

**Formulación de un plan estratégico para la Cooperativa Agroindustrial del municipio de
Timbiquí Cauca para el periodo 2024-2034**



Danibe Venté Aragón

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Administración de Empresas

Popayán - Cauca

2024

**Formulación de un plan estratégico para la Cooperativa Agroindustrial del municipio de
Timbiquí Cauca para el periodo 2024-2034.**



Danibe Venté Aragón

Trabajo de grado modalidad pasantía para optar al título de Administradora de Empresas

Director:

Wilfred Fabián Rivera Martínez

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Administración de Empresas

Popayán - Cauca

2024

Nota de aceptación

Una vez revisado y aprobado el documento final del trabajo de grado titulado *Formulación de un plan estratégico para la Cooperativa Agroindustrial del municipio de Timbiquí para el periodo 2024-2034*, realizado por la estudiante Danibe Venté Aragón, se autoriza para optar el título de profesional de Administradora de Empresas en la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.



Director.
Wilfred Fabian Rivera Martínez



Jurado 1.
Martín José Valencia Gutiérrez



Jurado 2.
Myriam Eugenia Peña Martínez

Popayán, 2025

Dedicatoria

A mis queridos padres, Enecy Aragón Venté y Jacinto Venté Núñez, quienes con su amor incondicional y apoyo inquebrantable han sido mi mayor motivación y fortaleza en este proceso académico.

A mis hermanos, Naby, Geider, Karina, Antony y Michelle, por su comprensión y apoyo constante, por ser mis compañeros de aventuras, disgustos e innumerables risas durante todos estos años, sobre todo los que hemos permanecido lejos de casa, pero juntos, acompañados entre sí.

A todas las personas especiales que han sido parte de mi vida y han contribuido de alguna manera a este logro, ¡gracias! Este trabajo está dedicado a ustedes, con todo mi cariño y gratitud.

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca por haberme brindado la oportunidad de formarme académicamente en esta institución, debo confesar que durante mi estancia en la universidad me sentí muy bien acogida, pero sobre todo me enamore del propósito de la universidad de formar no solo a futuros profesionales, sino también a humanos, profesionales con sensibilidad y sentido de humanidad, me llevo un cariño profundo y respeto eterno por muchos de los que fueron mis maestros.

En general agradezco a todos los docentes y cuerpo administrativo, puesto que, sin el aporte de ellos, nada sería posible dentro de la institución universitaria.

Agradezco a mi director de trabajo de grado Wilfred Fabián Rivera Martínez, por tomar mi trabajo bajo su tutela y orientarme en el proceso.

Agradezco al profesor Javier Solarte Camayo, por haberme orientado al principio de mi trabajo y por transmitirme sus conocimientos como maestro y ser humano.

Por último, quiero agradecer de manera cordial al gerente de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí, Ing. Hugo Andrés Zúñiga García, por permitirme realizar mi pasantía en la organización, por su valioso aporte a mi formación profesional, por su buena disposición y la de los colaboradores para llevar a cabo mi trabajo.

Contenido

Contenido

Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción	11
Capítulo 1. Problema de Investigación.....	12
1.1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
Capítulo 2. Estado del Arte.....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Marco Teórico	20
2.2.1. Planificación estratégica	20
2.2.2. Cooperativismo y empresas agroindustriales.....	22
2.2.3. Teoría del planeamiento estratégico formal.....	23
2.2.4. Teoría de los recursos y capacidades.....	24
2.2.5. Teoría de la contingencia.....	24
2.3. Marco Conceptual.....	24
2.4. Marco Legal.....	26
2.5. Marco Contextual.....	28
2.5.1. Origen.....	28
2.5.2. Macro localización	30
2.5.3. Micro localización.....	30
Capítulo 3. Metodología	32
3.1. Enfoque de investigación	32
3.2. Diseño de la investigación.....	32
3.3. Técnicas de recolección de información	32
3.4. Procedimiento de análisis.....	33

3.5. Consideraciones éticas	34
Capítulo 4. Análisis y Resultados	35
4.1. Diagnóstico del microentorno y macroentorno de la organización Cooagrotimbiquí ...	35
4.1.1. Microentorno.....	35
4.1.2. Macroentorno	39
4.2. Objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de Cooagrotimbiquí.....	45
4.2.1. Quienes Somos.....	46
4.2.2. Identificación de prioridades estratégicas a largo plazo.....	49
4.2.3. Establecimiento de objetivos estratégicos alineados a la misión y visión de la organización	49
4.3. Propuesta del plan de acción Para Cooagrotimbiquí.....	54
4.3.1. Recursos Necesarios.....	60
4.3.2. Cronograma de ejecución	67
4.4. Comunicación del plan estratégico a los miembros de Cooagrotimbiquí	68
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	70
5.1. Conclusiones.....	70
5.2. Recomendaciones.....	71
Referencias.....	72
Anexos.....	79

Lista de Figuras

Figura 1 Localización de Timbiquí en Colombia	30
Figura 2 Localización de Timbiquí en el Cauca	31
Ilustración 3 Logotipo de Cooagrotimbiquí	48
Ilustración 4 Organigrama de Cooagrotimbiquí	48

Lista de Tablas

Tabla 1 Factores y Compañía.....	35
Tabla 2 Clientes.....	36
Tabla 3 Competidores.....	37
Tabla 4 Colaboradores	37
Tabla 5 Proveedores	38
Tabla 6 Análisis PESTEL	39
Tabla 7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	43
Tabla 8 Análisis DOFA	44
Tabla 9 Objetivos estratégicos Coagrotimbiquí	49
Tabla 10 Plan de acción.....	55
Tabla 11 Recursos	61
Tabla 12 Cronograma de Implementación.....	67

Resumen

El presente documento contiene los resultados de un trabajo práctico e investigativo, el cual tiene como objetivo la formulación de un plan estratégico para la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí, con ello se pretende generar una mejor gestión, fortalecer el desarrollo, asegurar la sostenibilidad económica y operativa e impulsar su competitividad en el mercado, el trabajo se desarrolla bajo una metodología cualitativa de carácter documental, basada en el análisis del entorno interno y externo utilizando herramientas como análisis PESTEL, la matriz DOFA, y el cuadro de mando Integral para el seguimiento de los objetivos estratégicos; se implementa el diseño de un plan de acción para fijar estrategias alineadas con las necesidades de la cooperativa y que estas contribuyan a su crecimiento sostenible.

Con todo esto se pudo determinar que la planificación estratégica es fundamental para la optimización en la gestión organizacional, contar con una planeación estratégica bien estructurada no solo facilita la toma de decisiones, también mejora los procesos y promueve la alineación de todos los colaboradores con los objetivos institucionales, garantizando así su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Palabras claves: Cooperativa, estrategia, plan, agroindustrial, competitividad, sostenibilidad, gestión, comercialización, Timbiquí.

Abstract

This document presents the results of a practical and research-based project aimed at formulating a strategic plan for the Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí. The goal is to improve management, strengthen development, ensure both economic and operational sustainability, and enhance the cooperative's competitiveness in the market. The study follows a qualitative, document-based methodology, grounded in an analysis of the internal and external environment using tools such as PESTEL analysis, the SWOT matrix, and the Balanced Scorecard to monitor strategic objectives.

An action plan was designed to implement strategies aligned with the cooperative's needs and to support its sustainable growth. The findings highlight that strategic planning is essential for optimizing organizational management. A well-structured strategic plan not only facilitates decision-making but also improves internal processes and promotes alignment among team members with the institution's objectives, thereby ensuring long-term competitiveness and sustainability.

Keywords: Cooperative, strategy, plan, agro-industrial, competitiveness, sustainability, management, marketing, Timbiquí.

Introducción

En Colombia, la diversidad climática y geográfica favorece la producción de una amplia variedad de productos agrícolas, permitiendo destacarse como un país rico en diversidad que permite ofrecer gran oferta alimentaria y de exportaciones, contribuyendo a su vez, a la seguridad alimentaria, la creación de empleo y desarrollo sostenible.

La Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí, se creó en el periodo del año 2004 gracias a un grupo de agricultores que tenían como principal objetivo la producción y comercialización de productos agrícolas y agroindustriales en la región del Pacífico colombiano. A pesar de que contaban con recursos naturales propicios para la agricultura, la cooperativa empezó a atravesar retos en su entorno organizacional y en factores externos que afectan su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Algunos de esos retos son: Enfrentarse a un mercado desigual con mucha competencia desleal sin el amparo de leyes o normas que respalden la formalidad en el sector, la falta de compromiso y lealtad de muchos de sus asociados y productores, el abandono estatal para con este sector económico tanto a nivel nacional, departamental y municipal, falta de capital financiero y humano, deterioro de maquinarias, equipos, e infraestructura, la inseguridad en la región, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de crear e implementar un plan estratégico para COOAGROTIMBIQUI que otorgue la facilidad de generar una evolución de los procesos de gestión, de tal forma se promueva el desarrollo, la competitividad y la alineación de quienes hacen parte de la organización, este plan estratégico tiene como fin el establecer una guía precisa para la cooperativa, maximizar el uso de recursos, adaptarse al entorno, fomentar la participación y transparencia, así como medir y evaluar los resultados para contribuir al crecimiento sostenible y fortalecimiento de la cooperativa, así como al desarrollo integral de la comunidad.

Por esta razón, este trabajo tiene como objetivo principal formular el plan estratégico de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí para el período 2024-2034, donde se llevará a cabo un diagnóstico del micro y macroentorno de la organización, se establecerán objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de la cooperativa.

Capítulo 1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

El sector agrícola en Colombia es considerado de gran importancia, puesto que su aporte es significativo para la economía y la empleabilidad, donde juega un papel importante en cuanto a la seguridad alimentaria y genera ingresos significativos para bastantes comunidades rurales, que permiten expresar lo importante que es el desarrollo sostenible en el país.

Acorde con la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA, 2024), “el sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca tuvo un desempeño sobresaliente, al registrar un aumento del 10,2 % en su valor agregado para el mismo periodo, superando en 8,1 puntos porcentuales la variación del PIB nacional”. Estos datos reafirman la importancia del sector agrícola en el país y a su vez, demuestran que Colombia goza de una diversidad y clima favorable para el tema de la producción, donde se puede constatar de variedad de productos agrícolas y refuerza la importancia del sector en cuanto a oferta alimentaria y exportaciones.

Del mismo modo un informe de Minagricultura (2025) señala que “las actividades del agro, ganadería, pesca, caza y silvicultura crecieron 8,1 % con respecto a 2023. [...] El PIB fue de 1,7 %, de los cuales el sector aportó 0,8 puntos, lo que significa un 47 % de la actividad económica nacional”.

En cuanto al sector agroindustrial, se considera como una extensión importante del sector agrícola que cumple un papel fundamental en la transformación y el valor agregado de los productos agrícolas, donde se abracan actividades que implican la industrialización de materias primas que provienen del sector agrícola, dando como resultado productos procesados que van desde alimentos hasta productos textiles y químicos.

Ahora bien, el gobierno colombiano ha implementado políticas que buscan la creación de un entorno adecuado para el crecimiento y la sostenibilidad del sector agroindustrial, dentro de tales políticas podemos encontrar el decreto 504 de 2022 que busca reducir la inflación y los costos de producción modificando parcialmente el arancel de aduanas para la importación de insumos agropecuarios; decreto 0809 de 2023 que tuvo una vigencia de 12 meses, por el cual se establecía un arancel del 0% para la importación de insumos agropecuarios; política pública de agroecología, que busca generar sostenibilidad y responsabilidad en los en los sistemas agroalimentarios del país;

Reforma agraria, donde el gobierno Colombiano propone agroindustrialización cooperativa y entrega de tierras a campesinos como estrategia clave para impulsar el desarrollo rural; decreto 896 por el cual se crea el programa nacional integral de sustitución de cultivos ilícitos; ordenanza 045 de 2024 por el cual se adopta el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA) para el departamento del Cauca; estas políticas contribuyen a la mejora del desarrollo económico en el país, sin embargo, este sector sigue presentando diferentes dificultades como lo son la variabilidad climática, la competencia global y la necesidad de acoger prácticas agrícolas sostenibles, adicionalmente la innovación y la tecnología que son elementos de importancia para mejorar la eficacia y la competitividad del sector agroindustrial colombiano; por lo mismo se espera que con la política para impulsar la competitividad agropecuaria (CONPES 4098) el sector pueda alcanzar el desarrollo y rendimiento más óptimo posible (Corbetta, 2022).

Por esta razón, es importante tener presente que la efectividad de estas políticas depende de diversos factores, que contiene la implementación adecuada, correcta y que se adapte a las condiciones cambiantes del mercado.

De acuerdo con lo dispuesto en el PND (2022-2026), el uso intensivo de datos tales como el monitoreo y seguimiento puede circular hacia una economía agraria e industrial intensiva que le permita adoptar tecnología y cumplir con estándares facilitando así procesos de reconversión productiva local y la trazabilidad del desempeño en las unidades de menor magnitud.

La Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí (COOAGROTIMBIQUI), nació del pensamiento de un grupo de 50 agricultores, beneficiarios del proyecto denominado “Apoyo al proceso de recuperación, manejo de agroindustria y comercialización del coco en la costa Pacífica Caucana”, cuyo objetivo fue organizar y capacitar a los cocoteros y a grupos familiares fabricantes de dulces típicos de coco. En el año 2004 se constituyó como organización.

La Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí, es una organización encargada de la producción y comercialización de productos agrícolas y agroindustriales en la región del pacifico colombiano. A pesar de contar con una ubicación estratégica para llevar a cabo esta actividad agrícola al contar recursos naturales propicios para la agricultura, cabe mencionar que tanto dentro como fuera de su entorno la cooperativa ha enfrentado problemáticas como la falta de capital financiero y humano, el deterioro de su maquinaria, equipos e infraestructura, falta de acceso a financiamiento para pequeños productores, así como el abandono por parte del Estado, tanto a

nivel nacional como territorial, la operatividad en un mercado desigual, con alta competencia desleal y sin un marco legal efectivo que respalde la formalización del sector, sumado a ello, la inseguridad en la región y la falta de compromiso y lealtad de algunos de sus propios productores y asociados, lo que debilita su capacidad organizativa y afecta su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Como señala Fernández et al. (2016), las cooperativas agroindustriales enfrentan desafíos relacionados con la competencia del mercado, la volatilidad de los precios agrícolas, la sostenibilidad de la producción y la participación de los socios en la toma de decisiones.

Ante este panorama, resulta urgente adoptar herramientas de gestión que permitan enfrentar estas problemáticas de forma estructurada y estratégica. En este sentido, la gerencia estratégica surge como una alternativa clave para guiar los procesos internos y proyectar el crecimiento institucional. Como lo plantea Lucas (2017), la gerencia estratégica se basa en “acciones que pueden aprovecharse en herramientas suministradas por las ciencias administrativas y buen juicio empresarial, lo cual puede maximizar la implementación de estrategias en dirección a las organizaciones y brindar un mejor manejo racional a los recursos disponibles. Logrando así, el abastecimiento de los mercados actuales y futuros” (p.49).

Desde sus inicios hasta el momento la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí ha ido avanzando con base en la misión, la visión y los objetivos del estatuto establecidos, las decisiones se toman teniendo en cuenta el comportamiento que haya tenido la organización durante el último año, para lo cual se realiza un análisis de la situación, tales análisis son producto de las asambleas generales que se propician en la organización, y de acuerdo a las necesidades y dificultades evidenciadas, se definen los lineamientos a seguir durante el próximo año en cuanto a la parte, presupuestal, financiera, productiva y comercial.

