercio y autenticada ante la notaria como una entidad privada sin ánimo de lucro que se llamaría Federación de Agricultores del Sur “ **FEDEASUR**” que se registró mediante decreto número 2716 del 14 de Diciembre de 1994 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural donde se nombra nuevo personal y se eliminan algunos cargos, conformando una Junta Directiva y nombrando un Gerente General el cual ha venido comercializando productos agrícolas hacia el interior del país, específicamente en Santiago de Cali, los cuales están posicionados en supermercados como: Comfandi, Carulla, Cadenalco, Éxito S.A., La 14, Galerías S.A., Comercializadora Floralia, Comercializadora HERS E.U, Olímpica, Surtifamiliar y mercados tradicionales como Cavasa, Santa Helena entre otros.

En cuanto a la estructura administrativa no está bien definida, por que el manual de funciones no está diligenciado adecuadamente causando pérdida de tiempo y retraso en la ejecución de las actividades.

La unidad de mando está centrada en la Junta Directiva en lugar de ejercerla el Gerente General, aquel que debe tomar las decisiones requeridas por la empresa. La estructura orgánica está constituida por: Gerencia punto mercadeo Cali y Centro rural Yanala, derivándose de la primera: Comercialización, administración y departamento financiero y en la segunda: administración, despachos, asistencia técnica y almacén de insumos. Están entrelazadas en una sola el área de

comercialización, financiera y parte de la administrativa que se encuentran en la ciudad de Cali encargadas del manejo de los recursos financieros, registro y rendimientos, la parte del área de servicios Yanala ubicada en el departamento de Nariño se encarga de la selección de los productos y el área de producción que se compromete a cultivar y suministrar productos cuando el mercado lo requiera a través de ordenes de salida a los transportadores por medio de remisiones los cuales se destinan hacia la capital del Valle del Cauca para realizar la respectiva distribución a los diferentes clientes.

FEDEASUR actualmente no ha realizado estudios que le permitan definir planes de producción, no trabaja con pronósticos calculados con bases en ventas de meses y años anteriores los cuales sirven para analizar planes de producción de tendencias históricas en cuanto a siembras y cosechas y que le accedan a determinar periodos donde los precios sean favorables para los agricultores y por ende para la Federación.

Las hortalizas y verduras que distribuye FEDEASUR se constituyen en un alimento nutritivo en la dieta humana, debido a su capacidad reparadora que las convierten en apetitosas opciones para preparar múltiples recetas. Además de su riqueza en proteínas, albúminas y aminoácidos las legumbres tienen un alto contenido en fibra elemento fundamental en la eliminación de toxinas.

El portafolio de productos en la actualidad se encuentra integrado de la siguiente manera:

Repollo: vegetal blanco reconocido como fuente de vitaminas entre las más reconocidas encontramos la vitamina C posee propiedades antioxidantes y anticancerígenos.

Repollo Rojo: producto que posee un valor nutritivo y visual marcante, el repollo rojo representa en su estado natural vitaminas A, B1, B2, C y K y escasas calorías por su composición y por satisfacer muy bien la sensación de apetito. Actúa en forma análoga a la insulina.

Brócoli: también llamado Brócoli duro, de la familia de repollo posee un alto grado de vitamina A y D, es un potente antioxidante y anticancerígeno acelera y elimina los estrógenos.

Lechuga: forma el género Lactosa es un recurso de vitamina C, contiene calcio, hierro y cobre; Los tallos proveen fibra dietética y las vitaminas y minerales están concentradas en las hojas.

Cebolla: Allium Cepa posee vitaminas y sales minerales como Azufre y Fósforo Silicio, Calcio, Hierro, Magnesio y sodio, contiene hormonas vegetales que son similares a la insulina.

Rábano: son muy ricas en hierro y vitamina C, poseen importantes propiedades depurativas tanto en raíces como en hojas, es recomendable para combatir catarros y resfriados.

Coliflor: tiene un alto contenido en calcio, Hierro y vitamina C que le otorga propiedades diuréticas, antianémicas, laxantes y depurador de la sangre.

Uchuva: redonda, amarilla, dulce y pequeña, con una cáscara protectora, se consume sola. Es rica en vitamina C, purifica la sangre, elimina la albúmina de la sangre, reconstruye y fortifica el nervio óptico y es eficaz en el tratamiento de afecciones de la garganta y la próstata.

Arveja: es recomendable para el agotamiento nervioso y cerebral, así como para la amnesia, es benéfica contra la anemia, clorosis, reumatismo, artritis, acidez; desinflama tumores y quita las sensaciones de ardor. Vitamina C, Hierro y Calcio

4. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

A través de la visita a administrativos de la Federación se pudo concluir que la misión no se encuentra formada mientras que la visión esta constituida más no fundamentada en la proyección de lo que se quiere alcanzar en el futuro. Estos dos lineamientos no están debidamente diligenciados por escrito ni socializados a los empleados.

Más sin embargo, se pudo establecer de manera informal que la misión consiste en la producción, selección y comercialización de productos agrícolas: frutas y verduras que están destinadas al mercado interno del Valle del Cauca, garantizando satisfacer expectativas a supermercados y centros de acopio de ese Departamento.

La visión de FEDEASUR es: “Distinguirnos por prestar un buen servicio a nuestros agricultores, asesorándolos en el campo y en la comercialización de sus cosechas para que sean rentables sus cultivos”.

En cuanto a su portafolio de productos se han formulado objetivos no mensurables y alcanzables debido al desconocimiento integral de la empresa, los cuales se han alcanzado parcialmente. En muchos casos la Junta Directiva es la encargada de

formular proyectos estratégicos para la consecución de recursos y mantener la estabilidad económica y financiera de la Federación.

5. PREPARACIÓN DEL PLAN

La recolección de la información se obtuvo gracias a la colaboración y participación de los miembros socios de FEDEASUR. Con la cual se pretende definir y formular acciones que permitan alcanzar objetivos.

Para la formulación de estrategias se identificaron debilidades y fortalezas de la empresa, las amenazas y oportunidades de su entorno, la visión, la misión y la experiencia que servirán para coordinar todas las herramientas tangibles e intangibles para la consecución de los objetivos planteados.

La elaboración del plan tuvo una duración de tres meses y medio en el cual se desarrollaron entrevistas, encuestas, reuniones con los integrantes de la Federación, con la colaboración de todos los administrativos y operarios de la sede en Santiago de Cali que suministraron información a través de vía telefónica, fax y vía internet, igualmente información del centro rural de servicios Yanala en el municipio de Ipiales en donde los miembros de esta sede suministró información sobre los asuntos relacionados con la actividad propia de la organización permitiendo así la culminación del horario de trabajo asignado para llevar a cabo este trabajo, donde se estipulo franjas durante dos meses en jornada laboral.

Por otra parte se efectuó un trabajo de campo a través de la aplicación de encuestas, entrevistas informales etc., que acceden a tener mayor certeza de la recolección de la información.

La información fue completada con la exposición de ex miembros de la Federación que hicieron parte de la constitución y también especializados en la materia, uso de medios tecnológicos como el internet, estudios, ensayos e investigaciones realizadas sobre el sector de producción y comercialización de productos agrícolas en el ámbito nacional.

6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

6.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)

6.1.1 Análisis de la Cultura Corporativa: en FEDEASUR, se destaca una excelente interrelación personal entre los empleados, esto se debe a que la mayor parte de ellos llevan muchos años trabajando en la empresa y han establecido lazos de amistad sólidos, además el talento humano posee un sentido de pertenencia debido a las circunstancias y experiencias por las cuales han tenido que atravesar. Mas sin embargo no existe un ambiente laboral agradable en cuanto al clima organizacional.

Las relaciones laborales entre directivos y empleados son satisfactorias, pero el estilo de dirección y comunicación no son manejadas de manera directa ya que el Gerente se encuentra en Santiago de Cali. La dirección ejerce una gestión reactiva en la toma de decisiones recargando a los funcionarios de actividades en periodos cortos.

La Federación como toda organización ha creado su propia cultura o clima que refleja los valores implícitos como son: la responsabilidad, el cumplimiento, el respeto, la confianza y la equidad; los que son compartidos y aplicados por los miembros.

La empresa paga a los trabajadores con un salario que no responde al arbitrio de responsabilidades y actividades que desempeñan, ni ofrece otro tipo de motivaciones como bonificaciones, recreación, ascensos etc. Por tal motivo la cultura organizacional es una debilidad menor de la empresa, la cual debe mejorar con el fin de que se logre un mejor desempeño.

El cumplimiento de las reglas y procedimientos informales es notorio entre los empleados, los procedimientos se ejecutan de manera rutinaria lo que hace que las tareas sean precisas, no obstante la no existencia del manual de procedimientos hace que muchas operaciones y responsabilidades sean ejecutadas incorrectamente ocasionando pérdida de tiempo y retrasos.

6.1.2 Capacidades Administrativas

- **Capacidad de Planeación**

- **Tipo de Planeación:** la Federación realiza una planeación a corto plazo es decir se adapta a una filosofía normativa operativa en la cual se fijan objetivos en forma global o en las áreas mayormente afectadas, no obstante dichas propuestas no tienen gran alcance en el periodo establecido. Esta planeación operativa la realiza la Gerencia de forma reactiva buscando soluciones en el momento que se incurren los problemas y más aun la Junta Directiva no realiza evaluación y control en forma sucesiva. Como no se tiene un conocimiento total de la dinámica de la

empresa no se puede dar respuesta a los agricultores para que por parte de las asociaciones se realice planes de: siembras, apoyo de asistencia técnica, orden de cosecha, poscosecha, maquila y venta lo cual puede determinar fechas cíclicas y datos estadísticos estratégicos que permitan comercializar los productos en épocas donde la oferta sea baja y por lo tanto los precios justifiquen el esfuerzo de los agricultores buscando los periodos precisos en que se debe realizar los cultivos y los periodos que los productos tienen mayor posicionamiento dentro de los mercados. Lo cual se constituye en una debilidad mayor para la empresa.