La manera en la que se ha llevado el proceso de dirección o gerencia estratégica en Cooagrotimbiquí reúne componentes como el empirismo, la experiencia y el conocimiento adquirido en la formación académica, pues el representante legal y gerente, el señor Hugo Andrés Zúñiga García es ingeniero industrial con una especialización en el área administrativa, así mismo los demás colaboradores de las distintas áreas cumplen con las competencias y experiencias para desempeñar sus cargos.

Actualmente la organización se enfrenta a diversas problemáticas en temas de desarrollo competitivo y económico, para comprender un poco mejor esta situación, es necesario aclarar que anteriormente la Cooperativa tuvo mucha dependencia de sus Productores y productores asociados, pero sobre todo, de su anterior gerente, quien contaba con varias fincas de coco de las cuales la producción se vendía únicamente a la Cooperativa, lo cual desencadenó que la organización jamás sintiera la necesidad de tener sus propios cultivos. En la actualidad la organización es completamente dependiente de los productores y el factor negativo que más le afecta en ese sentido, es la entrada de una competencia desleal con mucho poder adquisitivo; es decir, al no haber una ley que regule los precios en este sector, la competencia eleva los precios de tal manera que la Cooperativa no puede competir con ellos, por ende los productores deciden venderle a la competencia, esto ocasiona que la organización sea menos competitiva, que su volumen de producción decaiga y por ende su sistema económico empeore. Por lo tanto la alta gerencia y demás colaboradores están tomando las medidas necesarias para mejorar las condiciones de la organización, es por ello que dentro de esas medidas el gerente vio la necesidad de implementar un plan estratégico en la organización, que contribuya a la implementación de una integración vertical hacia atrás, y de la misma manera que contribuya a reconducir a los colaboradores tanto internos como externos que llegan a la organización con ideas completamente diferentes en cuanto a la razón de ser, sobre lo que se plantea en la misión y visión, y que aunque se trata de guiarles al propósito de esta, terminan sin acogerlo y adaptarlo, para que por medio de la planificación estratégica puedan comprender el trabajo colectivo, cooperativo y comunitario que se debe mantener; en pocas palabras, es necesario un plan estratégico que permita que todos visionen los mismos objetivos con el fin de que la organización sea más competitiva, productiva y tenga un mayor alcance de oportunidades.

Con base a la idea expuesta de Chiavenato (2017) argumenta que la planeación estratégica permite trazar objetivos alcanzables y definir planes de acción que generen ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, Munch (2008) dice que “gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación estratégica” (p.11).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto a Cooagrotimbiquí le hace falta una planeación estratégica que se pueda alinear con la misión y visión de la organización, permitiendo que todas las partes interesadas vayan hacia los mismos objetivos y conozcan bien su macro y microentorno, de esa manera se pretende gestionar mejor los recursos para ser más competitivos en el mercado.

Pregunta Problema

¿Qué estrategias deberá ejecutar la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí dentro de un plan estratégico que permita mejorar los procesos de gestión, y promueva el desarrollo, la competitividad y la alineación de los colaboradores?

1.2. Justificación

Cooagrotimbiquí lleva alrededor de 19 años operando en el sector agroindustrial, a pesar de ello, la planeación estratégica en la organización ha sido baja, pues se aplican principios y bases de lo que contiene un plan estratégico, ya que esta cuenta con misión y visión y con base a ello, el gerente y la junta directiva se reúnen para fijar las decisiones, acciones y actividades que se ejecutaran durante el año, es decir, la empresa no cuenta con una ruta bien estructurada que facilite la toma de decisiones como tal, que les permita aprovechar oportunidades, anticiparse a los desafíos o responder a posibles contingencias de manera eficiente.

De acuerdo con Mintzberg et al. (1997) las estrategias integran las principales metas y las políticas de una organización, estableciendo secuencias coherentes con las acciones a realizar. También menciona que las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa enfocándose en los cambios tanto predecibles como impredecibles y que puede incurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Al tener presente que un plan estratégico puede funcionar como un mapa guía para las empresas con la intención de llevarlas a lograr sus metas a largo plazo y que sin él puede perderse en medio de diversas decisiones tácticas sin una visión clara, como para los colaboradores internos como los externos, donde tengan claridad sobre hacia donde se dirige, evitando así una falta de alineación entre los equipos, redundancia de esfuerzos y una disminución de capacidad para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de gran importancia plantear un plan estratégico en la cooperativa agroindustrial de Timbiquí para establecer un punto de vista más claro no solo hacia la toma de decisiones futuras sino también hacia el papel que desempeña cada una de las partes interesadas de la organización, maximizar el uso de los recursos, tener una mejor adaptación en cuanto al entorno, promover así mismo la transparencia, medir los resultados, lo que influirá en

cuanto al crecimiento sostenible y al fortalecimiento de la cooperativa, así como al desarrollo integral de la comunidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

- Formular el plan estratégico de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí para el periodo 2024-2034

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico del micro y macroentorno de la organización Cooagrotimbiquí.
- Establecer objetivos estratégicos, que se alineen con la misión y visión de Cooagrotimbiquí.
- Proponer un plan de acción para la Cooperativa agroindustrial de Timbiquí
- Comunicar el plan estratégico a todos los miembros de la organización Cooagrotimbiquí, de manera clara y efectiva, para garantizar que todos estén alineados y comprometidos con su implementación.

Capítulo 2. Estado del Arte

2.1. Antecedentes

Varios análisis han indicado que la implementación de estrategias vuelven mucho mejor la competitividad y garantizan la adaptación a los cambios del entorno; esto mediante metodologías cuantitativas y cualitativas, donde se han identificado factores determinantes en la efectividad de la planificación estratégica, en ese sentido se presentan investigaciones que analizan estos factores fundamentales, basándose en datos empíricos y metodologías rigurosas que fortalecen el conocimiento en este campo de estudio.

Gómez et al. (2021) llevaron a cabo una investigación sobre el impacto que generan las estrategias sostenibles en la competitividad de cooperativas agroindustriales en América Latina.

Donde se aplicó un enfoque mixto, con entrevistas y encuestas a 150 cooperativas de distintos países, examinando su desempeño en mercados locales e internacionales, en cuanto a los resultados indicaron que el 68% de las cooperativas que adoptaron prácticas sostenibles aumentaron su competitividad en un 15%, generando como conclusión que la sostenibilidad no solo fortifica la rentabilidad de las cooperativas, sino que también contribuye a la conservación del medio ambiente (Ferro et al, 2021).

En otro aspecto, Sepúlveda (2024) analizo el impacto de la digitalización en la eficiencia operativa de cooperativas agroindustriales en Colombia, esto mediante un diseño que se podría considerar experimental aplicado a 40 organizaciones del sector, se observó una reducción del 25% en los tiempos de producción y una disminución del 18% en los costos operativos. Los hallazgos evidenciaron que la digitalización permite mejorar la trazabilidad de productos y optimizar la toma de decisiones estratégicas. Se concluyó que la integración de tecnologías digitales es un factor clave para fortalecer la competitividad de las cooperativas y facilitar su inserción en mercados globales con mayores exigencias regulatorias.

Adicionalmente, Cáseres (2024) analizaron la relación entre gobernanza y planificación estratégica en cooperativas, mediante un estudio descriptivo-correlacional basado en cuestionarios estructurados aplicados a 50 cooperativas de diversas regiones. Los hallazgos evidenciaron que aquellas con estructuras organizativas participativas lograban un 80% de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, en comparación con aquellas con modelos de gestión centralizados. Donde se llegó a la conclusión de que una gobernanza eficiente no solo mejora la cohesión interna, sino que también favorece el acceso a financiamiento y el establecimiento de alianzas estratégicas para el crecimiento del sector agroindustrial.

Por su parte, Castro (2021) realizo un análisis sobre aquellas estrategias de internacionalización en cooperativas agroindustriales, donde empleo un enfoque cualitativo que se basaba en estudios de caso y entrevistas con directivos del medio, por medio de ellas se reconoció que la diversificación de mercados es uno de los factores que facilitaron la expansión de las cooperativas a cinco nuevos mercados. En cuanto a los resultados, se evidencia que aquellas cooperativas con estrategias de internacionalización bien definidas incrementaron sus ingresos en un 30% en un periodo de tres años y se llega a la conclusión de que la apertura a mercados

internacionales no solamente varía las fuentes de ingreso, sino que también disminuye la vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas locales.

Por su parte, Meléndez (2023) evaluó la resiliencia organizacional en cooperativas agroindustriales con relación a las crisis económicas que presentan de manera constante, esto a través de un análisis riguroso a 15 cooperativas durante tres años. Los resultados se evidencian que la flexibilidad organizacional y la implementación de planes estratégicos dinámicos permite a las cooperativas acoplarse a las incertidumbres del mercado.

Adicionalmente, se hallaron contribuciones como la de Collins (2002), donde aborda la organización estratégica desde el aspecto de liderazgo efectivo, orientación clara en fortalezas distintivas y adaptación disciplinada a lo largo del tiempo, recalcando que el éxito sostenible no se logra mediante soluciones rápidas, sino a través de estrategias bien pensadas y ejecutadas.

Drucker (1954), menciona diferentes aspectos esenciales de la gestión empresarial, destaca la importancia de la planificación estratégica, la toma de decisiones efectiva y la necesidad de acomodarse a los cambios en el entorno empresarial

Por su parte, Porter (1985), resalta la importancia de la planeación estratégica para lograr una ventaja competitiva sostenible, en donde su modelo de las Cinco Fuerzas examina el entorno competitivo de una industria y su enfoque en la diferenciación y el liderazgo en costos, marca la necesidad de una planificación estratégica que permita a las empresas destacar y obtener rentabilidad a largo plazo.

Si hablamos de Rumelt (2011), este autor dice que es necesaria la implementación de una estrategia clara y segura para el éxito empresarial, así mismo sostiene que una buena estrategia involucra identificar y abordar retos clave, fijar metas claras y regularizar acciones para alcanzar esas metas, así mismo advierte contra la confusión entre la planificación estratégica y la formulación de estrategias reales, subrayando la necesidad de decisiones estratégicas específicas y acciones conducentes para diversificar una estrategia sólida de simplemente tener objetivos generales.

Kaplan y Norton (2004), sugieren un enfoque óptico que permita convertir la estrategia en hechos exactos y resultados reales, explicando que los indicadores financieros convencionales son limitados para medir el desempeño estratégico a largo plazo, y así mismo plantean emplear de mapas estratégicos para visualizar cómo los activos intangibles y las iniciativas estratégicas

ayudan a los objetivos de larga duración de la organización. Igualmente, son conocidos por desarrollar la percepción del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que suministra un conjunto equitativo de indicadores que van más allá de las métricas financieras para evaluar el rendimiento integral de una empresa.

2.2. Marco Teórico

El presente marco teórico pretende dar a conocer algunas de las ideas y teorías que existen sobre el tema de estudio, así al aclarar los diferentes conceptos, se podrá lograr establecer una base sólida en la investigación.

2.2.1. Planificación estratégica

Es un proceso que permite implementar ideas claras para alcanzar objetivos a largo plazo a través de estrategias, para ello se consideran aspectos como el entorno interno y externo. Contreras (2013) dice que la planificación estratégica implica no solo la formulación de estrategias, sino también la identificación de ciertos aspectos tales como las oportunidades y las amenazas, lo cual permite la anticipación de cambios en el entorno competitivo.

A continuación, se detallan las características principales de la planificación estratégica:

- ✚ **Orientación a largo plazo:** Hace referencia a la capacidad de ver en el tiempo y con base a ello planificar con miras hacia el futuro
- ✚ **Adaptabilidad:** Se debe tener flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.
- ✚ **Integralidad:** Considera tanto factores internos como externos que pueden influir en la competitividad de la organización.
- ✚ **Toma de decisiones informada:** Se basa en el análisis de datos, tendencias del mercado y recursos disponibles.
- ✚ **Proceso continuo:** Es un proceso dinámico de evaluación y cambio constante.

Discrepancia entre planificación operativa, táctica y estratégica

En cuanto al procedimiento de gestión organizacional, es importante definir los tres niveles de planificación; estrategia, operatividad y táctica, teniendo presente que cada una cuenta con características y alcances diferentes.

Planificación estratégica:

- ✚ Se efectúa en el nivel más alto de la organización e instituye los objetivos a largo plazo (Pimentel, 2020).
- ✚ Da una definición de la visión, misión y valores de la empresa.
- ✚ Tiene implicación en cuanto a la toma de decisiones sobre la asignación de recursos, posicionamiento en el mercado y crecimiento sostenible.

Planificación táctica:

- ✚ Transforma la planificación estratégica en objetivos específicos para diferentes áreas funcionales de la organización (Baltodano et al, 2019).
- ✚ Se enfoca en el mediano plazo, optimizando procesos y recursos en cada departamento.
- ✚ Asegura la coordinación entre las distintas unidades organizativas para cumplir con la estrategia general.

Planificación operativa:

- ✚ Se orienta a la ejecución de tareas concretas y actividades diarias.
- ✚ Se desarrolla en el corto plazo y busca la eficiencia en la operatividad de la empresa.
- ✚ Hacen parte a su vez procedimientos, asignación de responsabilidades y control de desempeño en el día a día.

Según Bryson (2018), estos tres niveles de planificación deben estar alineados para garantizar la coherencia y efectividad en la implementación de la estrategia organizacional. En el contexto de las cooperativas agroindustriales, la planificación estratégica adquiere una relevancia

particular debido a las características propias de este tipo de organizaciones, las cuales combinan objetivos económicos y sociales.

La planificación estratégica en este sector permite:

- ✚ Mejorar la competitividad mediante la optimización de recursos y la adopción de tecnologías innovadoras.
- ✚ Garantiza la sostenibilidad integrando prácticas de producción responsable y acceso a mercados sostenibles.
- ✚ Fortalece la cohesión organizacional alineando los intereses de los asociados con los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- ✚ Mitiga riesgos externos por medio del análisis del entorno y la formulación de estrategias de respuesta ante crisis económicas o climáticas.

2.2.2. Cooperativismo y empresas agroindustriales

Este es un modelo organizacional que se enfoca en la asociación de productos que tienen como objetivo tener una mejora en la competitividad que se presenta en el mercado, reducir el uso de los recursos y a su vez generar beneficios económicos y sociales para sus integrantes, para la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2017), las cooperativas agroindustriales “Son entidades del sector solidario dedicadas a la producción, comercialización y transformación de los bienes agropecuarios, agroindustriales, piscícolas y mineros, mediante el uso de los medios de producción de forma conjunta por parte de los asociados” (p. 4).

. Según lo mencionado por Muñoz et al (2009), este tipo de entidades se rigen por principios fundamentales como la participación democrática de sus socios, la equidad en la distribución de excedentes, la cooperación entre cooperativas y el compromiso con la educación y el desarrollo comunitario.

En cuanto a la forma organizativa de la cooperativa agroindustrial su diseño se centra en ofrecer garantía de la participación activa de sus miembros en las decisiones estratégicas,

promoviendo un modelo de gestión centralizado en la transparencia y la comparación, lo cual se compone por entes generales.

Lo que diferencia a las cooperativas de las empresas tradicionales es que su función no se basa en la incrementación del beneficio individual, su objetivo en sí es originar valor colectivo a través de la repartición equitativa de ingresos y la reinversión en el crecimiento sostenible de la organización.

Siendo así se puede decir que las cooperativas son esenciales para el desarrollo económico y social especialmente en regiones donde la agricultura constituye una de las principales fuentes de empleo y sustento. De acuerdo con Inostroza (2010) argumenta que este tipo de organizaciones contribuyen a la dinamización de las economías locales la cual facilitan el acceso a mercados y mejorar las condiciones de negociación para los productores y fomentar la innovación en los procesos de producción.