- **Información e Investigación:** en la empresa como en toda organización hay un cúmulo de información estratégica a disposición de la dirección las cuales provienen de fuentes inmediatas de publicaciones, que se convierten en medios para ubicar a la organización o mirarla de forma global con el fin de tomar decisiones y anticiparse a los incidentes por los cuales atraviesa la organización. La cual puede utilizarse para realizar investigaciones, proyecciones y estadísticas que permitan mejorar procesos y de tal manera programar las siembras y cosechas en el área de producción, también para ampliar el conocimiento sobre la dinámica del mercado en el área comercial y para ejercer una adecuada dirección en el área administrativa. Este factor es considerado como una debilidad mayor.

- **Análisis Interno y Externo:** la dirección tiene un conocimiento aceptable de las condiciones internas y de las situaciones que se presentan en las diferentes áreas de la empresa por lo cual se hace necesario hacer auditorias para definir

debilidades y combatirlas con operaciones comprometidas. En cuanto a los factores externos por los cuales esta rodeada la organización son bajamente analizados y evaluados, lo cual no permiten identificar hechos y tendencias que pueden representar oportunidad o amenaza reflejándose en una debilidad mayor para la empresa.

- **Seguimiento y control de resultados:** por lo general se lleva un control por resultados dentro del área administrativa, evaluando los resultados y realizando la respectiva comparación entre los objetivos propuestos y los objetivos alcanzados, pero las medidas drásticas que se toman no son favorables para la empresa ya que esto puede empeorar la situación por la cual atraviesa; en lugar de ahondar en este proceso medidas mas flexibles de control. Esto se determina como una debilidad mayor para la empresa.

- **Planes Contingentes:** la organización no lleva a cabo planes contingentes, es decir planes anexos con el fin de contrarrestar riesgos o efectos peligrosos en el área administrativa los cuales deberían elaborarse paralelamente con el plan operativo general, para que estos planes alternos sean puestos en marcha cuando ciertos hechos claves no ocurren como se esperaban o simplemente se salgan de las manos las operaciones que van en busca de los objetivos. Este aspecto es considerado como una debilidad mayor.

- **Asignación de Recursos:** este aspecto es una debilidad mayor para la empresa debido a que no existen recursos disponibles para llevar a cabo una planeación estratégica, no obstante con una buena gestión y excelentes propuestas se puede acceder a créditos ya sean de entidades bancarias o provenientes de los socios y por consiguiente realizar estrategias con el fin de alcanzar objetivos. Hay que tener en cuenta que la dirección no tiene un conocimiento amplio de los negocios y además carece del deseo de asumir riesgos y por consiguiente asignar recursos mediante un programa que conlleve al logro de proyectos estratégicos.

• **Capacidad de Organización**

- **Aplicación de Tecnología:** por su naturaleza FEDEASUR no requiere de alta capacidad tecnológica puesto que posee de la necesaria para producir, seleccionar y comercializar los productos, cuya tecnología en el área administrativa se cubre con equipos de oficina como: computadores, fax, televisor, VHS, internet y línea telefónica. Los cuales agilizan los procesos y actividades convirtiéndose así en una fortaleza menor para la Federación.

- **Habilidades Técnicas:** el personal que maneja los equipos en los procesos no requieren de especialización mientras que en el área administrativa se encuentran profesionales capacitados para ejercer funciones propias de esta división lo cual se convierte en una fortaleza mayor para la empresa.

- **Autoridad y Responsabilidad:** no se tiene claridad quien ejerce autoridad pero a su vez se delegan funciones y se comparten responsabilidades, en donde dicha autoridad funcional va desde los miembros de la Junta Directiva hasta la Gerencia quienes toman decisiones aceptables e imparten ordenes que en ocasiones no son acatadas por los funcionarios en su respectivo cargo. Esta situación es considerada como una debilidad menor para la empresa.

- **Centralización:** se llevó a raíz de su creación, pensando en que el agricultor no esta capacitado para ser comercializador por lo cual viendo las capacidades similares de las diferentes zonas agro ecológicas con una necesidad de reducir costos de transporte, producir grandes volúmenes de producción y tener disponibilidad de productos se crea un centro administrativo que se encargue de asesorar en la producción y comercialización, manejando sus intereses financieros e imagen por parte de profesionales especializados lo cual se refleja en una fortaleza mayor para la Federación por cuanto los agricultores tienen aseguradas sus cosechas.

- **Infraestructura Física:** de acuerdo a la naturaleza de la organización la infraestructura esta acorde con las operaciones a realizar ya que posee instalaciones aptas para el desarrollo de las actividades y al mismo tiempo hacen parte de ella recursos físicos y tecnológicos acordes con su funcionamiento, aunque se tienen que hacer ciertas modificaciones y actualizaciones se puede

sobrellevar a la empresa. Además se posee tecnificación y sistemas de riego para 1300 HT de tierra que tienen variedad de nutrientes y aptas para los cultivos. Por lo tanto esto se traduce en una fortaleza mayor.

- **Clima Organizacional:** es aceptable para algunos de los funcionarios que laboran en la empresa por que generalmente no se realizan actividades que propendan por el bienestar y la satisfacción de las necesidades de los empleados, ni existen motivaciones para ellos en cuanto a la capacitación o recreación, en lo que se refiere a la comunicación es aceptada por los miembros ya que se ejercen buenas relaciones interpersonales y se realiza de forma descendente. A pesar de esta situación los empleados se sienten comprometidos y con un sentido de pertenencia hacia la empresa, proponiéndose ser eficientes y realizar sus actividades lo mejor posible. Por lo cual es considerado como una debilidad menor.

- **Herramientas Administrativas:** existen algunas herramientas como el manual de funciones, el cual fue diligenciado con la participación de los miembros de la organización pero en lo que se relaciona con el manual de procedimientos, reglamento interno, normas, reglamento de salud ocupacional, programas, organigrama entre otros no han sido diligenciados desde el momento de su creación lo cual no ha permitido que el nivel de desempeño de los empleados suba sustancialmente y la Federación tenga un soporte estructurado

organizacional, constituyéndose así en una debilidad mayor puesto que en estas herramientas se fundamenta la administración.

- **Estructura Administrativa:** la Federación no cuenta con una estructura administrativa adecuada que distribuya uniformemente las áreas funcionales, por lo que se presentan muchas dificultades y enfrentamientos, ya que la respuesta de algunos miembros es que la administración debería estar en el Municipio de Ipiales para ejercer un mayor control obteniendo una organización apropiada, y en la ciudad de Santiago de Cali únicamente debería estar un director comercial que se encargue de las entregas y gestionar ventas, lo que se refleja en una debilidad mayor para la organización por cuanto no se tiene un organigrama de jerarquización y una estructura administrativa.

- **Capacidad de Dirección**

- **Estilo de Dirección:** la dirección de FEDEASUR se inclina hacia una gestión binaria tanto de la Gerencia como de la Junta Directiva en donde la primera mantiene una dirección participativa cuyas características permiten dar sugerencias o recomendaciones por parte de los empleados aunque las recompensas sociales son muy escasas; mientras la Junta mantiene una tendencia de dirección autoritaria, en la cual algunos integrantes se encargan de decidir, dirigir y vigilar las situaciones administrativas por lo que la Gerencia no tiene autoridad para tomar decisiones de peso y ejercer autoridad sobre la función

empresarial causando problemas en la cima, produciéndose sanciones y medidas disciplinarias que son vistas como una debilidad mayor para la Federación.

- **Liderazgo y Gestión:** esto se lleva a cabo por parte de la Junta Directiva y la Gerencia que no es lo mas apropiado debido a la falta de compromiso de los miembros de la organización y al enfrentamiento de ideas entre las partes mencionadas ya que las dos tienen diferentes ópticas y enfoques de la realidad de la empresa con lo que se ataca a la parte de comercialización por la falta de negociación y efectividad en superar las ventas actuales y ofrecer los productos a precios que estén de acuerdo con el esfuerzo que interviene para obtener el producto final. Lo cual se traduce en una debilidad mayor para el desarrollo y crecimiento de la Federación.

- **Sistema de Comunicación:** los canales de comunicación fluyen de manera vertical de arriba hacia abajo lo cual hace que la información sea compartida por los miembros de la organización aunque en ocasiones se presentan divulgaciones que no son comentadas con todos los miembros creándose un ambiente inoportuno cuando se conoce después de un tiempo. La comunicación con la Gerencia no es personalizada, esta se realiza por medios de comunicación, lo cual se presenta como una debilidad mayor que debe ser corregida.

- **Toma de Decisiones:** este proceso recae en la Junta Directiva y en la Gerencia quienes toman decisiones en todas las áreas de la organización. En

algunos casos las decisiones son tomadas sin tener en cuenta los beneficios corporativos. Convirtiéndose en una debilidad menor para la empresa.

- **Agresividad para enfrentar a la Competencia:** la desorganización administrativa, la falta de gestión y formulación de estrategias para competir con productos en periodos donde la oferta es baja y los precios son altos ha generado la pérdida de participación en el mercado que en muchos casos se le atribuye a los agricultores por la baja calidad de los productos lo que se refleja como una debilidad mayor para la empresa.

- **Imagen corporativa de la Federación:** los productos de la cooperativa son de gran aceptación por su alta nutrición alimenticia en la dieta de los consumidores haciendo que su nivel de producción sea alto debido a que últimamente el mundo se está inclinando por el consumo de productos naturales y su imagen está posicionada por el tiempo que lleva funcionando y por la disponibilidad de productos. Lo que hace que la empresa posea una fortaleza mayor.

- **Desempeño Organizacional:** se puede decir que dentro de área de producción se ha desempeñado eficientemente las funciones dando mayor esfuerzos para sacar productos que cubran los requerimientos y de acuerdo a las exigencias de los consumidores mientras que en el área administrativa tiene dificultades mayores debido a su desorganización donde no hay claridad de

funciones ni una jeraquización adecuada, que se representa en una debilidad mayor para la empresa.

- **Indicadores de Gestión:** los directivos no se han preocupado por establecer indicadores de gestión administrativos que permitan evaluar, tabular y medir el desempeño lo que implica que de cierta forma no se examinen los resultados obtenidos ni se mida en que cantidad están siendo alcanzados los objetivos propuestos, convirtiéndose en una debilidad mayor para la Federación.