Tomando la perspectiva social, las cooperativas agroindustriales generan coherencia comunitaria y ayudan con el fortalecimiento del tejido social, ya que tienen sus cimientos en a la cooperación y la solidaridad entre sus colaboradores, al tener un funcionamiento bajo el enfoque del desarrollo sostenible, estas entidades impulsan el arraigo en los territorios rurales y contribuyen a la disminución de casos en cuanto a desigualdad en factores económicos, mediante la distribución equitativa de los beneficios resultantes, por ende, su importancia trasciende el ámbito económico, convirtiéndose en actores fundamentales en la construcción de modelos productivos justos e inclusivos.

2.2.3. Teoría del planeamiento estratégico formal

Esta teoría planteada por Ansoff (1965), piensa la planificación estratégica como aquel proceso que está fundamentado y racionalizado, que permite a las organizaciones crear e implementar planes estratégicos de forma sistemática, en ese sentido, se debe seguir un modelo riguroso que se basa en el análisis del entorno interno y externo, el significado claro de objetivos y la asignación eficiente de los recursos para alcanzar así una ventaja competitiva sostenible.

Ansoff indica que este modelo provee unos cimientos sólidos en cuanto a la toma de decisiones estratégicas, esto hace posible identificar oportunidades y amenazas en el entorno e implementar respuestas estratégicas adecuadas (Ansoff, 1965). Por eso utilizar este enfoque en

cooperativas agroindustriales puede ser fundamental para estructurar procesos de crecimiento y consolidación en mercados muy competitivos, para garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

2.2.4. *Teoría de los recursos y capacidades*

Esta teoría permite resaltar el éxito competitivo de las organizaciones dependiendo de la capacidad que tiene para gestionar y desarrollar de forma eficiente los recursos con los que cuenta, lo cual sostiene que estos recursos estratégicos son propios y organizados (Fong et al , 2017).

Por otra parte, también se centran en la identificación y el fortalecimiento de los recursos primordiales, lo que da la seguridad de que se aproveche de manera adecuada y de forma eficaz, en cuanto a su aplicación en la cooperativa, implica una mejor gestión eficaz en sus capacidades productivas, tecnológicas y organizativas, demostrando una diferencia en este mercado que siempre se encuentra en una constante evolución.

2.2.5. *Teoría de la contingencia*

No existe una hipótesis específica referente al tema que aplique a todas las organizaciones, pero si se presentan estrategias que son el reflejo de las organizaciones y como estas pueden funcionar teniendo en cuenta que pueden ser flexibles y adaptarse a las circunstancias, permitiendo así que las organizaciones acudan a las estrategias como un factor de dinamismo en el mercado, y la estructura organizativa (Burns, G. & Stalker, M., 1961).

2.3. Marco Conceptual

Enseguida, se exponen los conceptos que permiten comprender y sustentar los términos de la investigación, y que garantizan una comprensión adecuada del objeto de estudio. Esto permite definir los componentes más importantes de esta investigación, en relación con la gestión organizacional, la planeación y el contexto agroindustrial.

La estrategia corporativa hace referencia a las posturas y acuerdos que permiten visualizar de manera más adecuada la competitividad y sostenibilidad de una organización a largo plazo (Gamboa y Casallas, 2002). Este concepto se articula directamente con la gestión estratégica,

entendida como un proceso que se encuentra en constante formulación, evaluación e implementación, el cual busca dar posibles soluciones o propuestas con el fin de lograr los objetivos del entorno.

En relación con ello, la planeación prospectiva se establece como una técnica que permite anticipar y prevenir escenarios futuros, lo cual ayuda a superar desafíos en el entorno empresarial. A través de esta planeación, se pueden definir estrategias más adaptadas a los cambios del entorno.

De forma complementaria, los sistemas de gestión son una serie de procedimientos y procesos estructurales que, por medio de su implementación, permiten a las organizaciones mejorar tanto en aspectos internos como externos, facilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, la eficiencia operativa busca mejorar el uso de los recursos y reducir los costos, enfocándose en la productividad sin afectar la calidad del producto o servicio.

Asimismo, la cadena de valor se presenta como un instrumento que se enfoca en generar valor de manera directa a los clientes en sus procesos; lo cual le permite tener una ventaja competitiva a la organización en el mercado. Este valor está influenciado por los factores críticos de éxito, los cuales influyen en la viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones dentro y fuera del mercado en constante evolución.

El desarrollo organizacional, por su parte, busca mejorar la estructura y procesos internos de las organizaciones con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de parámetros. Para ello, se requiere una adecuada adaptabilidad empresarial, que se enfoca en ajustar los cambios del entorno, tanto internos como externos, logrando enfocarse en la formulación de estrategias innovadoras que permitan mantener una excelencia en el mercado.

En cuanto al entorno productivo, los sistemas agroindustriales se entienden como la agrupación de procesos, estructuras y relaciones que modulan la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas en una economía. Este sistema se relaciona con la competitividad empresarial, la cual se define como el grado en el que una organización puede mantener o mejorar su posición en el mercado, diferenciándose a través de innovación, eficiencia y calidad en sus productos o servicios (Espinosa et al., 2021).

En este contexto, la sostenibilidad económica representa un enfoque que garantiza la rentabilidad de una organización en el tiempo, asegurando el equilibrio entre crecimiento financiero, impacto social y responsabilidad ambiental. Lo anterior también requiere una adecuada

gobernanza cooperativa, entendida como los mecanismos y estructuras que rigen la toma de decisiones dentro de una cooperativa, promoviendo la participación democrática y la equidad entre sus miembros.

Por último, la gestión del conocimiento se refiere al proceso de captura, distribución y aplicación del conocimiento dentro de una organización para mejorar su capacidad de innovación y toma de decisiones. A esto se suma la innovación organizacional, entendida como el desarrollo e implementación de nuevas ideas, procesos o productos que generan mejoras significativas en la eficiencia y competitividad de una organización.

2.4. Marco Legal

En Colombia, las leyes que regula las cooperativas agroindustriales se han consolidado a través de diversas normativas que buscan promover y fortalecer el sector cooperativo como parte integral de la economía nacional, la cual establecen los principios, características y procedimientos que rigen la constitución, funcionamiento y supervisión de las cooperativas en el país.

La Ley 79 de 1988 es una de las piedras angulares de la legislación cooperativa en Colombia, la cual actualiza la normativa existente en su momento y define a las cooperativas como empresas asociativas sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o usuarios son simultáneamente aportantes y gestores. El objetivo principal de estas entidades es producir o distribuir conjuntamente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y contribuir al desarrollo comunitario.

En particular, el Congreso de Colombia bajo la Ley 79 (1988) aborda las cooperativas agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras, permitiendo que estas se constituyan por trabajadores, propietarios o una combinación de ambos, la cual pueden desarrollar sus actividades mediante la explotación colectiva o individual de la tierra y los bienes asociados, utilizando diversas modalidades contractuales, incluyendo contratos de fideicomiso con asociados o terceros; dicho esto, esta flexibilidad contractual facilita la adaptación de las cooperativas a las necesidades específicas de sus miembros y del entorno económico en el que operan.

Por otro lado, la Ley 454 (1998) se enfoca en la economía solidaria y establece fondo de garantías para las Cooperativas Financieras y de ahorro y crédito. Una de las contribuciones más importantes es la de los principios de la economía solidaria, por lo cual se destacan los siguientes:

- ✚ **Primacía del ser humano:** El bienestar de las personas y sus mecanismos de cooperación prevalecen sobre los medios de producción.
- ✚ **Solidaridad y ayuda mutua:** Fomento de la cooperación y la participación activa entre los miembros.
- ✚ **Gestión democrática:** Administración participativa, autogestionaria y emprendedora.
- ✚ **Adhesión voluntaria:** Ingreso y retiro libre y responsable de los asociados.
- ✚ **Propiedad colectiva:** Bienes y recursos gestionados de manera asociativa y solidaria.
- ✚ **Participación económica equitativa:** Contribución justa de los miembros en las actividades económicas.
- ✚ **Formación continua:** Educación permanente para los miembros en principios y prácticas de la economía solidaria.
- ✚ **Autonomía y autogobierno:** Independencia en la toma de decisiones y en la gestión interna.
- ✚ **Compromiso comunitario:** Servicio y aporte al desarrollo de la comunidad.
- ✚ **Integración con otras organizaciones:** Colaboración y alianzas con entidades afines para fortalecer el sector.
- ✚ **Promoción de la sostenibilidad ambiental:** Fomento de prácticas ecológicas y responsables con el medio ambiente.

Estos principios buscan orientar a las cooperativas hacia un modelo de desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo, alineado con las necesidades y aspiraciones de sus miembros y de la sociedad en general.

Adicionalmente el Decreto 1481 de 1989 integra la regulación cooperativa al instituir la naturaleza, características, constitución y régimen interno de los fondos de empleados. Aunque este decreto se enfoca en un tipo específico de organización solidaria, sus disposiciones ofrecen lineamientos relevantes para la gestión y operación de entidades cooperativas en general, especialmente en aspectos relacionados con la administración de recursos y la participación de los asociados.

En cuanto a la supervisión y control, la Superintendencia de la Economía Solidaria es la entidad encargada de ejercer la inspección, vigilancia y control sobre las organizaciones de economía solidaria en Colombia, la cual vela por el cumplimiento de las normativas vigentes,

asegurando que las cooperativas operen de manera transparente, eficiente y conforme a los principios que las rigen (Supersolidaria, 2020). Es responsabilidad de la superintendencia hacer visitas de inspección, pedir informes financieros y administrativos y así mismo aplicar sanciones en caso de que se incumplan las leyes.

Se debe resaltar que a pesar de que la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998 son pilares esenciales del marco legal cooperativo en Colombia, también hay otras normativas adicionales que tratan temas específicos del sector. Por ejemplo, el Decreto 1480 de 1989 regula las asociaciones mutuales, mientras que el Decreto 1482 de 1989 se enfoca en las empresas de servicios de administración pública en forma cooperativa. Estas disposiciones, junto con otras leyes y decretos, conforman un entramado jurídico que busca promover el desarrollo y fortalecimiento del sector cooperativo en sus diversas modalidades.

2.5. Marco Contextual

2.5.1. Origen

COOAGROTIMBIQUI se presentó como una iniciativa para los agricultores en la región con el fin de orientar y proyectar la recuperación, manejo y comercialización del coco en la Costa Pacífica. A los inicios del 2004 demostraron ser un hito en las organizaciones ya que velan y promueven el desarrollo sostenible del cultivo y procesamiento del coco, así como otras líneas productivas.

En sus inicios la cooperativa siempre se ha enfocado en mejorar la economía local, logrando proporcionar empleo y garantizando una sostenibilidad en los habitantes de la región al igual que la implementación de estratégica para el fortalecimiento financiero y organizacional. Por lo anterior, se refleja la capacitación de sus asociados y la modernización de los procesos permitiendo alianzas estratégicas con entidades gubernamentales e incluso con cooperaciones internacionales tales como USAID, MIDAS TEP, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entre otros.

En este orden de ideas, estas alianzas han permitido la ejecución de proyectos que provocan una buena reacción en la comunidad y que mejora la infraestructura productiva, la tecnificación de los procesos y la comercialización de los productos derivados del coco; en cuanto al entorno geográfico, se caracteriza por su riqueza de recursos naturales. Al igual que por su vocación

agrícola, presenta dificultades tales como la falta de acceso a financiamiento para pequeños productores.

Esta situación no es exclusiva de la Cooperativa, sino que se presenta en muchas organizaciones del sector agroindustrial, donde la falta de presupuesto suele traducirse en una menor inversión en prácticas ambientales sostenibles, obligando en algunos casos a los agricultores a recurrir a fuentes de financiación informales que terminan perjudicando sus procesos productivos y el entorno. Un artículo de Time (Day, 2022), plantea los impactos negativos que generan las grandes organizaciones industriales en el sector agrario frente a los pequeños productores, donde refiere que estas, muchas veces no les dejan otra salida que endeudarse para subsistir o dejar atrás sus tierras, ya que el uso de maquinarias avanzadas, paquetes tecnológicos, fertilizantes, semillas híbridas, entre otros que utilizan las grandes industrias no les permiten a los pequeños productores ser competitivos en el mercado.

Sin embargo, esta relación no es absoluta. En el caso de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí, a pesar de atravesar dificultades financieras, se ha evidenciado un compromiso constante con el cuidado ambiental, implementando prácticas sostenibles y evitando el uso de químicos que afecten los ecosistemas. Esto demuestra que, si bien los recursos económicos son un factor importante, la conciencia ambiental, la organización comunitaria y el compromiso colectivo también pueden ser determinantes en la adopción de modelos productivos responsables. Prueba de ello es el crecimiento del número de asociados, que pasó de 24 en sus inicios a 255 en el año 2019, reflejando un interés creciente por fortalecer una cooperativa que, incluso en la adversidad, ha buscado alternativas para mejorar su impacto y sostenibilidad.

Este crecimiento ha sido posible gracias a una gestión eficiente que ha promovido la inclusión de más productores en la cadena de valor del coco, generando impactos significativos en la economía local y el bienestar de las comunidades vinculadas. Contar con un fondo rotatorio y una visión institucional han permitido que la organización, sus asociados y colaboradores se sostengan en el tiempo.

Contexto social: El papel de la cooperativa ha permitido consolidar redes de apoyo para los productores, promover el trabajo asociativo y la participación activa de los agricultores en la toma de decisiones; lo cual ha generado espacios de inclusión y desarrollo, impactando no solo en la actividad económica, sino también en la unión y el fortalecimiento del tejido productivo local.

Asimismo, la cooperativa genera reconocimiento, posicionamiento y valor agregado al coco y sus derivados apostándole a la transformación y comercialización del mismo.

Contexto económico: La cooperativa está limitada por factores como la variabilidad de precios en el mercado, la competencia local, nacional e internacional, la falta de capital financiero y la necesidad de incorporar nuevas tecnologías para mejorar la producción. A pesar de estas dificultades, Cooagrotimbiquí ha logrado sostenerse, siendo resiliente y constante.

2.5.2. *Macro localización*

La cooperativa agroindustrial de Timbiquí se localiza en Colombia, departamento del Cauca, municipio de Timbiquí.

Figura 1

Localización de Timbiquí en Colombia



Nota. Imagen tomada de Wikimedia Commos

2.5.3. *Micro localización*

Timbiquí es un municipio ubicado en la costa pacífica del departamento del Cauca. Sus principales actividades económicas y de sustento son la minería, la agricultura, la pesca, y la cacería. La Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí trabaja con los agricultores, especialmente los cocoteros, la organización cuenta con dos centros de acopio, uno ubicado en el Río Saija y el otro

en la vereda de Corozal, su sede principal con desarrollo administrativo y organizacional se encuentra en el casco urbano, ubicada en el barrio La Magdalena, carrera 4 #4-39.

Figura 2

Localización de Timbiquí en el Cauca



Nota. Imagen tomada de la Gobernación del Cauca (s.f)

Capítulo 3. Metodología

3.1. Enfoque de investigación

La metodología que se utiliza para abordar esta investigación se basa en el desarrollo de prácticas empresariales, lo que involucra que el proceso investigativo se ha basado en la observación seguida de los procesos internos de la cooperativa y en la recopilación de información documental relevante para su análisis, empujando un enfoque cualitativo de carácter documental, puesto que, su intención es comprender y describir las dinámicas organizacionales, administrativas y productivas de Cooagrotimbiquí a partir del análisis de fuentes primarias y secundarias, lo cual permite examinar a profundidad la información obtenida en el contexto de las prácticas empresariales, sin necesidad de recurrir a la medición cuantitativa de variables.

3.2. Diseño de la investigación

Para la elaboración de esta investigación se llevó a cabo un diseño descriptivo que permitió caracterizar elementos y factores que han influido en la consolidación de la cooperativa.

3.3. Técnicas de recolección de información

La recolección de datos se ha basado en entrevistas estructuradas, visitas de campo el análisis documental como principal técnica metodológica. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de documentos internos de la cooperativa, tales como informes organizacionales, registros de producción y carpetas de asociados, estatutos y normativas, reuniones y entrevistas con los actores claves de la organización, lo cual ha permitido recopilar información clave sobre la estructura organizativa de Cooagrotimbiquí, sus estrategias de mercadeo y los programas implementados para fortalecer su operación.

También se observó de manera directa el entorno empresarial, lo que ha facilitado la identificación de dinámicas internas y procesos operativos que no siempre se evidencian en la documentación oficial.

3.4. Procedimiento de análisis

Se realizaron varias etapas para desarrollar este proceso, para conocer y entender cómo funciona Cooagrotimbiquí, primero se inició con la presentación al personal (Colaboradores y productores), dando a conocer el objetivo de la investigación y del trabajo, se realizaron reuniones para concertar la aplicación a entrevistas estructuradas, se solicitó información documental, registros, procesos, normativas y demás documentos. El análisis de toda la información obtenida permitió tener una visión más clara sobre el manejo de la cooperativa y sus necesidades.

De acuerdo con esto se pudo hacer un análisis más directo del entorno organizacional, por ejemplo, se pudo apreciar las interacciones del gerente con los agricultores en las fincas de producción o los colaboradores con los asociados y los agricultores con el entorno ambiental.

Posteriormente, se utilizó información recopilada desde diferentes buscadores académicos en línea, con la finalidad de soportar el estudio investigativo con estudios realizados por autores que han realizado estudios y comprobado teorías relacionados con el tema de investigación.

Toda la información obtenida se agrupó de manera que se pudiera analizar al completo y categóricamente, teniendo en cuenta la estructura organizacional, los procesos comerciales, las demandas de los productores y las relaciones interinstitucionales.

Se plantean cuatro objetivos específicos para la finalidad de este trabajo:

- Realizar un diagnóstico del micro y macroentorno: Para llevar a cabo este objetivo específico, se realizará una evaluación exhaustiva que permita evidenciar como se encuentra la organización en la actualidad y las acciones que se deben tomar para seguir creciendo, esta evaluación se hará estudiando el macroentorno y el microentorno, análisis del modelo 5C, realizando un análisis FODA, y por último el análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Establecer objetivos estratégicos: Para el desarrollo de este objetivo, se identificarán a través de matriz BCG, Benchmarking, desarrollo de Balanced Scorecard y la consulta a los colaboradores internos y externos de la organización.

- Proponer un plan de acción: Este objetivo se llevará a cabo a través del análisis 5W2H, análisis de la matriz PESTEL y DOFA, con el fin de fijar acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
- Comunicar el plan estratégico: Informar, dar a conocer los resultados de la planeación estratégica propuesta a los colaboradores de la organización, a través de reuniones y capacitaciones.

La información obtenida fue analizada mediante un enfoque cualitativo, interpretando los datos dentro de su particular contexto, con base a ello se generó un diagnostico puntual de la cooperativa que propicia la formulación de estrategias que fortalecen la organización.

3.5. Consideraciones éticas

La investigación se ejecutó llevando a cabo los principios éticos primordiales de la recolección y análisis de información. Se respeta y garantiza la confidencialidad de los datos administrativos de Coagrotimbiquí se procuró que el análisis realizado sea riguroso, objetivo y fundamentado en fuentes verificables.

Capítulo 4. Análisis y Resultados

4.1. Diagnóstico del microentorno y macroentorno de la organización Cooagrotimbiquí

4.1.1. Microentorno

El microentorno de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí está compuesto por factores internos y externos inmediatos que influyen en su operación y desempeño; para un correcto análisis, se exploran los principales actores bajo el modelo de las 5C: Compañía, clientes, competidores, colaboradores y proveedores:

4.1.1.1. Compañía. La Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí es una organización situada en el sector agroindustrial que se encarga de promover la comercialización y la transformación del coco y sus derivados, Cooagrotimbiquí cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector, con una estructura formal y experiencia en la gestión de proyectos con ONG y entidades gubernamentales. Actualmente la Cooperativa enfrenta dificultades financieras y problemas de gestión contable, comercial, logística y falta de recursos humanos.

Tabla 1

Factores y Compañía

Factor	Situación Actual
Experiencia	Más de 20 años en el sector, con proyectos ejecutados con apoyo de ONG y entidades gubernamentales.
Infraestructura	Centros de acopio, equipos y maquinaria en deterioro por falta de mantenimiento, afectando la eficiencia productiva.
Finanzas	Falta de capital de trabajo, alta morosidad en créditos otorgados a los asociados, y dificultades en la gestión financiera.
Comercialización	Deficiencias en la logística y ventas; pérdidas por mala gestión de inventarios.
Estrategia	Falta de planificación estratégica para enfrentar la competencia y garantizar sostenibilidad.

Nota. *Elaboración propia a partir de los datos recolectados en entrevistas y documentación*

4.1.1.2. Clientes. Podemos decir que los clientes de la cooperativa se clasifican en dos grupos; primero están los clientes institucionales, que son las empresas con las cuales realiza el proceso de comercialización y las entidades con las cuales ha desarrollado proyectos. Por otro lado, está el segundo grupo que comprende lo que son agricultores y asociados quienes enfrenta diversas problemáticas financieras y operativas.

Tabla 2
Clientes

Tipo de Cliente	Características	Problemas Identificados
Institucionales	▪ Empresas como Súper de Alimentos. ▪ Clientes minoristas ▪ Entidades gubernamentales y ONG.	▪ Plazos de pago muy largos ▪ Dependencia excesiva de proyectos financiados por estas. ▪ Falta de medios de transporte para despachar los pedidos, en el territorio solo es por vía marítima a través de barcos y estos demoran en salir
Productores locales	Socios afiliados a la cooperativa que le venden su producción.	Baja apropiación del modelo cooperativo, falta de incentivos para lealtad.
Consumidores finales	Mercado nacional e internacional.	Falta de estrategias de comercialización y diferenciación.

Nota: *Elaboración Propia a partir de los datos recolectados en entrevistas*

4.1.1.3. Competidores. Al ser un sector en el que son prácticamente nulas la formalidad, las exigencias legislativas y protección a las organizaciones nacionales, la competencia proviene de intermediarios informales y comerciantes internacionales que ofrecen mayores beneficios comerciales a los productores.

Tabla 3
Competidores

Competidor	Características	Impacto en Cooagrotimbiquí
Intermediarios informales	Pagan precios más altos sin regulaciones.	Reducción del volumen de cocos vendidos a la cooperativa.
Otras empresas	Con más posibilidades de acceso a financiamiento.	Cooagrotimbiquí pierde competitividad.
Empresas privadas	Agroindustrias con tecnología avanzada.	Limitaciones para acceder a mercados especializados.

Nota: Elaboración Propia a partir de los datos recolectados en entrevistas

4.1.1.4. Colaboradores. Los trabajadores y asociados de la cooperativa presentan fortalezas en compromiso, pero también dificultades en la gestión interna y la comunicación.

Tabla 4
Colaboradores

Factor	Situación Actual
Compromiso	Algunos asociados y trabajadores están comprometidos con la organización.
Gestión interna	Falta de contabilidad actualizada, problemas en el control de inventarios.

Comunicación	Deficiencias en la coordinación entre administración, centros de acopio y productores.
Capacidades	Necesidad de capacitación en gestión financiera, comercialización y conocimientos del modelo cooperativo en el país.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en entrevistas

4.1.1.5. Proveedores. Los proveedores de Cooagrotimbiquí incluyen productores de coco y proveedores de insumos y maquinaria, cuya relación con la cooperativa es fundamental para su operación.

Tabla 5

Proveedores

Proveedor	Características	Problemas Identificados
Productores de coco	Asociados y comprometidos de la cooperativa.	Falta de incentivos para vender exclusivamente a Cooagrotimbiquí.
		Falta de técnicos especializados en el territorio.
Proveedores de servicios	Mantenimiento y reparación de motores y equipos	Demora en la llegada de repuestos. Altos costos entre mano de obra, obtención de repuestos y envío de los mismos al territorio.
Proveedores de maquinaria	Empresas de equipos y de tecnología agroindustrial.	Falta de mantenimiento y renovación de equipos.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos recolectados en entrevistas

4.1.2. Macroentorno

El análisis externo se fundamenta en la identificación de los factores que influyen en COOAGROTIMBIQUÍ desde el entorno macroeconómico, social, tecnológico y político. Se emplean las metodologías PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter para evaluar la competitividad y el contexto en el que opera la cooperativa.

4.1.2.1. Análisis PESTEL. Este análisis permite comprender los factores del entorno que afectan a las cooperativas agroindustriales en Colombia y, de forma particular, a la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí. Este análisis busca profundizar en los elementos estructurales, históricos y territoriales que inciden directamente en la competitividad y sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

Tabla 6
Análisis PESTEL

Factor	Descripción	COOAGROTIMBIQUI
Político	Las políticas públicas han sido insuficientes para proteger a las cooperativas frente a la competencia desigual. A pesar de contar con normativas como la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998, muchas organizaciones carecen de acompañamiento institucional y apoyo en escenarios de crisis. Históricamente, las cooperativas han enfrentado abandono estatal,	Opera en un contexto de olvido estatal sistemático. Aunque se han buscado alianzas con entidades gubernamentales, estas han sido intermitentes. La falta de políticas territoriales diferenciadas para el Pacífico ha impedido el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y comerciales. Además, la inseguridad en la región limita la presencia de entidades públicas y

	especialmente en zonas rurales apartadas.	privadas que puedan impulsar su desarrollo.
Económico	Las cooperativas agroindustriales tienen dificultades estructurales: bajo acceso a financiación formal, dependencia de mercados locales, costos elevados de insumos, y escasa inversión en valor agregado. Las crisis como la apertura económica de los 90 o la pandemia del COVID-19 profundizaron su vulnerabilidad.	Enfrenta problemas severos de liquidez, alta morosidad en créditos a asociados y dificultades para acceder a financiamiento. La dependencia de proyectos financiados por terceros y la falta de un fondo de inversión robusto han limitado su expansión. La competencia desleal de intermediarios que ofrecen precios más altos sin cumplir regulaciones debilita su capacidad de retención de productores.
Social	Las cooperativas históricamente han sido herramientas de cohesión y desarrollo comunitario, pero muchas enfrentan falta de relevo generacional, desinterés de jóvenes rurales, y bajo compromiso de los asociados. A pesar de ello, siguen siendo espacios de organización social y resistencia económica.	Se encuentra con una falta de apropiación del modelo cooperativo por parte de muchos asociados, lo que reduce el sentido de pertenencia. Se ha identificado poca participación activa en las asambleas, dificultades en la comunicación entre directiva y base social, y rotación de miembros. Aun así, ha logrado consolidar una

		red de productores de coco con historia organizativa.
Tecnológico	Existe una brecha tecnológica significativa entre cooperativas y empresas privadas. La falta de maquinaria moderna, plataformas digitales y asistencia técnica reduce la eficiencia y la capacidad de innovación.	Actualmente cuenta con infraestructura deteriorada y maquinaria obsoleta. Carece de plataformas digitales para comercialización, control de inventarios o trazabilidad. Esto afecta la eficiencia productiva y la posibilidad de escalar hacia mercados con requisitos técnicos o certificaciones de calidad.
Ecológico	Las cooperativas agroindustriales se ven afectadas por el cambio climático, degradación del suelo y fenómenos naturales extremos. Sin embargo, muchas han adoptado prácticas sostenibles, en parte por conciencia ambiental y también por falta de acceso a insumos químicos.	Pese a sus limitaciones económicas, ha optado por procesos productivos amigables con el medio ambiente, evitando el uso de químicos agresivos. Está ubicada en una zona de alta biodiversidad y riqueza natural, pero también vulnerable a eventos climáticos extremos como crecientes del río, inundaciones o plagas que afectan la producción de coco. Esto implica una necesidad

		urgente de gestión de riesgos climáticos.
Legal	Aunque existen marcos regulatorios, su implementación es limitada. La mayoría de las cooperativas enfrenta problemas con actualización estatutaria, cumplimiento normativo, y vigilancia efectiva. Las supervisiones son escasas, y muchas veces hay desconocimiento de las propias normativas por parte de los asociados.	Cumple con la normatividad legal básica tales como; estatutos, registro y personería jurídica, pero enfrenta dificultades en la actualización de su estructura contable y cumplimiento tributario. No tiene acceso constante a asesoría jurídica ni a formación normativa para sus asociados, lo cual afecta su formalización ante entidades financieras y su posicionamiento en mercados institucionales.

Nota: Elaboración Propia a partir de recolección de base de datos.

4.1.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Este análisis evalúa el nivel de competencia en el sector agropecuario:

Tabla 7

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Análisis
Poder de negociación de los proveedores	Alto, debido a la escasez del producto por baja producción a nivel local, regional y nacional, lo cual genera precios variables por la alta presencia de compradores informales con capital de trabajo. Capacidad de desarrollo hacia delante de los proveedores para poder hacer comercialización directa
Poder de negociación de los compradores	Bajo, por el poco nivel de productividad en el país, por lo tanto los compradores se deben ajustar a los precios que demandan los vendedores.
Amenaza de nuevos entrantes	Baja, porque se requiere capital para ingresar al sector y no se requiere conocimiento experto del mercado.
Amenaza de productos sustitutos	Alta, ante la creciente oferta de productos importados de países como Panamá, Venezuela, Ecuador y Perú y la falta de regulaciones.
Rivalidad entre competidores	Alta, dado que el sector cuenta con una competencia en un 95% informal y pequeños productores compitiendo por mercados similares.

Fuente: *Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas.*

4.1.2.3. Análisis DOFA. A partir de la información obtenida en las entrevistas a la revisora fiscal, al gerente, la secretaria y los productores, se ha construido el siguiente análisis DOFA:

Tabla 8
Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortalezas	Debilidades
Interno	✓ Formalidad y experiencia en gestión de proyectos. ✓ Control de precios del coco. ✓ Relaciones comerciales y alianzas estratégicas. ✓ Fondos rotatorios y posibilidad de crédito. ✓ Compromiso de algunos asociados y equipo de trabajo. ✓ Capacidad de transformación del coco.	✓ Falta de capital de trabajo. ✓ Deficiencias en la gestión contable y financiera. ✓ Baja apropiación de los asociados. ✓ Alta morosidad en los créditos. ✓ Deficiencias en la comercialización y logística. ✓ Falta de planificación estratégica. ✓ Problemas de comunicación interna. ✓ Deficiencias en infraestructura y equipamiento.
Análisis DOFA	Oportunidades	Amenazas

Externo	➤ Desarrollo de la agroindustria del coco. ➤ Certificaciones de producción sostenible y orgánica. ➤ Uso de tecnología para mejorar la gestión crediticia. ➤ Apoyo gubernamental y cooperación internacional. ➤ Innovación y tecnología en el sector agroindustrial. ➤ Tendencia de consumo responsable y comercio justo. ➤ Alianzas estratégicas.	➤ Plagas y enfermedades del coco. ➤ Inseguridad y robos. ➤ Competencia informal. ➤ Inseguridad y dificultades en la gestión de cobranza. ➤ Dependencia de financiación externa. ➤ Falta de apoyo del gobierno local, departamental y nacional. ➤ Factores climáticos. ➤ Dificultades en el acceso a crédito.
---------	---	---

Nota: Elaboración propia

4.2. Objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de Cooagrotimbiquí

Para la formulación del plan estratégico de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí (Cooagrotimbiquí), es fundamental establecer objetivos estratégicos claros y medibles que permitan orientar la gestión organizacional en el periodo 2024-2034. Estos objetivos deben alinearse con la misión y visión de la cooperativa, abordando aspectos clave como el crecimiento financiero, la sostenibilidad, la competitividad y la integración de los asociados en la estructura cooperativa.