- **Capacidad de Control y Evaluación**

- **Medición del Desempeño:** se establecen estándares informales de desempeño por parte de la administración en el cumplimiento de las funciones y actividades, lo que permite mejorar y evaluar los esfuerzos. En este sentido se supervisan los procesos en todas las áreas y si se encuentran errores o equivocaciones en el desarrollo se toman medidas de corrección y se asume a los responsables, convirtiéndose así en una fortaleza menor para la empresa.

- **Control por Resultados:** se presenta una vez se hayan obtenido los resultados de los procesos en las actividades donde se evalúa, se controla los errores y se toman medidas correctivas si algo sale mal, lo cual es considerado como una fortaleza menor para la organización.

- **Retroalimentación:** en la empresa no se realiza una retroalimentación sobre los resultados administrativos finales para comparar con los planes que fueron programados en un principio lo que no permite tomar medidas necesarias para resolver problemas de fondo y no caer en los mismos errores, considerándose como una debilidad menor.

- **Auditoria:** los miembros de la organización no se han preocupado por contratar una auditoria externa para evitar que grupos de presión influencien a los agricultores tratando de perjudicar a la Federación buscando conseguir objetivos individuales sin pensar en el desarrollo corporativo, igualmente para controlar las operaciones financieras que hasta el momento son desconfiables por algunos de los miembros de la organización. Reflejándose en una debilidad mayor para la empresa.

- **Evaluación:** se lleva a cabo en las reuniones que se realizan por la Junta Directiva donde se exponen las debilidades de la empresa y los correctivos a emprender en cada una de las áreas de la empresa. Igualmente se realizan modificaciones en la estructura administrativa de funcionarios para mejorar la situación de la empresa, mas sin embargo se hace necesario reforzar este factor por lo cual consideramos que es una fortaleza menor para la empresa.

- **Capacidad del Talento Humano**

- **Capacitación del Personal:** se hace de acuerdo a los requerimientos y se aplica como una medida eficaz para incrementar la calidad del trabajo, lograr la eficiencia y aumentar la productividad. El personal esta capacitado para realizar las actividades diarias de la empresa y poseen en su gran mayoría la experiencia necesaria para el desempeño de sus funciones, además cumple con los requisitos de nivel educativo exigidos por la Federación. Todo lo anterior representa una fortaleza menor.

- **Estabilidad de Fuerza Laboral:** los directivos y socios de la empresa contrataban en años anteriores a su personal por tiempo indefinido hoy en día se contrata a los trabajadores a termino fijo por el cambio de dirección lo cual es una fortaleza menor para la empresa.

- **Relaciones Interpersonales:** en la Federación se lleva una relación interpersonal excelente entre directivos y empleados reflejándose en el ambiente labora, en donde se trabaja en equipo y se visualiza compañerismo y respeto. Este aspecto se clasifica como una fortaleza mayor para la empresa.

- **Motivación del personal:** los directivos no implementan mecanismos de motivación para con sus empleados. Por tal razón se crea insatisfacción puesto que en el sentido económico el salario no esta acorde con el esfuerzo y la

cantidad de actividades que ellos tienen que ejercer y en cuanto a la recreación y capacitación es muy inconstante este tipo de motivación considerándose una debilidad menor para la empresa.

Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna Administrativa

CAPACIDADES	DEBILIDADES		FORTALEZAS		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	BAJO
PLANEACIÓN						
Sistema de Planeación	X				X	
Análisis Interno-Externo	X				X	
Seguimiento y Control	X				X	
Planes contingentes	X					X
Asignación de recursos	X				X	
Información e Investigación	X				X	
ORGANIZACIÓN						
Aplicación tecnológica				X		X
Habilidades técnicas			X			X
Autoridad-Responsabilidad		X			X	
Centralización			X			X
Infraestructura física			X			X
Clima organizacional		X			X	
Estructura administrativa	X				X	
Herramientas administrativas	X				X	
DIRECCIÓN						
Sistema gerencial	X				X	
Proceso de comunicación	X				X	
Toma de decisiones		X			X	
Nivel de negociación	X				X	
Agresividad competitiva	X				X	
Desempeño organizacional	X				X	
Indicadores de gestión	X				X	
CONTROL Y EVALUACIÓN						
Medición del desempeño				X	X	
Control de resultados				X		X
Auditoria	X					X
TALENTO HUMANO						
Capacitación				X		X
Motivación		X				X

Cuadro 2. Matriz de la Evaluación del Factor Interno Administrativo (MEFIA)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Sistema Gerencial	0.13	1	0.13
Seguimiento y Control	0.10	1	0.10
Talento Humano	0.12	4	0.48
Infraestructura	0.11	4	0.44
Cultura Organizacional	0.08	2	0.16
Planeación	0.12	1	0.12
Nivel de Desempeño	0.07	4	0.28
Toma de Decisiones	0.06	2	0.12
Capacitación	0.08	3	0.24
Indicadores de Gestión	0.04	2	0.08
Estructura Administrativa	0.09	1	0.09
TOTAL RESULTADOS	1		2.24

El análisis de la matriz nos lleva a la conclusión que dentro de la capacidad administrativa interna de la Federación de Agricultores del Sur se identificaron fortalezas mayores como: talento humano, infraestructura y el nivel de desempeño realizado por los miembros de la organización y las debilidades mas representativas es el sistema de planeación, el sistema gerencial y el control aplicado dentro de la Federación. Además se observa que el resultado total ponderado es de **2.24** indica que el área administrativa esta por debajo del promedio en su posición estratégica catalogándola como aceptable debido que posee debilidades fuertes que deben ser corregidas.

6.2 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

6.2.1 Entorno Económico

- **Crisis Económica:** la magnitud de la crisis actual en Colombia: la más grave de los treinta, se trata de una crisis que no ha encontrado nuevos causas o un sendero de desarrollo. Hoy hay cierta recuperación, pero no un nuevo patrón de acumulación. Se abandono la industrialización y se quebró definitivamente la agricultura; representando para la empresa una amenaza mayor por cuanto su impacto en el desarrollo del negocio es muy alto.

Los cuatro años que comienzan son particularmente difíciles en materia económica, basta mencionar las restricciones fiscales que enfrenta el país para hacer sostenible la deuda, la crisis de la seguridad social, necesidades de gasto en defensa y programas de choque contra la pobreza y la turbulenta situación de la región del sur occidente colombiano tiene grandes repercusiones negativas sobre la empresa puesto que se hace urgente en nombre de los campesinos y con alternativas que los favorezcan, una reforma agraria que fomente el mercado interno, en el marco de esquemas mas armónicos con el medio ambiente. En lo inmediato, proyectos de choque para generar empleo asociados con proyectos de agro industrialización.

- **Desempleo:** para los próximos años como lo ha venido siendo hasta el momento, la tasa de desempleo logra alcanzar índices crecientes, que actualmente se encuentran en el 15% en el ámbito nacional lo cual se traduce en un incremento de la pobreza y en una disminución de ingresos para los Colombianos afectando que los productos agrícolas tengan que bajar de precio y se tengan que destinar a los mercados corrientes convirtiéndose este factor en una amenaza menor para la Federación.

- **Índices de Precios al Consumidor:** esta es una variable importante a considerar para la Federación ya que la carestía y el alza continua de los productos de la canasta familiar hacen que disminuyan sus ventas y se tenga que bajar forzosamente los precios de forma inmediata y por consiguiente sus utilidades se vean afectadas, puesto que los precios de los productos fluctúan de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado. A pesar de que los precios de los productos son más bajos que otros como los cereales procesados o carnicolas, se hace necesario mantenerlos para competir con precios bajos y calidad para asegurar la permanencia de la empresa. Por lo tanto el IPC se cataloga como una amenaza menor para la empresa.

- **Exportaciones:** considerando que el centro de abastos agrícola en el Valle del Cauca se ha convertido en la ruta de las exportaciones hacia el pacifico y hacia el sur del continente, el cual ha dejado a través del puerto de Buenaventura

infraestructura adecuada para conectar a Colombia con el mundo, de servir no solo para el tránsito de bienes, sino que han sentado bases de acopio para la transformación industrial, estableciendo relaciones urbano rurales y de toda la actividad económica que ha participado con el 14% con relación de las exportaciones totales que la conforman principalmente el sector de alimentos y bebidas. Igualmente se puede sacar provecho de las zonas económicas especiales de exportación que significan la reducción de impuestos y beneficios empresariales. Lo cual se establece como una oportunidad mayor para la Federación para incrementar sus ingresos y por supuesto la producción, dirigiendo sus productos a destinos internacionales.

- **Nivel de Inversión Regional:** dentro de nuestro Departamento las entidades gubernamentales tanto como las privadas han aportado muy poco al sector primario sobre todo en lo referente a la reactivación de la vocación agroindustrial y mecanización de los procesos agrícolas debido a la delincuencia y al riesgo de inversión lo que se cataloga como una amenaza mayor para la empresa que no permite que se ejecuten proyectos de gran alcance para su reactivación.

- **Ingresos de la Población:** según un análisis sobre la distribución de los ingresos en el Valle del Cauca se pudo concluir que el costo de vida es muy alto particularmente en la capital de este departamento por la crisis y el desempleo, lo que se refleja en el bajo poder adquisitivo, significando para la empresa que no se

llegue abarcar la totalidad del mercado y por consiguiente una amenaza menor para la empresa.

6.2.2 Entorno Político – Jurídico

- **Política Económica del Gobierno:** en cuanto al papel de gobierno de Uribe frente al sector primario se debe pasar de un estado de subsidios a un estado que promueva la capacidad empresarial donde se suministre los servicios de soporte necesarios para reducir gran parte la incertidumbre o riesgo de los proyectos agrícolas, asegurando garantías sobre los resultados no obstante el actual gobierno se ha encargado de incrementar los impuestos a los insumos, materias primas, herramientas de trabajo sin tener en cuenta que el sector agrícola puede sacar a Colombia de la recesión económica. Por cuanto se cataloga como una amenaza mayor para la Federación.