4.2.1. *Quienes Somos*

Somos una cooperativa de carácter privado, constituida el 29 de mayo de 2004, denominada COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE TIMBIQUÍ, la cual podrá actuar bajo la sigla “COOAGROTIMBIQUI”, persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de beneficio común e interés general, de responsabilidad limitada, de un patrimonio a fines cívicos, regida por la ley y los estatutos, bajo los principios de solidaridad, participación y equidad, orientada a generar condiciones para lograr la igualdad de oportunidades y crecimiento económico social.

Por nuestra trayectoria comercial con 20 años de experiencia, en el mercado nacional y local, nos hemos convertido en una organización de base importante con gran compromiso y responsabilidad social.

Además de la comercialización y distribución de coco, “COOAGROTIMBIQUI”, ofrece beneficios de financiación a sus asociados y personas comprometidas para el mejoramiento de sus parcelas productivas y recolección del coco de sus fincas. Tal y cual como lo establecen los estatutos y las leyes del cooperativismo.

4.2.1.1. Misión. Se busca mejorar y priorizar las condiciones de vida de nuestros asociados, familias y comunidad, mediante la comercialización del coco; fundamentando la gestión de los principios y los valores como corporación, siendo un modelo de desarrollo sostenible.

4.2.1.2. Visión. Se visualiza a largo plazo obtener un fortalecimiento organizacional que nos permita ofrecerle a nuestros clientes facilidades de pagos, adquisición de bienes y servicios, con que el objetivo principal de mejorar sus condiciones de vida y calidad de cultivos. Esperando ser un ejemplo en el ámbito de la agricultura.

4.2.1.3. Visión propuesta. En 2034, Cooagrotimbiquí será una organización líder a nivel nacional en el cultivo, producción y comercialización sostenible y rentable del coco y sus derivados, impulsando el desarrollo agroindustrial con innovación, eficiencia y acceso a mercados; a través del fortalecimiento de los cultivos y el crecimiento económico de sus asociados, garantizará el acceso a bienes y servicios dignos, mejorando su calidad de vida y contribuyendo al desarrollo de la economía regional.

4.2.1.4. Logo. Se presenta el logo de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí, el cual fue proporcionado por la organización.

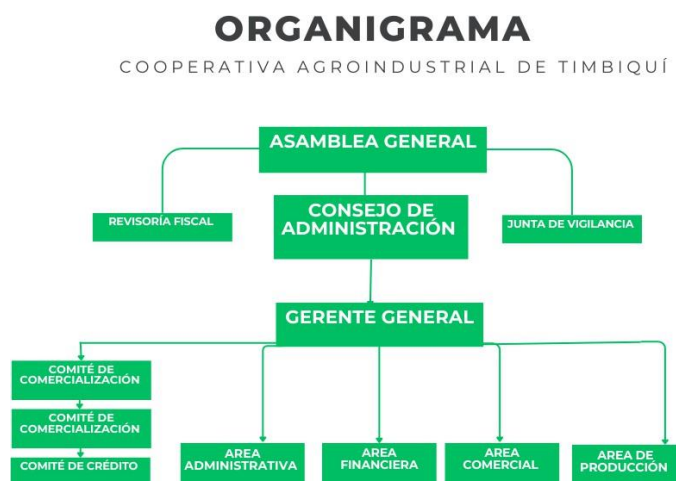
El logo fue creado basado en factores que tienen que ver con el cooperativismo y el sector productivo del coco. Su significado se traduce de la siguiente manera: Las palmas implican la parte productiva, la actividad que se desarrolla que es la producción del coco, la flecha hacia arriba es un símbolo del cooperativismo, su forma circular denota la igualdad y equidad de igual manera los colores representan el cooperativismo y la actividad agroindustrial.

Ilustración 3
Logotipo de Cooagrotimbiquí



4.2.1.5. Organigrama. A continuación, se visualiza la estructura organizacional de Cooagrotimbiquí mediante un organigrama jerárquico-funcional, el cual describe cuales son los órganos de gobierno, los órganos de control, los comités especializados y las áreas o departamentos, de tal manera que se pueda comprender como funciona la cooperativa en términos organizacionales.

Ilustración 4
Organigrama de Cooagrotimbiquí



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados de los estatutos

4.2.2. *Identificación de prioridades estratégicas a largo plazo*

El diagnóstico del contexto interno y externo de la cooperativa ha permitido identificar cinco áreas clave que determinarán su desarrollo en los próximos años:

- ✚ Optimizar la gestión financiera y contable para garantizar la estabilidad económica y mejorar el acceso a capital de trabajo.
- ✚ Desarrollar estrategias para ampliar los mercados y fortalecer la capacidad de negociación con clientes y proveedores.
- ✚ Implementar procesos de industrialización y aprovechamiento integral del coco para agregar valor y mejorar la rentabilidad.
- ✚ Mejorar la gestión administrativa y la participación de los socios a través de formación y mecanismos de comunicación eficaces.
- ✚ Crear alianzas con instituciones gubernamentales y privadas para fortificar la cooperativa y acceder a nuevos recursos y tecnologías.

4.2.3. *Establecimiento de objetivos estratégicos alineados a la misión y visión de la organización*

En la siguiente tabla se encuentran fijados los objetivos estratégicos para la Cooperativa, detallando su magnitud o dimensión, la descripción, los indicadores de éxito, las estrategias de implementación y el plazo de cumplimiento:

Tabla 9
Objetivos estratégicos Cooagrotimbiquí

Dimensión	Objetivo	Indicadores	Estrategias de	Plazo de
Estratégica	Estratégico	de Éxito	Implementación	Cumplimiento

Financiera	Optimizar la gestión contable y mejorar el acceso a capital de trabajo.	Incremento del flujo de caja en un 30%.	Contratar un contador permanente.	Corto plazo (3 meses -1 año)
		Reducción del nivel de morosidad en un 40%.	Implementar un sistema de control financiero y digitalización de cuentas.	
			Gestionar nuevas fuentes de financiamiento.	
Comercial y Competitividad	Expandir la comercialización del coco y sus derivados a nuevos mercados.	Aumento del volumen de ventas en un 25%.	Fortalecer las alianzas con clientes estratégicos.	corto plazo (6 meses -1 años)
		Ampliación de la cartera de clientes en un 20%.	Implementar campañas de mercadeo y diferenciación de productos.	
	Implementar un programa de formación en marketing digital y redes sociales para el equipo directivo y		Obtener certificaciones de	

	administrativo de la organización.		calidad y sostenibilidad.	
Producción y Transformación	Implementar procesos de industrialización del coco para agregar valor.	Aumento del 50% en la transformación del coco. -Implementar cultivos propios que sea un 40% de la producción total	Adquirir maquinaria para el procesamiento del coco.	Largo plazo (3-5 años)
		Reducción del desperdicio de coco en un 35%.	Capacitar a los productores en transformación agroindustrial.	
			Desarrollar nuevos productos derivados del coco.	
	Realizar un plan de mejora para la	Mejora en tiempos de	Alianzas con proveedores	

	renovación progresiva de la maquinaria y equipos	productividad, diversificación de productos y menor porcentaje en renovación de maquinaria.	técnicos y subvenciones estatales.	
Organizacional y Formación	Mejorar la participación y el sentido de pertenencia de los socios mediante estrategias de fidelización, con incentivos y tendencias del mercado atractivas para que los asociados visualicen la Cooperativa como una opción confiable	Aumento del 40% en la participación de socios en las asambleas.	Implementar programas de capacitación sobre el modelo cooperativo.	Corto plazo (6 meses -1 año)
		Reducción del 30% en el retiro de la cooperativa.	Crear incentivos y beneficios para socios activos.	
			Mejorar los canales de comunicación interna.	

	y rentable para la venta del coco.			
Sostenibilidad y Alianzas	Establecer convenios con entidades para fortalecer la cooperativa.	Número de alianzas estratégicas establecidas.	Gestionar convenios con el gobierno y ONG para apoyo financiero y técnico.	Mediano plazo (1-3 años)
			Buscar cooperación internacional para inversión en infraestructura.	
			Implementar prácticas sostenibles para acceder a mercados verdes.	

Nota: Elaboración Propia.

Ya con los objetivos estratégicos de Coagrotimbiquí establecidos encabezados primordialmente por sus dimensiones de desarrollo, así mismo todas alineadas con indicadores de éxito, con estrategias de implementación y plazos de ejecución específicos. Son varios elementos que se priorizan en este apartado, dentro de los cuales tenemos: la rentabilidad financiera, el crecimiento comercial, el fortalecimiento organizacional y asociativo, la implementación de

tecnologías sostenibles, la optimización de la logística, el posicionamiento de marca y la certificación de calidad. Estos objetivos se encuentran planteados de manera que se les pueda dar cumplimiento siguiendo las estrategias planteadas y de esa manera afianzar un enfoque estructurado y medible en el corto, mediano y largo plazo.

4.3. Propuesta del plan de acción Para Coogrotimbiquí

Proponer un plan de acción para Coogrotimbiquí está soportado en la definición de estrategias claras y ejecutables, alineadas con los objetivos estratégicos ya establecidos. La idea contempla designar recursos, definir los responsables de cada acción, identificar los indicadores de seguimiento y el tiempo de ejecución de las actividades, lo que permite una implementación estructurada que garantice el cumplimiento de los propósitos definidos.

Teniendo claro bajo que directrices se diseña el plan de acción de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí que permitirá mantener una sostenibilidad y rentabilidad solidaria, como también evitar las pérdidas y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta y hacerlos crecer, mantener una comunicación fluida y mejorar los canales de comercialización, entre otras; se fijan estrategias claras, acompañadas de acciones concretas que permitirán la materialización de estos objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Seguidamente se muestra la tabla 10, donde se especifican las estrategias, acciones, responsables, indicadores y los plazos para llevar a cabo las acciones.

Tabla 10
Plan de acción

Objetivo Estratégico	Estrategias	Acciones	Responsables	Indicadores de Seguimiento	Plazo
Optimizar la gestión contable y mejorar el acceso a capital de trabajo.	Implementar un sistema contable eficiente.	Contratar un contador permanente.	Gerente	Estado financiero actualizado mensualmente.	Corto plazo (6 meses -1 año)
	Gestionar fuentes de financiamiento.	Digitalizar registros contables y financieros.	Revisora fiscal	Reducción del nivel de morosidad en un 40%.	
		Gestionar créditos con entidades financieras y fondos de apoyo.	Gerente	Incremento del flujo de caja en un 30%.	

Expandir la comercialización del coco y sus derivados a nuevos mercados.	Fortalecer alianzas comerciales.	Desarrollar estudios de mercado para identificar nuevos clientes.	Gerente	Aumento del volumen de ventas en un 25%.	Mediano plazo (2-3 años)
	Diferenciación y certificación del producto.	Obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad.	Gerente	Ampliación de la cartera de clientes en un 20%.	
		Diseñar campañas de mercadeo y promoción.	Gerente	Obtención de al menos una certificación de calidad.	
Implementar procesos de industrialización	Adquisición de maquinaria para transformación.	Gestionar inversión para compra de equipos.	Gerente y consejo de administración	Aumento del 50% en la transformación del coco.	Mediano plazo (2-3 años)

del coco para agregar valor.	Capacitación en procesos industriales.	Desarrollar nuevos productos derivados del coco.	Gerente	Reducción del desperdicio de coco en un 35%.	
		Capacitar a productores y colaboradores en transformación agroindustrial.	Gerente	Número de productores y colaboradores capacitados en procesamiento.	
Realizar un plan de mejora para la renovación progresiva de la maquinaria y equipos	Renovar, modernizar y reparar maquinarias para la mejora de los procesos agroindustriales.	Contratar a un técnico que realice un diagnóstico para renovación y reparación de maquinaria deteriorada.	Gerente y Consejo de Administración	Mejora en tiempos de productividad, diversificación de productos y menor porcentaje en renovación de maquinaria.	

Mejorar la participación y el sentido de pertenencia de los socios mediante estrategias de fidelización, con incentivos y tendencias del mercado	Implementar programas de formación y comunicación.	Organizar reuniones y talleres sobre el modelo cooperativo.	Gerente	Aumento del 40% en la participación de socios en asambleas.	Corto plazo (6 meses – 1 año)
	Crear incentivos para socios activos.	Establecer beneficios para socios comprometidos.	Gerente	Reducción del 30% en el retiro de la cooperativa.	
		Crear canales de comunicación eficientes.	Gerente	Aumento del 45% en el volumen de coco	

atractivas para que los asociados visualicen la Cooperativa como una opción confiable y rentable para la venta del coco.		Realizar análisis del mercado.		vendido a la Cooperativa.	
Establecer convenios con entidades para fortalecer la cooperativa.	Alianzas con entidades públicas y privadas.	Buscar cooperación con entidades gubernamentales y ONG.	Gerente y consejo de administración	Número de alianzas estratégicas establecidas.	Largo plazo (3-4 años)
	Acceso a programas de financiamiento.	Postular la cooperativa a	Gerente y Consejo de Administración	Acceso a al menos dos programas de	

		proyectos de inversión.		financiamiento externo.	
		Implementar prácticas sostenibles para acceder a mercados verdes.	Gerente		

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Recursos Necesarios

Es importante valerse de los medios y recursos necesarios para una idónea aplicación del plan de acción en Coaagrotimbiqui. Tales recursos comprenden lo que es contar con una infraestructura en condiciones idóneas, contar con capital humano capacitado y comprometido, tener acceso a tecnología, maquinaria, equipos y financiamiento requeridos para operar de manera óptima; también se requieren insumos materiales y herramientas primordiales para la producción y comercialización, así como alianzas estratégicas que fortalezcan la capacidad operativa de la cooperativa.

La siguiente tabla muestra de manera estructurada estos recursos en categorías específicas, se acentúa la relevancia, las fuentes de financiamiento y elementos clave, lo cual permite visualizar de manera integral los factores que inciden en la viabilidad del proyecto, para poder asegurar su éxito y continuidad en el tiempo.

Tabla 11
Recursos

Categoría de Recursos	Descripción Detallada	Elementos Específicos	Fuente de Financiamiento	Importancia Estratégica	Observaciones Adicionales
Recursos Humanos	Personal capacitado y especializado, indispensable para la implementación y seguimiento de las estrategias del plan. Este recurso abarca tanto perfiles	- Gerente y Administradores	- Fondos propios de la cooperativa	Fundamental, ya que la eficacia del plan depende en gran medida de la cualificación y compromiso del equipo humano.	Se requiere inversión en programas de formación continua y actualización de competencias para asegurar la adaptación a nuevas
		Técnicos Agroindustriales	Convenios con instituciones educativas y programas de cooperación		
		Asesores Financieros y Comerciales	Alianzas estratégicas con centros de formación técnica		
		Personal de Logística y Distribución			

	directivos como operativos, que se encargan de la administración, producción, logística y capacitación de los asociados.	Capacitadores y Facilitadores			tecnologías y procesos.
Recursos Tecnológicos	Infraestructura digital y tecnológica que respalda la modernización de procesos internos, optimiza la	Software de Gestión Empresarial Plataformas de Comercio Electrónico y Marketing Digital	Recursos propios de la cooperativa Subvenciones estatales y programas de apoyo tecnológico	Esencial para incrementar la eficiencia operativa, mejorar la competitividad en el mercado y facilitar la toma de	Se recomienda la actualización periódica de software y hardware, así como la capacitación técnica para

	gestión y amplía la capacidad de comercialización. Es clave para la implementación de sistemas de gestión, seguimiento y comunicación que permitan la operación eficiente.	Sistemas de Trazabilidad y Gestión Logística (GPS, RFID) Equipos informáticos y dispositivos móviles Herramientas para capacitación virtual	Alianzas con empresas tecnológicas y proveedores especializados	decisiones basada en datos.	optimizar el uso de estas herramientas.
Recursos Financieros	Capital necesario para financiar la	Capital de inversión inicial	Recursos propios de la cooperativa	Crítico, ya que, sin un adecuado	Es indispensable establecer

	inversión en infraestructura, tecnología, capacitación y operaciones	Fondos destinados a programas de capacitación y desarrollo	Créditos bancarios y cooperativos	soporte financiero, la implementación y continuidad de las estrategias se verían comprometidas.	mecanismos de control presupuestario, auditorías internas y seguimiento financiero para garantizar el uso eficiente de los recursos.
	diarias. Este recurso permite la ejecución de proyectos de	Líneas de crédito y financiamiento	Programas de financiamiento estatal y de organismos internacionales		
	expansión, innovación y mejora continua.	Subvenciones y ayudas gubernamentales	Inversiones privadas y alianzas estratégicas		
		Inversiones de aliados estratégicos			

Infraestructura	Instalaciones físicas y equipamientos necesarios para la producción, procesamiento, almacenamiento y distribución del producto. Este recurso es clave para sostener la operación diaria y asegurar la calidad en cada	Centros de Acopio y Almacenamiento	Fondos propios y reinversión de utilidades	Vital para garantizar la capacidad operativa y la eficiencia en la distribución del producto, factor determinante en la competitividad del mercado.	Se recomienda planificar el mantenimiento periódico y la actualización de los equipos e instalaciones para prevenir deterioros y asegurar la continuidad operativa.
		Plantas de Procesamiento y Transformación del coco	Financiamiento externo a través de créditos para infraestructura		
		Oficinas Administrativas y Comerciales	Alianzas con entidades privadas y públicas		
		Vehículos y equipos de transporte especializado	Programas de apoyo a la modernización industrial		

	etapa de la cadena de valor.	Áreas de exhibición y puntos de venta			
		Material Publicitario y de Marketing	Donaciones y acuerdos comerciales		
		Insumos para Programas de Capacitación (manuales, equipos de demostración, etc.)	Apoyo logístico y operativo de aliados		

Nota: Elaboración propia

4.3.2. Cronograma de ejecución

Para realizar este cronograma se ha utilizado el diagrama de Gantt como estructura, en él se describen los tiempos de implementación de cada estrategia y acción, y se distinguen las actividades que son de corto, mediano y largo plazo y así mismo se evidencia que actividades se pueden realizar de manera simultánea.

Tabla 12
Cronograma de Implementación

Actividad	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 2	Año 3
Diseño del fondo de reserva						
Identificación de nuevos mercados						
Implementación del sistema logístico						
Desarrollo de capacitaciones						

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Comunicación del plan estratégico a los miembros de Cooagrotimbiquí

El plan estratégico depende de la capacidad de la cooperativa para garantizar el compromiso y dedicación de los miembros de la organización. Por lo anterior, para lograr este objetivo se deben proponer diferentes canales de comunicación y mecanismos de monitores que permitan sean implementados y ejecutados de la manera más adecuada.

La primera propuesta, es realizar una reunión de manera presencial con los líderes y participantes claves para poder explicar de manera detallada y argumentada el plan, permitiendo que estos miembros visualicen el objetivo que se quiere lograr para la mejora de la organización, esto se llevara a cabo mediante una presentación que se realizara en la plataforma *Canva*, lo que permitirá una explicación dinámica y contundente para los miembros.

Adicionalmente, se realizarán reuniones sectoriales, es decir que los miembros de la organización reciban información específica sobre su rol en la ejecución del plan estratégico, lo cual hará que cada miembro del equipo participe al 100%, para asegurarnos del éxito de esta otra propuesta, se solicitara a que realicen informes, o boletines informativos digital o físicos (A conveniencia de la persona) en la cual pueda resumir y evidenciar los logros y desafíos de la ejecución del plan.

También, se habilitará un canal de comunicación Vía Telegram o WhatsApp donde los miembros puedan acceder a la información pertinente para la ejecución del proyecto, esto con el fin de promover la apropiación del plan, y que puedan compartir los testimonios u experiencias del plan para apreciar cómo ha permitido a los miembros participar e involucrarse en este ambiente.

En este orden de ideas, para poder garantizar que la implementación y ejecución del plan sea un éxito, se otorgaran distintivos de manera individual o por equipos, esto con el fin de motivar a los miembros y destacar lo que un buen trabajo en equipo puede lograr, ya que esto no solo permitirá el beneficio de la corporación directamente si no a sus empleadores y líderes, enfocándose en una mejor dinámica de trabajo. Por otra parte, se crearán foros de discusión y mesas de trabajos en el que los miembros del equipo pueden proponer mejoras.

El acompañamiento continuo será una pieza clave en este proceso. Se designará a un equipo de facilitadores internos, compuesto por líderes de la cooperativa, quienes tendrán la responsabilidad de guiar y motivar a los miembros en la ejecución del plan, la cual recibirán

formación especializada en gestión del cambio y liderazgo cooperativo, asegurando que cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar su función de manera efectiva.

Con base a lo anterior, se deben emplear herramientas de seguimiento y control con el fin de evaluar el nivel de avance del plan en diferentes dimensiones. Para ello se aplicará una metodología basada en indicadores de desempeño clave (KPIs), estableciendo métricas específicas tales como la tasa de cumplimiento de acciones y el nivel de participación en las iniciativas propuestas.

Para poder determinar con exactitud lo que se logró con el plan, se utilizara técnicas de recolección de datos como encuestas que permitirán medir el grado de conocimiento y compromiso que existió con el plan estratégico; lo anterior se analizara por el comité de seguimiento y se encargara de identificar las posibles brechas y determinar las estrategias.

Para complementar, se podría implementar auditorías internas que permita la revisión de la implementación de cada acción estratégica y si esto se alinea con los objetivos establecidos en el plan, esto se puede complementar en reuniones de revisión y presentar reportes de avances, con el fin de dar una retroalimentación sobre el desempeño de los miembros.

Por otra parte, se pueden utilizar sistemas de gestión digital que permitan visualizar el progreso en tiempo real y generar alertas en caso de desviación respecto al cronograma establecido en el plan, lo cual podría incluir módulos de gestión de tareas, reportes automatizados y paneles de control, al igual que el uso de IA, todo esto permitiría un mejor enfoque y un reporte más exacto, facilitando así la toma de decisiones para la Cooperativa.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

A manera de conclusión, se determina que el análisis del micro y macroentorno permitió divisar con mayor claridad las oportunidades y amenazas que enfrenta Cooagrotimbiquí. Así se pudo evidenciar que la planificación estratégica no es solo una necesidad sino un soporte fundamental para asegurar su sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

Considerando los hallazgos obtenidos, se puede decir que definir objetivos estratégicos bien fundamentados basados en la misión y visión de la organización, ayudó a guiar mejor las acciones y decisiones al interior de la cooperativa. Este enfoque permitió alinear de manera más efectiva las metas de Cooagrotimbiquí junto a las necesidades que presentan y demandan los asociados.

La propuesta del plan de acción demostró que una implementación bien estructurada, es decir; estableciendo objetivos SMART, identificando tareas, determinado los recursos y con un seguimiento idóneo y responsable, puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento en general de la cooperativa. Dicho esto, se determina que la clave para lograr esto, se encuentra en la adaptabilidad y el compromiso de todos los actores involucrados en los procesos de la organización. En este sentido, es importante hacer hincapié en las estrategias prioritarias que la cooperativa debe poner en marcha que son:

- Implementar un sistema contable eficiente.
- Gestionar fuentes de financiamiento.
- Fortalecer alianzas comerciales.
- Diferenciación y certificación del producto.
- Adquisición de maquinaria para transformación.
- Capacitación en procesos industriales.
- Implementar programas de formación y comunicación.
- Crear incentivos para socios activos.
- Alianzas con entidades públicas y privadas.

- Acceso a programas de financiamiento.

Una comunicación clara e idónea sobre el plan estratégico contribuye a disminuir la incertidumbre y reticencia entre los asociados y fortalece su compromiso con la organización. De esa manera que todos los integrantes tanto colaboradores como cooperantes lleguen a comprender su rol, importancia y el impacto de sus acciones en la cooperativa; el proceso termina volviéndose más dinámico y eficiente.

5.2. Recomendaciones

Se requiere continuar nutriendo el análisis del entorno, no solo como un requisito formal, sino como un ejercicio recurrente. Este método le permite a la organización anticiparse a cambios y ajustar estrategias en el tiempo adecuado.

Es fundamental realizar revisiones periódicamente de los objetivos estratégicos y ajustarlos según el contexto y los resultados obtenidos. La flexibilidad es clave para mantenerse competitivo en el mercado.

Se deben implementar mecanismos de monitoreo y control dentro del plan de acción. No solo basta con diseñar estrategias, es primordial realizar evaluaciones constantemente de su ejecución y efectividad.

La cooperativa debe propiciar espacios de diálogo entre los miembros de la organización, donde se integren actores como los productores, colaboradores, consejo de administración, etc., para mejorar la comunicación interna. Cuando el equipo se mantiene informado y motivado los resultados serán más eficientes en la ejecución del plan estratégico.

Referencias

- Ansoff. (1965). *Escuela de Diseño y Planificación*. Repositorio Institucional: <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/entities/publication/761c20a2-1cfc-4edb-8eac-ae3e24d678a>
- Baltodano, M., Escobar, J. V., Figueroa, M., & Prince, M. S. (2019). Planeación Estratégica, Táctica y operativa de un proyecto de @-Capacitación. *Ensayos Pedagógicos*, 10(1), 55-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5409514>
- Bryson, J. (2018). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: una guía para fortalecer y sostener los logros organizacionales*. Scientific Research: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3494795>
- Burns, G. & Stalker, M. . (1961). *las estructuras orgánicas frente a las estructuras mecanizadas y el ambiente*. Library: https://1library.co/article/burns-stalker-estructuras-org%C3%A1nicas-frente-estructuras-mecanizadas-ambiente.dzxork4z#google_vignette
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN. Colombia ISBN, 978-958. https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1oNqnvk--c2Lc_mcYn7uWpdjRDNKUXeig
- Brull, E. N. R. I. C., & Gil, M. D. (2005). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Cuadernos de gestión, 3, 1-20. https://webfacil.tinet.cat/usuaris/ebrull/CdG-Mintzberg_20100606182617.pdf
- Cámara de Representantes. (1988). *Ley 79 de 1988*. Cámara de Representantes: https://www.camara.gov.co/sites/public_html/leyes_hasta_1991/ley/1988/ley_0079_1988.html
- Cáseres, K. (2024). *Gobernanza de los bienes comunes de la cooperativa Alfonso Jaramillo León Caja, sede Cuenca*. Repositorio Institucional: <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/753f3d28-2d57-451b-a71b-406791de47d6>
- Chaves Montero, A.: "La utilización de una metodología mixta en investigación social". En: K. Delgado, S. Gadea, W. F. Gadea y S. Vera Quiñonez, coordinadores. *Rompiendo barreras*

- en la investigación. 1ª ed. en español. Machala :UTMACH, 2018. p. 164-184
<http://hdl.handle.net/10272/15178>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. (pp. 1–344). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Castro, J. (2021). *Internacionalización de las PYMES agroindustriales y de turismo : ventajas y desventajas en la Región Chorotega, Costa Rica*. Repositorio Institucional: <https://repositorio.una.ac.cr/items/cdcc38f5-9c7d-411a-98d9-c2b7bcec49af>
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Grupo Editorial Norma. [file:///C:/Users/Pc/Downloads/doku.pub_empresas-que-sobresalen-jim-collins-editorial-normapdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/doku.pub_empresas-que-sobresalen-jim-collins-editorial-normapdf%20(1).pdf)
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Revista de Investigación: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007
- Congreso de la República (1988, diciembre 23). Ley 79 de 1988: *Por la cual se actualiza la legislación cooperativa*. Diario Oficial No. 38.648. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>
- Congreso de la República (1998, julio 9). Ley 454 de 1998: *Por la cual se expide el régimen jurídico de las cooperativas y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 43.109. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Corbetta, M. (2022). *Planificación estratégica para unidad de negocio: La Tregua S.A., de la empresa Grupo Meta*. Repositorio Institucional: <https://repositorio.21.edu.ar/items/c09d14b0-70d4-428c-8838-76d3d524caf0>
- Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí. (s. f.). *Logotipo institucional*. Uso autorizado por la organización.
- Day, C. (2022, agosto 9). Industrial farming causes climate change. The “Slow Food” movement wants to stop it. Time. Recuperado de <https://time.com/6217813/slow-food-movement-climate-change/>

Drucker, P. F. (2011). *La práctica de la gestión*. Routledge. (Obra original publicada en 1955).
<https://books.google.com.co/books?id=pry6XLvL02QC&lpg=PR4&hl=es&pg=PR4#v=onepage&q&f=false>

Espinosa et al. (2021). *Plan estratégico para la empresa Intacma SAS en la ciudad de Villavicencio*
años 2022 a 2024. Repositorio Institucional:
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/ebd58d8b-d779-4172-af2b-23c145b1d5e9>

Fernández, A., Fernández, R. R., Rivera, C. A., & Calero, S. (2016). Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río, Cuba. *Agroalimentaria*, 22(42), 119-132.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6040053>

Ferro et al. (2021). *Propuesta metodológica para el monitoreo de factores que impactan en la competitividad de entramados agroindustriales*. Repositorio Institucional:
<https://repositorio.utem.cl/handle/30081993/1478>

Fong et al. (2017). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico*. Scielo:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052017000200411

Gamboa, D., & Casallas, B. (2022). *Plan Estrategico para la Recuperación y Ampliación de Exportaciones Colombianas para el Sector Aciucultor en Asia*. Repositorio Institucional:
<https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11953>

Gobierno de Colombia. (2022), Plan Nacional de Desarrollo “Colombia, Potencia Mundial de la Vida” 2022-2026. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>

Gobierno Nacional de Colombia. (1988, 23 de diciembre). Ley 79 de 1988: *Por la cual se actualiza la legislación cooperativa*. Diario Oficial No. 38.648.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Gobierno Nacional de Colombia. (1989, 7 julio). Decreto 1480 de 1989: *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 79 de 1988*. Diario Oficial No. 38.930.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3366>

- Gobierno Nacional de Colombia. (1989, 7 de julio). Decreto 1481 de 1989: *Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.* Diario Oficial. No. 38.889. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3365>
- Gobierno Nacional de Colombia. (1989, 7 de julio). Decreto 1482 de 1989: *Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.* Diario Oficial No. 126, p. 9. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14441>
- Gobierno Nacional de Colombia. (1998, 9 de julio). Ley 454 de 1998: *Por la cual se expide el régimen jurídico de las cooperativas y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial No. 43.109. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>
- Gobernación del Cauca. (s. f.). *Mapa del departamento del Cauca.* <https://sedcauca.gov.co/la-secretaria/dependencias/planeacion-educativa/mapa-del-cauca/>
- Inostroza, L. (2010). *Organizaciones sociales y desarrollo local.* Revista de investigación - vol.17 no.52: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352010000100003
- Londoño, L. (2023). *Plan estratégico de la Cooperativa Grancoop Horizonte 2023 - 2027.* Repositorio Institucional: <https://repositorio.uceva.edu.co/handle/20.500.12993/2576>
- Lucas Rojas, C. A. (2017). *Gerencia estratégica.* <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/776>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos balanced Scorecard.* Gulf Professional Publishing. <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Meléndez, Y. (2023). *El efecto de la orientación emprendedora y la resiliencia organizacional en la innovación de modelos de negocios: Un enfoque de capacidades dinámicas* (Tesis doctoral). ProQuest Dissertations & Theses Global.