- **Reforma Tributaria:** la principal herramienta impositiva ha sido el incremento de la base de artículos gravables y el porcentaje del IVA. Al respecto debe conocerse que el recaudo tributario en pesos reales entre 1990 y 2001, creció en un 75% que finalmente lo pagan los hogares colombianos.

La política de Uribe en los años próximos es mucho más agresiva en cuanto al recaudo tributario puesto que llegó a terrenos vírgenes de la producción y el

consumo. No quedo en su proyecto casi especie animal o vegetal, producto agropecuario, bien o servicio excluido del ingreso al régimen del IVA pasando por frutas, empaques, herramientas de mano agrícola, la fumigación, los abonos, agroquímicos nitrogenados, fosfatados y potásicos; los insecticidas, herbicidas, funguicidas; el riego para cosechas, la preparación de tierras y su limpieza, el secamiento y el acopio, la asistencia técnica, entre otros. De los \$ 1.4 billones que vienen de la ampliación de la base gravable del IVA, el campo aportara una proporción considerable. Lo cual significa para la empresa una amenaza mayor ya que serán muchos los casos en que los agricultores no podrán efectuar los descuentos ni trasladar todo lo pagado; con lo cual sus costos de producción subirán y la exigida competitividad para la Federación cada vez será más lejana.

- **Reforma Agraria:** a través de una reforma integral que se viene forjando por el ministerio de agricultura se quiere dar una participación a las comunidades, buscando una adecuada distribución de la tierra, a fin de lograr entre otras, la sustitución de cultivos ilícitos, proporcionando alternativas reales para los campesinos y por ende para la Federación, que se convierte en una oportunidad menor ya que con una adecuada explotación de los recursos naturales se puede conseguir programas productivos rentables para los beneficiarios.

- **Grupos de Presión:** existen grupos de presión que influyen a las asociaciones, ocultando información a la sede de la Federación diciendo que la

empresa debe ser liquidada para aprovechar su nombre en el mercado, buscando satisfacer beneficios individuales que no van en ningún momento en pos de lograr objetivos organizacionales lo que se cataloga como una amenaza mayor para la organización.

- **Grupos Políticos Cabildo Indígena:** la dirección de la empresa deberá buscar nexos políticos con el cabildo indígena para poder reestructurar la empresa y adquirir recurso para desarrollar proyectos y expandir la empresa ya que son muchos los municipios que se ven beneficiados y por consiguiente poder manejar situaciones que pueden significar amenazas y acabose con la organización. Representándose esto una oportunidad mayor.

- **Gremios y Asociaciones:** Corpocebada y Fenalce generan desarrollo armónico para empresas del sector primario lo que ocasiona una oportunidad mayor para la empresa la que puede acceder a asesoría técnica y capacitación a sus empleados y agricultores aportando al crecimiento y desarrollo de las actividades.

- **La Deficiente Cultura Empresarial:** en todo el Departamento de Nariño en el desarrollo económico regional se presenta en bajo nivel por causa de la mínima gestión empresarial y escasa iniciativa de inversión con temor al riesgo, baja innovación de cultivos. Entre las causas de este problema podemos señalar la

falta de investigación y desarrollo en la mecanización agrícola, desconociendo en los mercados. Por esta razón se convierte en una amenaza mayor para la Federación porque estos aspectos repercuten negativamente en su funcionamiento.

- **Ley 607 de Agosto 2 de 2000:** por lo cual se reglamenta la asistencia técnica directa rural agropecuaria y medio ambiente por parte de la UMATA ya sean departamentales o nacionales, en condiciones que permitan la libre escogencia por los beneficiarios de los servicios con la prestación de asistencia técnica a los agricultores se crean las condiciones necesarias para aumentar la competitividad y la rentabilidad de la producción, en un contexto de desarrollo regional y en el marco de la internacionalización de la economía, a la par que se garantiza el acceso equitativo a los servicios estatales y a los beneficios de la ciencia y tecnología, a todos los productores rurales, convirtiéndose esto en una oportunidad mayor para la Federación.

6.2.3 Entorno Ecológico – Geográfico

- **Fuentes de Agua:** el abastecimiento de agua es de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa, pues con el sistema de riego que posee en la mayoría de las asociaciones se aseguran contrarrestar las épocas de sequía y mantener la producción en un buen estado. El consumo de agua en la Federación

de agricultores es alto; el líquido vital es empleado en la mayoría de los cultivos para su riego y fumigaciones. El líquido proviene de las cuencas hidrográficas más cercanas a la ubicación de los cultivos puesto que se necesita en algunas ocasiones la permanencia del riego, lo que se convierte en una amenaza mayor para la empresa considerando que existe una tendencia al agotamiento gradual de las fuentes de agua en la región, las cuales según datos suministrados por CORPONARINO las reservas de agua para el Departamento se están agotando cada vez más a medida que pasa el tiempo.

- **Impacto Ambiental:** el impacto ambiental que ejerce la Federación sobre las áreas de influencia es relativamente bajo puesto que no afecta el normal funcionamiento de los ecosistemas o la renovación de recursos ambientales al no utilizar en gran medida funguicidas, agroquímicos o elementos que afecten el medio ecológico ya que los agricultores se están inclinando hacia la utilización de abono orgánico o COMPOST, por esto se clasifica en una oportunidad mayor por cuanto la organización no debe pagar contribución alguna para compensar los daños ecológicos.

Las variables a analizar en el entorno Geográfico que tienen incidencia directa con la Federación son:

- **Frontera:** la proximidad de la región con el Ecuador que en este momento tiene una economía dolarizada frente a la moneda nacional, se convierte en un atractivo para los ciudadanos de ese país por consumir productos de la canasta familiar entre ellos las frutas y verduras en mercados de la ciudad de Ipiales, por lo cual se puede abrir plazas y crear estrategias para exportar los productos agrícolas por aquel canal de comercialización hacia el interior del país, convirtiéndose en una oportunidad mayor para la Federación ampliando su portafolio de productos y por consiguiente aumentar sus ventas.
- **Puerto Buenaventura:** la ubicación de este puerto cercano al departamento administrativo de la empresa se convierte en una oportunidad mayor por cuanto la empresa puede buscar canales nuevos de comercialización e industrialización de los productos agrícolas.

6.2.4 Entorno Social – Demográfico

- **Cultivos Ilícitos:** como bien se sabe estos cultivos han obstaculizado procesos económicos tradicionales y se puede decir que hoy en día se han convertido en monocultivos que dependen de sustancia químicas indiscriminadas, fumigaciones mucho más constantes lo que ha llevado a la destrucción ambiental, pobreza del suelo y contaminación del agua, sin mencionar los problemas sociales que la producción de estos cultivos origina, donde el libre mercado internacional impulsa

el crecimiento de las áreas de sembríos ocasionando que los agricultores se desplacen a estas actividades que requieren de menor esfuerzo, riesgo o incertidumbre y una alternativa de fuentes mayores de ingresos representando esta variable para la Federación en una amenaza mayor pues si no hay producción la empresa no podrá desarrollar su actividad económica.

- **Hábitos de Consumo:** las actuales tendencias del mercado mundial hacia el consumo de alimentos naturales y nutritivos van ascendiendo debido a que hoy en día la preferencia de los consumidores se inclinan hacia las verduras y hortalizas las cuales poseen variedad de nutrientes, vitaminas y en la mayoría de los casos actúan como preventivos de enfermedades patológicas o degenerativas, incluyendo este tipo de productos en su dieta alimenticia los cuales representan mayor conservación de la vida, de la salud y porque no de la belleza. Catalogándose como una oportunidad mayor para la empresa por lo cual se puede impulsar publicitariamente sus productos dando a conocer sus características y beneficios.

6.2.5 Entorno Tecnológico

- **Utilización de la Tecnología:** las empresas productoras y comercializadoras de productos agrícolas en el ámbito nacional por su actividad no requieren de maquinaria sofisticada para el cultivo; mas sin embargo en la comercialización de

productos se hace necesario implementar tecnología como: termokings, cargador, empacadoras, condiciones de transporte, por esto se convierte en una amenaza menor para la empresa.

- **Resistencia al cambio:** se presentan en los agricultores ya que tienen una cultura de producción inapropiada de acuerdo a que no tienen una visión de planificación de siembras y cosechas de acuerdo a la demanda y a los precios, resistiéndose a cambiar sus cultivos de manera periódica ofreciendo en algunos casos exceso de productos ocasionando que los precios bajen y en otros casos se disminuya totalmente la oferta lo que ocasiona lo contrario en los precios y a la vez la credibilidad y cumplimiento en centros de entrega se ve afectada, reflejándose en una amenaza menor para la organización.

- **Estrategias Publicitarias:** por lo general empresas de este tipo no han adoptado estrategias publicitarias que promocionen los productos con el fin de superar la crisis. Es por esta razón que se considera una oportunidad mayor para la empresa ya que no tiene competencia que de a conocer y cree expectativas en los consumidores por medios publicitarios como: el internet, radio, prensa, etc.

- **Avances Tecnológicos:** actualmente los avances tecnológicos están revolucionando todas las actividades como las comunicaciones y es así como el manejo del internet facilita la forma de comercializar y ofrecer productos llegando a

más personas y lugares y es por esta razón que se considera en una oportunidad menor para la empresa que puede acceder a este tipo de comunicación.

- **Competencia:** en los últimos años centros mercadológicos nacionales están incursionando de manera agresiva en el mercado con bajos precios y mejor calidad por lo tanto es una amenaza mayor si FEDEASUR no actúa de manera eficiente realizando una investigación de mercados con el fin de analizar que productos ofrecer y que cantidades destinar al mercado.

Cuadro 3. Matriz de Impacto POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Bajo
ECONÓMICOS						
Crisis económica			X		X	
Desempleo				X	X	
IPC				X	X	
Exportaciones	X					X
Ingresos de la población				X	X	
POLÍTICOS Y JURÍDICOS						
Reforma tributaria			X		X	
Política económica del gobierno			X		X	
Reforma agraria		X				X
Grupos de presión			X		X	
Cultura empresarial			X		X	
Ley 607 Ago 2 2002	X					X
Grupos políticos	X				X	
ECOLÓGICO – GEOGRAFICO						
Fuentes de agua			X		X	
Impacto ambiental	X					X
Frontera	X					X
Puerto Buenaventura	X					X
SOCIAL						
Cultivos ilícitos			X		X	
Hábitos de consumo	X				X	
TECNOLÓGICOS						
Utilización de la tecnología				X		X
Estrategias publicitarias	X					X
Avances tecnológicos		X				X
Competencia			X		X	

Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Crisis económica	0.12	1	0.12
Reforma tributaria	0.11	1	0.11
Ingresos de la población	0.09	2	0.18
Desempleo	0.07	2	0.14
Frontera y puerto Buenaventura	0.08	4	0.32
Exportaciones	0.09	4	0.36
Cultivos Ilícitos	0.07	1	0.07
Hábitos de consumo	0.12	4	0.48
Grupos de presión	0.10	1	0.10
Ley 607 ago 2 2002	0.08	4	0.32
Grupos políticos	0.07	4	0.28
TOTAL RESULTADOS	1		2.48

En esta matriz se puede apreciar que el entorno presenta una relativa igualdad en el número de oportunidades como amenazas en donde las oportunidades mayores son el hábito de consumidores, las posibilidades que tiene la empresa para exportar y la asistencia técnica por parte de las UMATAS para los agricultores y entre la mayores amenazas están: la crisis económica del país, reforma tributaria y los grupos de presión hacen conservar una posición administrativa débil. El índice de **2.48** nos indica que las amenazas del entorno pueden ser contrarrestadas con las oportunidades que este nos ofrece para conseguir que la empresa tenga un crecimiento y desarrollo empresarial superior al presente.

Cuadro 5. Matriz F.A.V.O.D

MATRIZ F.A.V.O.D FEDEASUR	FORTALEZAS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura 2. Talento humano 3. Nivel de desempeño 4. Cultura organizacional 	
	VENTAJAS COMPARATIVAS	
OPORTUNIDADES	F.O	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hábitos de Consumo 2. Exportaciones 3. Asociaciones 4. Ley 607 agosto 2 2002 	<ol style="list-style-type: none"> 2.4 Convertirse en una entidad de apoyo y asistencia técnica rural y agropecuaria para garantizar a los agricultores el acceso equitativo a los servicios estatales y a los beneficios de la ciencia y tecnología 2.3 Rediseñar la estructura organizacional definiendo con claridad las líneas de autoridad, responsabilidad, jerarquía etc. Con el fin de dar mayor orden a la Federación instituyendo objetivos corporativos adecuados 	<ol style="list-style-type: none"> 4.3 Realizar alianzas con Asociaciones indígenas (cabildo de indígenas) para reestructurar organizacionalmente a la empresa, pidiendo apoyo económico para el desarrollo de proyectos estratégicos debido a que son beneficiados 9 municipios del Departamento.

MATRIZ F.A.V.O.D FEDEASUR	FORTALEZAS 1. Infraestructura 2. Talento Humano 3. Nivel de desempeño operativo 4. Cultura organizacional VENTAJA COMPARATIVA 1. Situación Geográfica	
AMENAZAS	F.A	
1. Crisis Económica 2. Cultivos Ilícitos 3. Reforma Tributaria 4. Desempleo 5. Grupos de presión 6. Ingresos de población	3.4 Flexibilizar el proceso de toma de decisiones donde se brinde mayor participación a los empleados, evitando tomar decisiones drásticas a la hora de solucionar problemas administrativos 2.2 Reducir la vinculación de los agricultores hacia los cultivos ilícitos mediante la capacitación y Ofreciéndoles un programa de sustitución alternativa de fuente de ingresos, como el cultivo de frutas y hortalizas con el compromiso de servirles como ente comercializador de sus productos.	4.5 Establecer sistemas de control administrativo donde se determine indicadores que permita verificar si los resultados son favorables para la Federación o necesitan de mayor esfuerzo 1.4 Creación de un programa de inversiones agrícolas que se encarguen de formular estudios de factibilidad agroindustrial con el fin de reducir el desempleo y aprovechar mano de obra calificada y con experiencia del el sector.

MATRIZ FAVOD FEDEASUR	DEBILIDADES	
	1. Sistema Gerencial 2. Seguimiento y control 3. Auditorias 4. Indicadores de gestión 5. Planeación	
OPORTUNIDADES	D.O	
1. Habitos de consumo 2. 2. Exportaciones 3. 3. Asociaciones 4. Ley 607 agosto de 2000 VENTAJA COMPARATIVA 1. No existencia de competencia 2. Única estrategia como desarrollo de minifundios	a. Establecer sistemas apropiados de comunicación que permiten proporcionar la información y comprensión necesaria para desempeñar las tareas cotidianos. b. Aplicar el proceso administrativo con el fin de alcanzar los objetivos, integrando y coordinando funciones de : planeación, organización, dirección y control.	1.3 Diseñar la estructura organizacional que permita tener una estructura formal orgánica en donde se haga una división del área administrativa, financiera y comercial; asignando funciones y responsabilidades y funciones en la creación de estas áreas , otorgando espacios a la gerencia para que realice investigaciones y proyectos. 3.3 Aprovechar las alianzas para realizar auditorias para que clarifiquen los procesos y posteriormente adopten un sistema administrativo mas organizado, capacitando a la gerencia en gestión administrativa y empresarial.

MATRIZ	DEBILIDADES	
<p style="text-align: center;">FAVOD</p> <p style="text-align: center;">FEDEASUR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema Gerencial 2. Seguimiento y control 3. Auditorias 4. Indicadores de gestión 5. Planeación 	
AMENAZAS	D.A	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica 2. Cultivos ilícitos 3. Reforma tributaria 4. Desempleo 5. Grupos de presión 6. Ingresos de la población 	<p>4.5 Establecer indicadores de gestión en todas las áreas de la empresa APRA medir los resultados nivel de desempeño de los empleados orientándose a conseguir objetivos comunes, más no individuales.</p> <p>1.5 Realizar un manual de funciones y procedimientos especificando las tareas y responsabilidades para ejercer un mayor control y evitar que grupos externos intervengan en el desarrollo empresarial.</p>	<p>1.6 Realizar estudios de factibilidad para expandirse a nuevos segmentos de mercado de estratos bajos con productos de baja calidad ofreciéndoles a precios bajos y a la vez contribuir con la realidad económica de la región.</p> <p>1.4 programas sistemas de capacitación para en conocimientos de procesos técnicos agrícolas, planificación, fomentando el conocimiento de sistemas nuevos de cultivos.</p>

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 DEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico para la Federación de Agricultores del Sur esta contemplada por un periodo de tres años debido a los cambios que se pueden presentar en el sistema gerencial y las tendencias del macro entorno relacionadas con el desenvolvimiento administrativo que paralelas a la agresividad para enfrentar problemas o recesiones y las frecuentes crisis que esta expuesta la organización hacen necesaria la renovación estratégica a corto plazo pues es la primera vez que se realiza un plan por este periodo, el cual puede contemplar ciertos sesgos o se puede presentar una incertidumbre y una incapacidad para asumir riesgos.

7.2 REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Siendo en el área administrativa principios corporativos parte fundamental de la cultura organizacional, estos no sólo deben estar definidos y plenamente compartidos por todos los miembros de la Federación, si no, que es necesario que se practiquen diariamente a la hora de realizar el trabajo.

Los principios corporativos identificados dentro del área administrativa son: la responsabilidad, equidad y disciplina en las actividades cotidianas que deben ser compartidos con la aplicación de otros principios fundamentales para llevar a cabo una buena administración. Los responsables de la dirección administrativa serán los promotores de los siguientes principios:

7.2.1 Trabajo en Equipo: disposición de los empleados para trabajar en equipo en pos de alcanzar objetivos comunes mediante la forjación de canales de comunicación ideales, colaboración entre los miembros, participación y liderazgo en todos los ámbitos de la organización.

7.2.2 Honestidad e Integridad: propender por parte de los directivos por inculcar la honestidad e integridad a sus subordinados en sus respectivas actividades diarias de tal manera que contribuyan positivamente a una mejor imagen de la empresa.

7.2.3 Unidad: integrar los objetivos personales a los intereses generales de la empresa siempre y cuando vayan hacia el desarrollo de las dos partes.

7.2.4 Flexibilidad e Innovación: el área administrativa debe ser flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno innovando e investigando constantemente de acuerdo a las tendencias evolutivas de la organización y a las necesidades requeridas por la población.

7.2.5 Asistencia Técnica y Capacitación: procurar invertir en capacitación en la parte administrativa de la Federación lo que se establece como un elemento productivo hacia el futuro para adquirir competitividad esto es lo que verdaderamente otorga ventajas comparativas en una economía globalizada y moderna.

7.2.6 Competencia: agresividad para enfrentar a la competencia y alta capacidad para realizar negocios que fomenten el crecimiento de la organización y el bienestar de las personas que las conforman.

7.2.7 Perseverancia: como principio básico dentro de la Federación involucran en gran medida esfuerzos que permitan obtener excelentes resultados en el área administrativa con sus respectivas actividades a través de la involucración de la energía que es la alimentadora de la tenacidad para cumplir los objetivos.

7.3 MISIÓN DE LA FEDERACIÓN DE AGRICULTORES DEL SUR

FEDEASUR es una empresa dedicada a producir, seleccionar y comercializar productos agrícolas de excelente calidad como el resultado de esfuerzos y dedicación agrícola buscando satisfacer necesidades vitales de nuestros consumidores considerándolo a este como la parte primordial de nuestro proyecto de crecimiento empresarial

7.3.1 Misión Administrativa: el área administrativa se reconoce por su excelencia en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus actividades con el fin de facilitar agilidad en la realización de tareas dentro del proceso administrativo.

7.4 VISIÓN DE LA FEDERACIÓN DE AGRICULTORES DEL SUR

FEDEASUR busca posicionarse como una empresa líder dentro del mercado de productos agrícolas extendiéndose en diferentes supermercados y mercados locales de Colombia, brindando solidez, respaldo, experiencia, calidad y cumplimiento en la entrega de nuestros productos a través de la gestión y agresividad para enfrentar a la competencia.