<https://www.proquest.com/openview/4bada97af9b681b7450de14edd143871/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2025, 17 de febrero). *El sector Agricultura, protagonista en 2024 de la reactivación económica del país.*

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-Agricultura%2C-protagonista-en-2024-de-la-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-del-pa%C3%ADs.aspx>

Muñoz et al. (2009). *El papel de los agentes sociales en un contexto no lucrativo*. Redalyc:

<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950234002.pdf>

Munch, G. L. (2008). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. Editorial Trillas

https://www.academia.edu/38421089/Planeaci%C3%83_n_Estrategica_Munch

Pimentel, L. (2020). *Planeación Estratégica Concepto*. Repositorio Institucional:

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. (Obra original publicada en 1985).

<https://books.google.es/books?id=n0dDAAAQBAJ&lpg=PT5&dq=estrategia%20competitiva%20michael%20porter&lr&hl=es&pg=PT5#v=onepage&q=estrategia%20competitiva%20michael%20porter&f=false>

Rumelt, R. (2012). Buena estrategia, mala estrategia. Person, México.

<https://www.bqm.com.pe/libros/Buena%20estrategia,%20mala%20estrategia.pdf>

Sepúlveda, H. (2024). *La digitalización y su aporte a la contabilidad financiera: desafíos y oportunidades para empresas*. Repositorio Digital:

<https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/6837>

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA). (2024, agosto 22). *El sector agropecuario impulsa el crecimiento del PIB en el segundo trimestre de 2024.* <https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/El-sector-agropecuario-impulsa-el-crecimiento-del-PIB-en-el-segundo-trimestre-de-2024.aspx>

- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2017). *Cooperativas agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras*. <https://www.unidadsolidaria.gov.co/sites/default/files/archivos/Coop%20Agropecuarias%2C%20agroindustriales%2C%20pisc%C3%ADcolas%20y%20mineras.pdf>
- Venté Aragón, D. (2024). *Factores y Compañía* [Tabla 1]. Elaboración propia a partir de información recolectada en entrevistas e informes organizacionales.
- Venté Aragón, D. (2024). *Clientes* [Tabla 2]. Elaboración propia a partir de información suministrada por la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.
- Venté Aragón, D. (2024). *Competidores* [Tabla 3]. Elaboración propia a partir de información suministrada por la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.
- Venté Aragón, D. (2024). *Colaboradores* [Tabla 4]. Elaboración propia a partir de información suministrada por la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.
- Venté Aragón, D. (2024). *Proveedores* [Tabla 5]. Elaboración propia a partir de información obtenida en entrevistas realizadas a personal de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.
- Venté Aragón, D. (2024). *Análisis PESTEL* [Tabla 6]. Elaboración propia con base en legislación nacional vigente y datos de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.
- Venté Aragón, D. (2024). *Análisis de las 5 fuerzas de Porter* [Tabla 7]. Elaboración propia a partir de información obtenida en entrevistas realizadas a personal de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.
- Venté Aragón, D. (2024). *Análisis DOFA* [Tabla 8]. Elaboración propia.
- Venté Aragón, D. (2024). *Objetivos estratégicos Coagrotimbiquí* [Tabla 9]. Elaboración propia.
- Venté Aragón, D. (2024). *Plan de acción* [Tabla 10]. Elaboración propia.
- Venté Aragón, D. (2024). *Recursos* [Tabla 11]. Elaboración propia.
- Venté Aragón, D. (2024). *Cronograma de Implementación* [Tabla 12]. Elaboración propia.
- Vente Aragón, D. (2024). *Organigrama de Coagrotimbiquí* [Ilustración de elaboración propia a partir de datos de los estatutos de la cooperativa].

Wikimedia Commons. (s. f.). Mapa de Colombia.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Timbiqu%C3%AD>

Anexos

Anexo 1

Solicitud a área administrativa: Se realizó solicitud al área administrativa para realizar entrevista al gerente y la secretaria administrativa de la organización.

Asunto: Solicitud de permiso para entrevista y análisis en la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí

Timbiquí, Cauca
1 de septiembre de 2024

Señores:

Gerente y Representante Legal
Área Administrativa de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí
Timbiquí, Cauca

Estimados señores:

Mi nombre es **Danibe Venté Aragón**, identificada con cédula de ciudadanía n° **1.066.838.547** de Popayán, Cauca, estudiante de **Administración de Empresas** de la **Corporación Universitaria Autónoma del Cauca**; actualmente, me encuentro realizando mi trabajo de grado en la modalidad de pasantía, la cual estoy llevando a cabo en la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.

El objetivo de mi trabajo de grado es la formulación de un plan estratégico para la cooperativa, con el fin de fortalecer su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, me gustaría solicitar su amable colaboración para concertar una cita y recibir su permiso con el fin de entrevistar al personal del Área Administrativa de la cooperativa.

Este ejercicio me permitirá comprender mejor las dinámicas internas de la organización, así como analizar su entorno externo, lo que será fundamental para el desarrollo del plan estratégico.

Agradezco de antemano su atención y quedo atenta a su respuesta para coordinar la fecha y hora más conveniente para ustedes.

Quedo a su disposición para cualquier información adicional que requieran.

Atentamente,
Danibe Venté Aragón
CC. 1.066.848.547
Pasante de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Correo electrónico: danibearagon@gmail.com danibe.vente.a@uniautonomo.edu.co
Teléfono: 3248110919 - 3184256426

Danibe Venté. A

Anexo 2

Solicitud a productores: Se realizó solicitud al área de producción para realizar entrevista a los agricultores y asociados de la organización.

Asunto: Solicitud de permiso para entrevista y análisis en la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí

Timbiquí, Cauca
10 de Junio de 2024

Señores:

Productores de la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí
Timbiquí, Cauca

Estimados señores:

Mi nombre es **Danibe Venté Aragón**, identificada con cédula de ciudadanía n° **1.066.838.547** de Popayán, Cauca, estudiante de **Administración de Empresas** de la **Corporación Universitaria Autónoma del Cauca**; actualmente, me encuentro realizando mi trabajo de grado en la modalidad de pasantía, la cual estoy llevando a cabo en la Cooperativa Agroindustrial de Timbiquí.

El objetivo de mi trabajo de grado es la formulación de un plan estratégico para la cooperativa, con el fin de fortalecer su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, me gustaría solicitar su amable colaboración para concertar una cita y recibir su permiso con el fin de entrevistar a los productores de la cooperativa.

Este ejercicio me permitirá comprender mejor las dinámicas internas de la organización, así como analizar su entorno externo, lo que será fundamental para el desarrollo del plan estratégico.

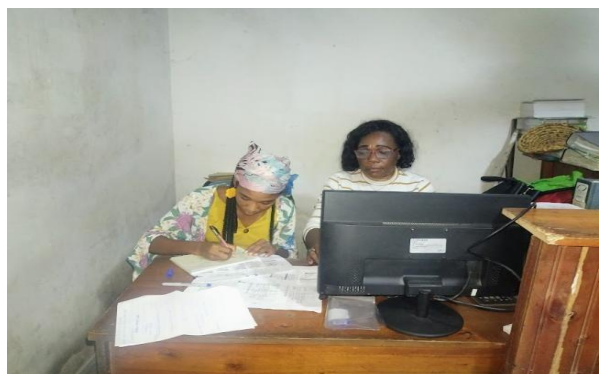
Agradezco de antemano su atención y quedo atenta a su respuesta para coordinar la fecha y hora más conveniente para ustedes.

Quedo a su disposición para cualquier información adicional que requieran.

Atentamente,
Danibe Venté Aragón
CC. 1.066.848.547
Pasante de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Correo electrónico: danibearagon@gmail.com danibe.vente.a@uniautonomo.edu.co
Teléfono: 3248110919 - 3184256426

Danibe Venté. A

Anexo 3: *Evidencia Fotográfica de las entrevistas:* Como se puede apreciar en el anexo 3, se realizaron entrevistas al gerente y la secretaria y en el proceso se recolectaron documentos importantes para la investigación.



Anexo 4 *Finca de producción:* Se realizó trabajo de campo, visitando fincas de producción en compañía de algunos agricultores y el gerente de la organización.



Anexo 5 Centros de Acopio: Se visitaron los 2 centros de acopio que tiene la organización en el territorio ya que el 3 está ubicado en la ciudad de Cali, y se tomó información de primera mano con los productores.



Anexo 6

Glosario

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL SECTOR PRODUCTIVO DEL COCO

COCO: Es una fruta tropical; está compuesta por una cáscara dura, pulpa blanca y agua en su interior, es utilizada en alimentación, cosmética e industria.

Existen dos variedades y cinco tamaños de coco.

- **COCO MANILA:** Se difiere por Manila grande y Manila pequeño o pichurria.
- **COCO TÍPICO:** Se conoce como típico grande y típico mediano.
 - **CLAVITO:** Es un coco muy pequeño que pesa menos de 250 g, ya tusado.
 - **TAPARO O HÍBRIDO:** Es una mezcla entre el típico y mediano, es un coco que se desarrolla más rápido, a los 2 años y medio o 3 ya está dando producción.

SOCALA: Se utiliza para hacerle camino a los terrenos, cuando el terreno está muy amarrado se va delimitando, realizando una rocería.

ROCERÍA: Actividad que se utiliza para hacer el control de arvenses, cortar el monte que se consigue en la finca y le sirve al cultivo para que los nutrientes del sol puedan llegar a la tierra, ayuda a eliminar encharcamientos; un buen control de rocería mejora las condiciones de suelo, permitiendo así que el cultivo se desarrolle de manera óptima. Es importante que esté proceso se mantengan unas coberturas nobles, las cuales se utilizan para dejar unos 25 cm de arvense para que no se vaya a secar demasiado el terreno.

TUMBA: Hace referencia a talar o tumbar los árboles que están en el terreno y pueden hacer sombra a los cultivos.

PICA: Es el proceso de cortar, picar los árboles que caen enteros.

REPICA: Es repetir la pica, si hay troncos grandes que se necesiten mover, repicar en pedazos más pequeños, ya sea con machetes o con la misma sierra y utilizar residuos como las hojas para abono.

ZANJA BRUTA: Se conoce también como drenaje, las zanjas sirven para mejorar las condiciones del suelo, genera las condiciones de humedad para evitar los encharcamientos porque estos retrasan la palma, no deja que se desarrolle de una manera óptima. La zanja bruta es la zanja regular que normalmente tiene un ancho de 60-70 cm y una profundidad de unos 80 cm, o de acuerdo a la cuelga que tenga el terreno que es la inclinación que hace que el agua corra y no se estanque.

ZANJA COLECTOR: Son unas zanjas madres que permiten poder ingresar al terreno con la embarcación y también facilitan la sacada de la producción, esa zanja tiene unas dimensiones mucho más amplias, miden entre 1 metro y medio hasta 2-3 metros de ancho y la profundidad puede llegar hasta 1 metro y medio, las zanjas colector reciben el agua de las zanjas brutas y la sacan hacia los esteros.

RECABA: Es quitarle el sedimento a las zanjas para evitar que el agua se represe y evitar generar encharcamientos.

PLÁNTULA: Es la semilla o planta pequeña que se utiliza para el proceso de siembra, debe tener alrededor de 80 cm a 1.20 m y debe tener 5 hojas para que esté apta para la siembra.

SIEMBRA: Es el proceso de realizar el sembrado, instalar la semilla o plántula en el punto, se debe hacer teniendo en cuenta unas distancias y se hace dependiendo el tipo o variedad de coco, si es típico o manila, cuando se siembra manila debe poner la palma entre 1,5m a 2m del borde de la zanja, y de palma a palma tener una distancia mínima de 7 m hasta 7,5 m. Cuando se siembra típico normalmente se siembra a 2,50 m del borde de la zanja hacia adentro del terreno y la distancia entre 8-9 m entre palma a palma. Ese es el sistema de sembrado, normalmente se siembra en lotes y se siembran 4 palmas por lote o 2 dependiendo el espacio, en promedio en una hectárea se pueden sembrar 140 palmas de coco variado entre típico y manila.

RESIEMBRA: Es una actividad de siembra después de la siembra; es decir si alguna palma se muere o se afecta por enfermedades y plagas se debe reemplazar esa palma por otra.

AHOYADO: Es un proceso que se hace previo a la siembra, es abrir un hoyo o un orificio en el terreno para meter allí la semilla o plántula para realizar el proceso de sembrado y luego tapar con tierra.

CONTROL DE SEMILLA: Es una actividad que se hace para retirar del terreno el coco que en ocasiones queda ahí en la siembra y empieza a germinar dentro del terreno, ya que esas semillas alrededor de la palma le genera competencia con los nutrientes en el suelo y eso afecta el nivel de producción de la finca.

CHUPAYA: Son plantas parásitas que se generan en la palma, la cual le quita mucha agua a la palma y resta su capacidad de producción, por lo que se debe limpiar y retirar para que el cultivo se produzca de la mejor manera.

CHOMBA: Hace referencia a que la palma ya está empezando a cargar, que ya ha desarrollado racimos.

MACOA: Es cuando la palma empieza a florecer.

PIPA: Es un coco fresco que está en proceso de maduración, su carne es blanda y el agua es dulce, es muy apetecible y se utiliza mucho para hacer jugos.

PIPON: Aquí ya la carne del coco está un poco más dura, pero también se puede comer, es un coco que ya está en tendencia a secarse.

ANILLO ROJO: Es una enfermedad que se genera en la palma, lo que hace es ocasionar una oxidación a la palma que hace que los nutrientes del suelo no puedan llegar hasta el fruto, se seca y prácticamente mata la palma en un tiempo muy corto, esta plaga es ocasionada por el *Rhynchophorus palmarum*.

RHYNCHOPHORUS PALMARUM: Conocido también como Picudo negro, es una de las principales plagas en las plantaciones de palma de aceite y coco, pero no se cuenta con métodos muy efectivos para poderlo controlar.

DYNAMIS BORASSI: Es un picudo que afecta principalmente a las palmas, incluyendo la palma de coco y otras especies tropicales; estos insectos son plagas importantes porque perforan los troncos de las palmas, debilitándolas y facilitando la entrada de enfermedades, tiende a pudrir el cogollo de la palma, lo que conlleva que la misma se parta desde arriba.

TARJA: Una tarja hace referencia a 10 docenas o 60 pares de coco, la producción se recibe por tarja en los centros de acopio.

BRAZA: Una braza equivale a 1.8 metros y es la medida que se utiliza para realizar el drenaje.

DESHOJE: Es una práctica que se realiza para quitar la hoja seca de la palma, las hojas se van secando en la medida que la palma se va desarrollando, por ello se debe hacer limpieza deshojando.