7.4.1 Visión Administrativa: el área administrativa busca ser la base principal del desarrollo organizacional, gestionando proyectos de inversión con la formulación de estrategias, permitiendo llevar a la empresa al éxito empresarial a través de un talento humano profesional y capacitado.

7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

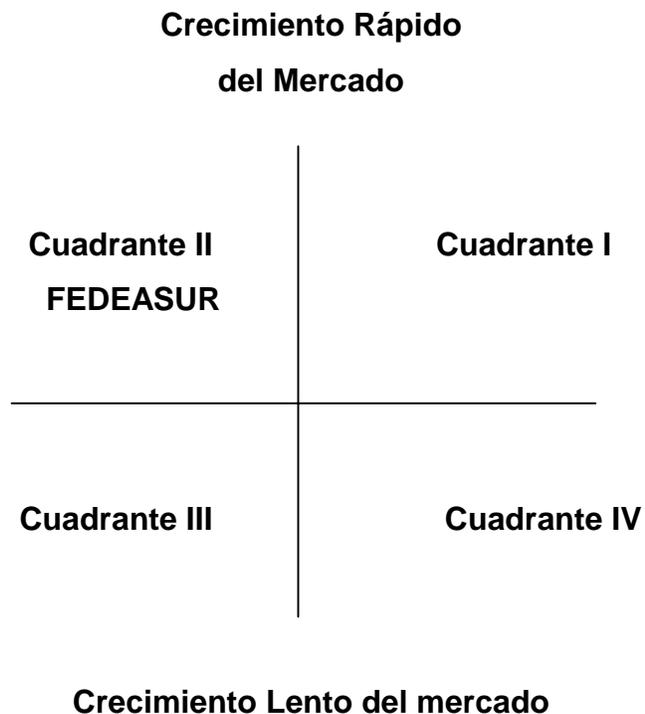
- Aplicar en un 60% el proceso administrativo para dar una mayor organización que acceda el desarrollo y buenos resultados.

- Incorporar nuevas herramientas administrativas que faciliten el desarrollo de actividades como el manual de funciones, el manual de procedimientos y la creación de un organigrama que equilibre el orden jerárquico, unidad de mando, líneas de autoridad y responsabilidad que permita aumentar el nivel de desempeño de los empleados y al mismo tiempo dar participación a los trabajadores en su diligenciamiento.
- Alcanzar mayor posicionamiento en el mercado a través de la gestión y negociación de la parte directiva.
- Incorporar nueva tecnología que permita agilizar los procesos administrativos en lo referente al pago de nomina y facturación.
- Capacitar al recurso humano en gestión administrativa y creatividad para la consecución de objetivos corporativos.
- Rediseñar la estructura administrativa para adaptarla a la exigencia del negocio y a los cambios del entorno.

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta el desarrollo de las matrices aplicadas a la Federación de Agricultores del Sur enfocándonos y partiendo desde el área administrativa con sus respectivos factores que influyen directamente en la empresa como la planeación, el sistema gerencial y la toma de decisiones con el fin de establecer estrategias más convenientes que puede implementar la organización para lograr el éxito empresarial.

8.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



La Federación de agricultores del sur presenta una posición competitiva débil en cuanto al desenvolvimiento administrativo con respecto a organizaciones nacionales donde la Federación no tiene la suficiente capacidad administrativa para competir en forma eficaz con las demás empresas relacionadas con su actividad en un mercado que registra un rápido crecimiento.

Según lo anterior la Federación se ubica en el II cuadrante de la matriz. La cual está ubicada en un mercado creciente lo que puede significar para la empresa el aprovechamiento de oportunidades, orientándose hacia la competitividad por lo que se recomienda se implemente estrategias verticales hacia atrás entre otras.

Cuadro 6. Matriz Interna-Externa I-E

RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

		FUERTE 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.0 a 1.99
		4	3	2
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO	ALTO 3.0 a 4.0	I <i>FEDEASUR</i>	II	III
	MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V <i>(2.24,2.48)</i>	VI
	BAJO 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
	1			

En la matriz I.E, la Federación de agricultores se ubica en el cuadrante cinco con el punto (2.24, 2.48), lo que establece que la organización posee una capacidad interna aceptable y una evaluación del factor externo medio, las prescripciones para este cuadrante son “Crear y construir”. Las estrategias intensivas de planeación deben ser una decisión de dirección

8.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Con base en el análisis de las matrices las estrategias más convenientes que pueden implementar la Federación de agricultores son:

8.2.1 Investigación: la dirección administrativa puede realizar una investigación con información que se tiene en la empresa y con indagación externa suministrada por la dinámica del mercado accediendo a conocer completamente la forma adecuada de llevar a cabo una dirección más integral donde se aproveche todas las oportunidades y de la misma manera contrarrestar las debilidades que se orienten hacia la consecución de los objetivos.

8.2.2 Planeación: presente en la matriz de la **GRAN ESTRATEGIA** se trata de establecer planes administrativos anuales que establezcan objetivos mensurables, determinando un presupuesto que implica su ejecución, no sin antes hacer un análisis previo y una mezcla de factores que ayudaran a clarificar la situación y a su vez definiendo el personal responsable y los índices de seguimiento y control por los cuales se regirán. Todo esto con el fin de conseguir nuevas alternativas de crecimiento y recuperación. Igualmente en este plan se puede intervenir estrategias de crecimiento empresarial.

8.2.3 Integración Vertical Hacia Atrás: presente en la matriz I.E. La Federación puede seguir haciendo uso de esta estrategia y fortaleciéndola aun más al adquirir

fuentes de insumos agrícolas como: Agroganadero, Agropecuaria la Hacienda, Surtegral LTDA, Almacén la Cosecha, Agrense LTDA, Mundo Agrario entre otros que proveen a la empresa de abono, insecticidas, herbicidas, fungicidas, semillas, concentrados, empaques, etc.; Los cuales son suministrados a las asociaciones de agricultores, esto representa para la empresa mayores ingresos anexos a su actividad propia evitando sobrecargo de gastos de nomina administrativa y operativa.

8.2.4 Negociación: identificada en la matriz de la **GRAN ESTRATEGIA**. Se trata de realizar negociaciones por parte de la gerencia abarcando mayor cantidad de supermercados y centros de acopio en general que permita incrementar las ventas y por consiguiente la participación en el mercado, manteniendo la rentabilidad de la empresa frente a otras.

Además de las estrategias anteriores la Federación puede complementarlas con la aplicación de la siguiente estrategia:

8.2.5 Asociaciones: la organización puede establecer nexos y alianzas con grupos políticos como el Cabildo Indígena de la ciudad de Ipiales que puede aportar con recursos que estarían destinados para el diseño de la estructura administrativa ya que la Federación tiene gran potencial organizacional y son beneficiados más de nueve municipios del departamento de Nariño. Además esta alianza puede permitir reducir los grupos de presión a los cuales está sometida la

empresa logrando crear nuevos cargos que le den mayor solidez e instaurando mayor espacio para los funcionarios los cuales pueden ejecutar proyectos empresariales o industriales.

9. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

9.1 Proyecto de realización del manual de Funciones y Procedimientos:

mediante la creación del manual de funciones se pretende instituir funciones para cada cargo con el fin de cumplirlas a cabalidad para el desarrollo eficiente de los objetivos y el manual de procedimientos que indicara caminos secuenciales que debe seguir un trabajador para desarrollar las actividades.

9.2 Proyecto Centralización de poder:

mediante este proyecto se busca tener una claridad en la unidad de mando donde la autoridad y responsabilidad este a cargo de la gerencia para que realice actividades favorecedoras para la empresa, tome decisiones de peso de forma independiente que estén orientadas hacia la consecución de los objetivos corporativos. Para la realización de este proyecto se necesita resultados positivos de gestión en la parte directiva y flexibilidad de autoridad de los socios de la empresa.

9.3 Proyecto de factibilidad de adquisición de equipos de oficina:

la realización de este proyecto permite a la parte administrativa realizar actividades y/o tareas de manera eficaz en lo referente al pago de nominas y liquidaciones a agricultores.

9.4 Proyecto de capacitación al personal administrativo: por medio de este se busca mejorar la capacidad directiva de la empresa de tal manera que contribuya a realizar con éxito el plan estratégico, esta capacitación trae como beneficio que los funcionarios de FEDEASUR realicen su trabajo con eficiencia y efectividad, disminuyendo su tiempo en la realización de las actividades logrando que la empresa se proyecte al futuro con éxito.

9.5 Rediseño de la Estructura Organizacional: este proyecto consiste en realizar un diagnóstico, visualizando los problemas administrativos con el fin de darles solución además de establecer de manera formal su estructura orgánica, la definición de funciones, la asignación de responsabilidades, la jerarquía, líneas de mando y autoridad así como la creación o liquidación de áreas que así lo requieran en donde se pide la creación de dos cargos más en la empresa pretendiendo disminuir la carga de trabajo en Ipiales como en Cali esto permite realizar otras actividades como mercadeo, planificación de cultivos y formulación de estrategias que aporten al crecimiento empresarial.

Cuadro 7. Indicadores de Gestión

CONCEPTO	ÍTEM DE CONTROL	ESTÁNDARES
ÍNDICES DE EQUIDAD		
Ejecución presupuestal en capacitación	$\frac{\text{Inversión en capacitación}}{\text{Ejecución presupuestal}}$	2.5 veces
Subsidios para estudio	$\frac{\text{Empleados subsidiados}}{\text{Total empleados}}$	1 subsidio
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD		
Eficiencia	$\frac{\text{Horas reales Trabajadas}}{\text{Horas totales}}$	97.60%
INDICES DE ACTIVIDAD		
Toma de decisiones	Decisiones tomadas vs. Ejecutadas	80%
Planeación	Planes diseñados vs. Ejecutados	80%
Capacitación	Cursos planeados vs. Implementados	95%
Reuniones	Reuniones planeadas vs. efectivas	90%
Investigaciones	Investig. Planeadas vs. realizadas	1 Anual
Infraestructura	Capacidad Instalada vs. Utilizada	90%
Negociación	Agresividad vs. resultados	90%

Cuadro 8. Plan de Acción para FEDEASUR

Objetivo	Estrategia Realizada	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador
Capacitar Talento Humano	*Charlas en Atención al Cliente *Manejo de recursos *Desarrollo Intelectual *Gestión Administrativa	Desarrollo interno eficiente	Jefe de Talento Humano	6 Meses	*Eficiencia *Manejo de Tiempo
Manual de Funciones	*Identificación de Actividades *Delegación de Autoridad *Disminución de carga operativa *Agilidad en el desarrollo de Tareas	Cumplimiento de tareas a Cabalidad	Jefe de Talento Humano	1 Año	# de tareas realizadas *Cumplimiento de objetivos *Satisfacción Laboral
Creación Organigrama	*Identificación Autoridad *Responsabilidad *Identificación De departamentos *Nivel de Mando	Orden Jerárquico	Gerente	2 Meses	# de departamentos # de personas a cargo de otra *Identificación nivel de desempeño
Planeación Actividades	*Planeación a largo plazo *Investigación Permanente *Identificación Necesidades	Decisiones Acertadas	Gerente	3 Años	# de objetivos Alcanzados *Disminución de Problemas
Falencias administrativas	* Análisis de Causas Y efectos * Diagnostico interno * Alternativas Solución	Disminución del Caos Administrativo	Área administrativa	1 Año	# de debilidades # de fortalezas * Soluciones

10. DIFUSIÓN DEL PLAN

Para la correcta ejecución del plan es fundamental obtener la disponibilidad del trabajo y colaboración de todos los miembros de la federación esto se logra cuando cada miembro del grupo esté completamente informado y comprometido sobre los aspectos que contiene el plan. Por lo tanto, se deben definir mecanismos que ayuden a la transmisión y difusión del mismo.

Como primera medida se efectuará una reunión de carácter general y obligatoria para los presidentes de las asociaciones quienes se encargan de divulgar a los agricultores, para esto deben estar presentes los miembros de la Junta Administrativa y el Gerente General donde se explicaran los pormenores del plan estratégico explicando los puntos del mismo y aclarando las dudas que los miembros tengan sobre el contenido del plan. Además, se definirá un cronograma de actividades de estricto cumplimiento que incluya la realización de reuniones periódicas durante los tres años de gestión del plan en donde se hará seguimiento, se controlaran los avances, se corregirán los errores, se planearán nuevamente algunas estrategias, metas y objetivos evaluando los resultados, con el fin de garantizar la efectividad del plan estratégico administrativo para la Federación de Agricultores del Sur.

Además se deben crear espacios en el trabajo para que los responsables comenten sobre los resultados y sugieran alternativas que beneficien al plan estratégico. La utilización de buzones de sugerencia y boletines, así como carteleras e informes periódicos puede convertirse en mecanismos de difusión muy efectivos.

11. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCION Y EVALUACIÓN DEL PLAN ADMINISTRATIVO

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan se requiere cumplir con cierto tipo de recomendaciones que le servirán a la Federación como herramienta para lograr la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de su misión administrativa.

Creación de la **Misión** desarrollando un concepto de negocio con el fin de formar una **Visión** de hacia adonde se necesita dirigir la organización, con esto se trata de dar participación a los empleados y consecutivamente difundirlos en toda la organización con la finalidad de establecer el negocio apropiado y proporcionar una dirección a largo plazo buscando establecer una organizada administración.

11.1 REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

Es preciso que la Federación como una organización en posible evolución y crecimiento diseñe sus áreas administrativas y organizacionales para adaptarlas a las exigencias de negocio y a los cambios de mercado. Además es necesario que incluyan nuevas áreas que son indispensables en el funcionamiento administrativo de la cooperativa como por ejemplo la creación del área de talento humano; que

el área de mercadeo tenga departamentos como: ventas e investigación, además se requiere separar el área administrativa de la financiera.

Cada área debe estar dirigida por un jefe inmediato quien coordinará las actividades de los trabajadores y velará por el cumplimiento de las funciones, deberes y responsabilidades de cada uno de ellos. Esta delegación de funciones ayudara a eliminar el problema presentado actualmente en la federación de sobrecarga de funciones, sobre todo en lo que se refiere a la división operativa.

Es necesario elaborar un nuevo **ORGANIGRAMA** que permita establecer la estructura staff, la unidad de mando, las relaciones de dependencia, responsabilidad, obligación y autoridad logrando así claridad en la división y especialización de cada trabajo. Además de establecer las dependencias jerárquicas, el centro administrativo y el proceso decisorio.

Es fundamental que los miembros de la cooperativa participen activamente en la reestructuración administrativa y en el diseño de la estructura orgánica pero para ello es necesario complementar estos dos procesos con la aplicación de un sistema de comunicación abierto que permita el flujo de información por toda la empresa sin que exista obstáculo alguno y en todas las direcciones de la cadena jerárquica.

11.2 LA APLICACIÓN DE SISTEMAS EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN

Sistemas que cumplan con los propósitos fundamentales de: proporcionar la información y comprensión necesarias para que los trabajadores puedan desempeñar sus tareas correctamente y además brindar actitudes que promuevan motivación, cooperación y la satisfacción en los cargos, las cuales son herramientas que ayudaran a lograr la eficiencia de los trabajadores de la Federación de Agricultores.

En conjunto, la implementación de diferentes redes de comunicación (circulo, rueda y triangulo) y los flujos de información (ascendente, descendente, transversal y horizontal) que transiten libremente por la estructura orgánica, promuevan un ambiente de trabajo que conduzca a formar un espíritu de equipo y lograr un mejor desempeño en las funciones.

Los subordinados deben recibir de los superiores un flujo de datos permanente, claro y completo capaz de suplirles las necesidades de información. Dentro de la Federación de Agricultores del Sur se debe buscar los sistemas mas apropiados para transmitir sus mensajes a los empleados. Una de las formas más simple es permitir una relación reciproca entre los directivos y los empleados que desarrollen no solo la comunicación formal sino también la informal entre ellos.

Los suministros de información adicionales a la retroalimentación (FEEDBACK) es una técnica que le puede ayudar a mejorar el comportamiento del personal de la Federación de Agricultores del Sur. La retroalimentación confirma si la información suministrada ha sido comprendida correctamente y en su totalidad por el empleado. Si por el contrario la información no esta bien entendida los resultados de su trabajo reflejaran dicha confusión. La retroalimentación ayudará a reforzar el mensaje para eliminar las dudas y desviaciones que puedan existir en el mensaje que se desea transmitir.

El suministro de información en la Federación de Agricultores del Sur debe partir de un análisis interno en todas las áreas para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional como la moral, el reconocimiento, el estilo administrativo, etc. Para esto se debe efectuar reuniones con personas de diferentes niveles de la Federación para planear medidas de corrección, identificando la cantidad y calidad de información que requiere para el desempeño eficiente de las funciones.

11.3 ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Herramientas que faciliten la ejecución de las labores encomendadas de manera coordinada, secuencial y sistémica permitiendo que haya una mejor organización en la estructura, donde los participantes trabajen en equipo. Aunque existen unas funciones escritas se debe implementar un **MANUAL DE FUNCIONES** donde se especifique las tareas de cada cargo y sirva como guía de consulta y apoyo para

cada una de las personas que trabajan en la Federación desde el cargo de mayor conocimiento y especializado hasta el de menor nivel organizacional, ya que en el se encuentran consignados y descritas las funciones para llegar a un determinado propósito o cumplir con los objetivos.

Cada cargo incluye un conjunto de tareas que se relacionan entre sí, donde se establece en forma clara la responsabilidad de cada colaborador y su ámbito de trabajo. El manual de funciones requiere una permanente revisión para su actualización y adaptación periódica de sus contenidos a los cambios que se pueden presentar en los diferentes cargos. El desempeño de las actividades descritas en este manual es de estricto cumplimiento puesto que con ello se logra la eficiencia de las tareas.

Complementario al manual de funciones debe realizarse el **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS** el cual indica los pasos y caminos secuenciales que debe seguir un trabajador para desarrollar cierta actividad o procedimiento en forma eficiente. Este manual permite agilizar los procesos ahorrando tiempo y dinero, mejorando la calidad del trabajo y reduciendo el número de errores a la hora de ejecutar las actividades. En este existen alternativas de decisión que facilitan la escogencia de un camino a seguir si el empleado se encuentra ante esta situación en la que debe decidir un SI o un NO, indicándole las tareas a seguir tras esta decisión.

11.4 EJECUTAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Propender por parte de la dirección la aplicación del proceso administrativo el cual no ha sido tenido en cuenta por los administradores lo que hace que en la Federación se presenten multiplicidad de fallas en las funciones haciéndose necesario enfatizar en la: planeación, organización dirección y control que han sido desplazadas o relegadas a un segundo plano por la parte directiva desde el momento de su creación.

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL Y EVALUACIÓN
1. Decisión sobre los Objetivos 2. Definición de planes para alcanzarlos 3. Programación de actividades 4. Métodos y normas	1. Reestructuración organizacional 2. Recursos y actividades para alcanzar los objetivos 3. Órganos y cargos 4. Atribución de autoridad y responsabilidad	1. Designación de cargos 2. Comunicación, liderazgo y motivación del personal 3. Dirección para los objetivos	1. Definición de estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

Teniendo en cuenta que la Federación es una unidad social dotada de una serie de recursos administrativos con el fin de alcanzar los objetivos; se debe integrar y coordinar estos elementos a nivel empresarial para consolidar una base

administrativa y de allí partir hacia la correcta toma de decisiones en la delegación de funciones a los miembros procurando compartir las responsabilidades.

11.5 PROGRAMACION DE CULTIVOS

La parte directiva debe realizar un previo análisis del mercado con el fin de determinar y programar los cultivos de acuerdo al nivel de demanda, estados climáticos y precios de los productos para posteriormente dar la orden de cosecha, poscosecha y maquila para captar ingresos superiores a los actuales. Donde la Gerencia debe manejar unas directrices y dar respuesta a los agricultores en que época sembrar y su respectiva cantidad; de tal manera que se consiga un equilibrio de inventario donde no exista ni escasez ni abundancia de los productos. Por lo cual recomendamos que la Gerencia debe ser pionera en la planificación de la producción e instruir a los agricultores para que lleven a cabo este proceso. La ejecución de este paso llevaría a la organización a un mayor control de su inventario, credibilidad y recuperación de los mercados, disminución de las pérdidas para los agricultores y rentabilidad para la empresa como para los asociados.

12. RECOMENDACIONES GENERALES

- Establecer una escala salarial acorde con las características de los cargos y la naturaleza del trabajo.
- Implementar una administración basada en la consecución de objetivos.
- Crear una pagina de internet.
- Realizar una auditoria externa a toda la empresa.
- Realizar reuniones periódicas que permitan controlar y evaluar el desarrollo del plan estratégico.
- Realizar una planeación estratégica general para la Federación.
- Crear un cargo de auxiliar o jefe de ventas para que el gerente se encargue de realizar investigaciones, planes y proyectos.
- Flexibilidad en las decisiones autoritarias y en la ejecución de planes.

13. CONCLUSIONES

- La Federación según el diagnóstico realizado anteriormente presenta en su capacidad interna un mayor número de debilidades que fortalezas, en especial en lo relacionado con su parte gerencial y planificación, la cual no ejecuta un proceso administrativo apropiado, sino por el contrario, mantiene un tipo de gerencia informal y con escasa experiencia sin tener espacios de tiempo y la no asignación de recursos para su capacitación y entrenamiento el cual en ningún momento hace planeación estratégica por la carga de actividades y el desconocimiento global tanto de la empresa como del mercado en el que se encuentra.
- Las propuestas establecidas por parte de la gerencia actual no han tenido gran alcance debido a que sus propósitos no han sido definidos de forma clara y concisa y más aun no se ha tenido en cuenta el grado de medición y alcance; adaptándolos a la situación del entorno ya que si estos fines no se establecen en forma clara y realista los resultados serán muy vagos y dispersos.
- La región donde se encuentra ubicada FEDEASUR tiene infinidad de variables externas específicamente económicas como: la crisis y la reforma tributaria que son factores que afectan directamente a la cooperativa; mas sin embargo existe variedad de oportunidades que le servirán para contrarrestar esos aspectos como:

- Las exportaciones y asociaciones le permitirán cumplir con su misión manteniendo a la empresa en una posición estratégicamente competitiva.
- El conocimiento del negocio que se atribuye a la parte gerencial de FEDEASUR le permitirá implementar estrategias emergentes de toda índole y recuperar a la organización; las cuales resultaran como respuestas a los permanentes cambios del entorno, de esta manera se podrá fortalecer e incrementar el portafolio de productos y servicios con el propósito de garantizar la permanencia de la Federación en el negocio de las frutas y verduras, lo que sumado a la aceptación de los productos en el interior del país a contribuido al posicionamiento e imagen de la cooperativa.
- En la reestructuración administrativa que se debe implementar se hace necesario incluir un cargo mas en el área comercial como es un Auxiliar de Ventas, el cual debe encargarse de la parte mecánica como: pago de nominas, facturación, descuentos y transacciones bancarias que actualmente las realiza el Gerente y que necesita este espacio para que ejecute tareas de investigación, proyección e incremente su capacidad de gestión y negociación.

14. BIBLIOGRAFÍA

ACKOF, Russell. Planeación Estratégica. 1. ed. México : Limusa, 1992. 255 p.

Convenio Andrés SECAB. Modulo de Gerencia de Ciencia y Tecnología.

CHIAVENATTO, I. Administración. 3. ed. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1995. 415 p.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5. ed. México : Prentice Hall, 1997. 255 p.

HOFER, Charles y SCHENDEL, Dan. Planeación Estratégica: Conceptos Analítico. 1. ed. Barcelona : Norma, 1985. 205 p.

KENNETH J, Albert. Manual del Administrador de Empresas. 5. ed. México : McGraw-Hill, 1986. 595 p.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación para Ciencias Económicas y Contables. 1. ed. Bogotá : Mc Graw-Hill, 1995. 170 p.

SALLENAVE J.P. La Gerencia Integral. 1. ed. Santa Fe de Bogota : Norma, 1996. 263 p.

----- . Planeación y Gerencia Estratégica. 1 ed. Barcelona : Norma, 1997. 283 p.

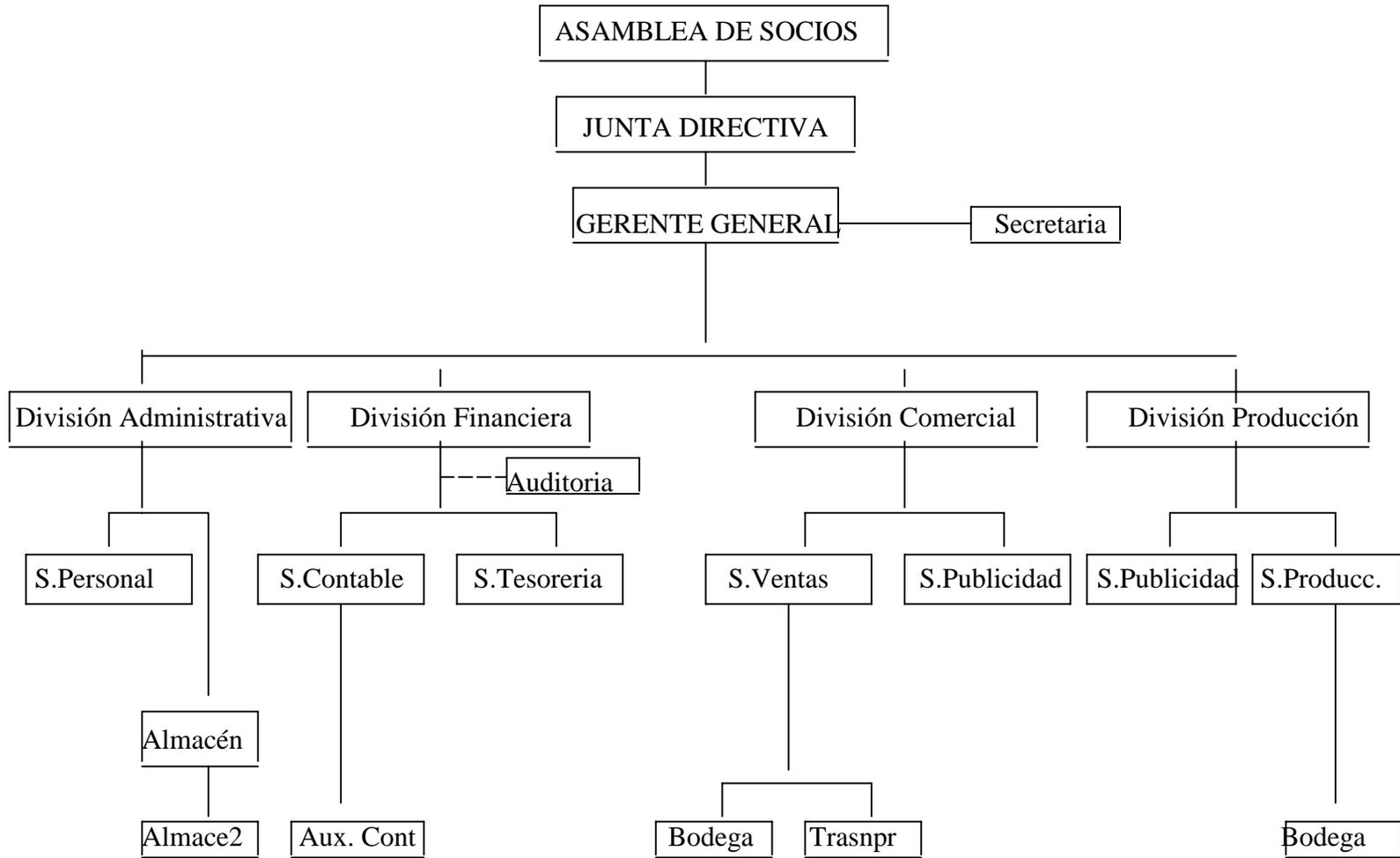
SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. 2 ed. Santa Fe de Bogota : Ram, 1994. 225 p.

A N E X O S

Anexo A. Organigrama actual de FEDEASUR



Anexo B. Organigrama propuesto para FEDEASUR



**Anexo C. Municipios que conforman La Federación de Agricultores del Sur
“FEDEASUR”**



Anexo D. Encuesta

INVESTIGACIÓN PARA EVALUAR EL FACTOR INTERNO ADMINISTRATIVO DE FEDEASUR

Esta encuesta tiene por objetivo primordial llevar a cabo un estudio de las capacidades internas administrativas que posee la empresa, para identificar al final cuales son las mayores fortalezas y debilidades que determinaran en gran medida su posición estratégica interna. Por lo tanto las respuestas del siguiente cuestionario representan valiosa información que será mantenida en completa reserva.

Marque con una X su respuesta.

1. El plan operativo que se presenta a la empresa se ha cumplido en forma:

Nula _____ Parcial _____ Totalmente _____

2. Cree Usted que la falta de recursos es un limitante para llevar a cabo las metas y objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

3. El sistema gerencial actual que se aplica en la empresa ha servido para?

Un mayor desarrollo empresarial _____

Un sostenimiento económico estable de la empresa _____

Un estancamiento muy marcado dentro de la empresa _____

4. Una vez se obtienen los resultados de las actividades administrativas, se realiza una supervisión, seguimiento y control?

Siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

5. Las relaciones personales dentro de la empresa son:

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

6. Para una mejor organización. Usted cree que la gerencia debe estar ubicada en?

Ipiales _____

Cali _____

Por que?

7. Que motivación tiene usted para permanecer en la organización?

Beneficio económico _____

Sentido de pertenencia _____

Otros _____

8. Según su punto de vista personal. Cual es el área que impide que la empresa crezca.

Administrativa _____

Financiera _____

Mercadeo _____

Producción _____

Ninguna de las anteriores _____

9. En las reuniones que se realizan, se evalúan los resultados y se crean estrategias pertinentes para corregir las operaciones?

Siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

10. Según su punto de vista. Cual o cuales serian las estrategias o medidas necesarias que se deberían tomar para que la empresa se recupere?