DESHIJE: Esto implica quitar el coco que se germina alrededor de la palma.

CONTROL FITOSANITARIO: Son prácticas que implican el uso de paquetes tecnológicos combinados de diferentes prácticas para poder mitigar los efectos de las plagas y enfermedades, normalmente se hacen temas de radicación, temas de trampeo con el uso de feromonas, ingredientes naturales como la piña, la caña, para poder capturar el picudo y evitar la propagación en el cultivo.

COMPRA DE UNO CON OTRO: Que el típico grande y mediano se compra a un solo precio.

Anexo 7

ENTREVISTA SOBRE LOS FONDOS ROTATORIOS EN LA COOPERATIVA**Aplicada a:****Gerente de Cooagrotimbiquí:** Ing. Hugo Andrés Zúñiga García**Aplicada Por:****Estudiante pasante:** Danibe Venté Aragón**Fecha:** 05 de septiembre de 2024**1) ¿Cuáles son los tipos de préstamos que ofrece la cooperativa?**

RP//: A partir de los proyectos que ha realizado la organización, se han creado unos fondos rotatorios, por proyectos de alianzas productivas, incoer y otro proyecto que se hizo con el Consejo Comunitario Negros Unidos.

Hacemos microcréditos, se presta a partir de la capacidad que tenga el productor y ese productor debe hacer mínimo tres entregas seguidas para promediar cuanto entrega, a partir de allí se hace la liquidación del crédito, se hace una amortización si es a 1, 2 años, son cuotas bimestrales, ya que la producción se entrega cada 45-60 días, entonces cada vez que el agricultor entrega la producción, se le descuenta la cuota del crédito en la carpeta de la planilla y se le paga

2) ¿Cuáles son los requisitos para que un socio pueda acceder a un préstamo?

RP//: Estar activo en la planilla de asociados, entregar la producción cumplidamente, utilizar el crédito para el mejoramiento de las fincas

3) ¿Qué factores se consideran al evaluar una solicitud de crédito?

RP//: La capacidad de producción de la finca, la constancia del productor en las entregas de la producción, las necesidades del agricultor y su unidad productiva.

4) ¿Cuáles son los montos mínimos y máximos que se pueden solicitar en un préstamo?

RP//: Máximo se prestan \$10 '000.000 millones de pesos, pero también depende de la capacidad y la disponibilidad que haya.

5) ¿Qué tasas de interés maneja la cooperativa y cómo se determinan?

RP//: 21% efectivo anual bimestral

6) ¿Existen incentivos para los socios que pagan puntualmente?

RP//: Nosotros empezamos a implementar un método y es que si el agricultor paga de manera anticipada se le hace un descuento de los intereses.

7) ¿Qué estrategias utiliza la cooperativa para minimizar el riesgo de impago?

RP//: Hay unas medidas, siempre se descuenta de la nómina cuando entregan la producción, pero en los últimos años ha sido complicado, la gente a dejado de pagar, a partir del cambio de

gerencia los asociados de cierta manera creen que la deuda murió allí; ahora estamos tratando de iniciar un proceso para hacer reportes a data crédito.

8) ¿Cómo se maneja la recuperación de créditos en caso de mora?

RP//: Hay una condición que cuando se firma el crédito, se hace un acuerdo de que si no se entrega, la cooperativa puede ir a recoger la producción en la finca, pero es una dinámica complicada en el territorio por los temas de inseguridad, puesto que muchas personas al no querer cumplir con el compromiso que tienen, amenazan a través de grupos armados al margen de la ley; pero se pretende también realizar unos procesos de acercamiento con aquellas personas que tienen la deuda para que se pueda llegar a unos acuerdos.

9) ¿Cuáles son las formas de pago disponibles para los socios?

RP//: Normalmente se descuenta de la nómina.

10) ¿Qué mecanismos tiene la cooperativa para hacer seguimiento a los pagos?

RP//: La información de los pagos que se realizan se va registrando en las planillas.

11) ¿Qué medidas se toman si un socio no puede pagar a tiempo?

RP//: Se debe mantener una comunicación con los socios a quienes se les otorgue créditos, si por algún caso dado no se reportó con la producción, se debe hablar con él para saber cuál fue el motivo, la causa o razón que le impidió entregar, y de acuerdo a ello llegar a un acuerdo para la siguiente entrega se ponga al día con sus cuotas.

12) ¿Cómo contribuyen los préstamos al desarrollo de los socios y la comunidad?

RP//: Los créditos tienen mucha importancia en la organización y para con sus asociados, estos créditos le han permitido a muchos agricultores levantar sus fincas, adecuarlas, y ponerlas a operar para que a día de hoy esa producción sea el sustento de ellos y de sus familias. Los créditos no sólo benefician a los socios, sino también a la comunidad en general, quienes se pueden incentivar a cultivar y hacer parte de este proceso al saber que pueden tener la posibilidad de obtener el capital para iniciar sus cultivos, y por supuesto esto contribuye a la circulación y fluido de la economía

13) ¿Cómo asegura la cooperativa que los préstamos sean sostenibles y no afecten su estabilidad financiera?

RP//: Con los acuerdos que se firman, pero pues no se cumplen, entonces queda un poco imposible asegurar eso.

14) ¿Existen planes para mejorar o ampliar los servicios de crédito en el futuro?

RP//: Si, la idea es poder ampliar otra línea de crédito para mejoramiento de vivienda, pero eso se da en la medida en que haya capital y que la gente se comprometa.

ENTREVISTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS QUE GUÍEN AL DESARROLLO DEL ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.



Aplicada a:

Revisora fiscal de Cooagrotimbiquí: Nini Kimberly Baltan Amú

Aplicada Por:

Estudiante pasante: Danibe Venté Aragón

1. ¿Cuáles consideran que son los principales puntos fuertes de COOAGROTIMBIQUÍ desde una perspectiva financiera y de control?

RP//: Que la cooperativa es una organización de base que generó muchas expectativas de crecimiento para los productores, ya que tuvo buen apoyo por parte de algunas ONG que le apostaron para su crecimiento, para el fortalecimiento de las fincas de los productores.

2. ¿Qué características distinguen a la cooperativa y la hacen competitiva en el mercado agroindustrial? ¿Cómo cree que estas fortalezas impactan positivamente en su desempeño?

RP//: Es una organización de base que lo que busca es la estabilidad del precio del coco a nivel local, que el coco tenga un precio justo, ya que hay muchos intermediarios que ofrecen un precio a su conveniencia, mientras que la cooperativa tiene regulados sus precios.

3. En términos de talento humano y habilidades, ¿qué ventajas tiene el equipo financiero y administrativo de la cooperativa?

RP//: La sostenibilidad y resiliencia, es un equipo de trabajo que a pesar de las dificultades se ha sabido mantener y sostener durante 20 años.

4. ¿Cree que la cooperativa tiene una buena gestión de sus activos y recursos? ¿Podría proporcionar ejemplos específicos?

RP//: Honestamente creo que falta más sentido de apropiación desde los mismos asociados, el personal de trabajo y administrativos. No ha habido un buen manejo de los activos y de la producción, hay falencias en el método de inventario y comercialización; ya que se pierden muchos cocos.

Ha habido pérdidas de activos fijos, que se deterioraron por falta de uso.

5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales limitaciones financieras o administrativas que enfrenta COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Entre las limitaciones financieras, en estos momentos no contamos con un capital de trabajo sólido para competir, para comercializar, para garantizar al productor el pago inmediato de su producto; esto debido a las pérdidas que ha enfrentado la organización y al manejo inadecuado de los recursos.

Por otra parte, la cooperativa está atravesando una situación crítica, y es el no contar con un personal en el área financiera comprometido.

6. ¿Qué áreas consideran que necesitan fortalecerse para mejorar la competitividad de la cooperativa?

RP//: Se necesita fortalecer el área administrativa, reforzar el personal, organizar el área financiera.

El área de comercialización; y para ello necesitamos capital de trabajo, fortalecer el personal, contar con profesionales comprometidos a los cuales se les garantice el trabajo para que así se les pueda exigir, ya que por ahora no hay personal comprometido con el proceso para sacar la Cooperativa adelante.

7. ¿Existen desafíos en la implementación de controles financieros o en la gestión de recursos que afectan la sostenibilidad de la cooperativa?

RP//: Si, por el momento la Cooperativa no cuenta con un profesional en el área contable y financiera.

8. ¿Considera que la cooperativa depende excesivamente de fuentes de financiamiento externas? ¿Cómo impacta esto en su estabilidad financiera?

RP//: Si, la cooperativa ha dependido mucho de ONG y proyectos gubernamentales.

La dependencia de estos proyectos ha impactado la estabilidad financiera de la cooperativa, ya que los fondos están destinados a actividades específicas, limitando la autonomía en su uso; esto impide que la organización pueda destinarlos a fortalecer áreas más urgentes

Además, al tratarse de financiamiento temporal, están sujetos a cambios en políticas y prioridades externas, lo que genera incertidumbre a largo plazo.

9. ¿Hay algún proceso o práctica contable en la cooperativa que considere que debe ser revisado o mejorado para optimizar la operación?

RP//: No se está llevando contabilidad actualmente, lo cual es muy preocupante.

Por lo tanto, se necesita compromiso de los productores y del personal, con el cambio de gerente algunas cosas se ha desestabilizado, en cuanto al personal y a los productores, puesto que para él también ha sido duro llegar a la organización y encontrarse sin recursos para trabajar y por ello le ha tocado retomar todo de nuevo, casi empezar de cero.

10. Desde su rol, ¿ha identificado oportunidades de financiamiento o apoyo externo que podrían beneficiar a COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Hemos estado pendientes y el gerente ha estado realizando gestiones para ver si de parte del gobierno nacional o departamental la organización podría recibir apoyo por proyectos, pero hasta el momento no se ha concretado nada de parte de estas entidades estatales.

11. ¿Qué oportunidades observa en el mercado para diversificar o expandir las actividades de la cooperativa?

RP//: Demasiadas oportunidades, puesto que se sabe que el coco es un producto con el que se pueden hacer maravillas, es un producto que se puede aprovechar todo lo que tiene, tenemos muchas oportunidades de comercializarlo en diferentes presentaciones, realizar el proceso de transformación. La cooperativa sueña no solo con vender el coco como tal, sino en transformarlo y generar un valor agregado.

12. ¿Existen programas de gobierno, incentivos fiscales o subsidios que consideren que la cooperativa podría aprovechar para mejorar su situación financiera?

RP//: Si, existen programas de apoyo, pero en su mayoría la ayuda que ofrecen es limitada para las necesidades de una organización como la cooperativa.

13. ¿De qué manera el interés creciente por los productos sostenibles y orgánicos podría representar una oportunidad para COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Se está utilizando mucho la concha de coco; de la cual se pueden hacer artesanías, sustratos para cultivos, carbón ecológico y la estopa con la cual se trabaja en la industria textil, puede servir como relleno para muebles, colchones.

14. ¿Considera que la tecnología y la innovación en el sector agroindustrial ofrecen oportunidades para COOAGROTIMBIQUÍ? ¿Qué tipo de tecnologías podrían ser beneficiosas?

RP//: Si; tecnologías que nos permitan innovar, aprovechando la estopa para hacer fibras, la concha para fabricar objetos decorativos, artesanías y material para construcción.

15. ¿Cuáles son los principales riesgos financieros o fiscales externos que podrían afectar a la cooperativa?

RP//: Podríamos estar expuestos a sanciones, ya que no se está cumpliendo con la norma debido a que los procesos están parados y no se está llevando contabilidad.

Otro es la forma en que se está llevando a cabo el proceso de comercialización, se pierde mucha producción.

16. Desde su experiencia, ¿qué impactos puede tener la variabilidad climática en la estabilidad financiera y operativa de la cooperativa?

RP//: El clima puede afectar mucho, de tal manera que afecta la producción, lo cual puede producir que haya baja producción y menos comercialización.

17. ¿Qué desafíos presenta la competencia para COOAGROTIMBIQUÍ en términos de costos y rentabilidad?

RP//: Al ser un mercado desleal, ofrecen el producto a un precio que no refleja los costos de producción reales, por lo tanto, para la cooperativa al ser una organización formal debe cumplir con todos esos costos, y termina sucediendo que la mayoría de los productores deciden vender el coco a intermediarios informales que compiten con precios que no son sostenibles a largo plazo para la cooperativa.

18. ¿Considera que hay riesgos relacionados con cambios en la normativa o en las políticas gubernamentales que podrían afectar las operaciones de la cooperativa?

RP//: Por el momento no.

19. ¿Hay factores macroeconómicos que pueden impactar negativamente en la situación financiera de COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Si; en términos de inflación los insumos y la mano de obra aumentó en el campo, la falta de proteccionismo ante productos internacionales importados y comercializados a menor precio, e igualmente el intermediario local informal ofreciendo precios más altos que no son competitivos.

20. Desde su perspectiva profesional, ¿qué recomendaciones harían para fortalecer el control interno y la gestión financiera de COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Para fortalecer el control interno y la gestión financiera necesitamos contar con personal, un personal que esté capacitado y que mantenga la información al día; para desde esa información

realizar proyecciones y ver hacia donde apunta la economía de la cooperativa, puesto que en estos momentos no podemos hacer eso.

21. ¿Cree que hay cambios específicos en los procesos contables o financieros que podrían mejorar la eficiencia operativa de la cooperativa?

RP//: Una forma de mejorar estos procesos es almacenando las facturas, recibos y reportes financieros en formato digital.

22. ¿Qué acciones consideran prioritarias para reducir los riesgos y mejorar la estabilidad financiera de COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: En estos momentos lo primero que toca hacer es buscar capital de trabajo para fortalecer el área comercial y no perder a los productores.

Aplicar acciones efectivas y mantener un buen control de inventarios para reducir las pérdidas del producto a la hora de comercializar.

23. ¿Cómo visualiza el crecimiento de la cooperativa en los próximos años, y qué estrategias considera esenciales para alcanzar estos objetivos?

RP//: Que haya una buena dirección desde la gerencia y se puedan gestionar apoyos nacionales y departamentales para que la cooperativa se sostenga en el tiempo, visiono a la cooperativa como una de las organizaciones de base con mejor estabilidad económica en Timbiquí al ser la única organización que le brinda garantías y estabilidad a los productos



ENTREVISTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS QUE GUÍEN AL DESARROLLO DEL ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aplicada a:

Gerente de Cooagrotimbiquí: Ing. Hugo Andrés Zúñiga García

Aplicada Por:

Estudiante pasante: Danibe Venté Aragón

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de COOAGROTIMBIQUÍ que le permiten destacarse en el sector agroindustrial?

RP//: Principalmente la formalidad, estar legalmente constituida y la experiencia que le ha otorgado esa formalidad que es formular y ejecutar proyectos, los cuáles han permitido tener una relación fuerte con algunos asociados y productores que desarrollaron sus fincas con esos procesos y por ende hay un arraigo de esos productores hacia la organización; contamos con unas alianzas comerciales fuertes que a pesar de las dificultades que se presentan hoy, siguen vigentes gracias a la seriedad que ha caracterizado a la organización y la calidad del producto que se comercializa; otro factor importante son los fondos rotatorios, la posibilidad de ofrecer crédito o microcréditos a los productores.

2. ¿Qué aspectos de la gestión de la cooperativa consideran que se están ejecutando con éxito y generan un valor agregado para la organización?

RP//: Hoy nosotros estamos atravesando por una situación económica compleja, no tenemos la capacidad de hace 2-3 años atrás, lo que ha perdido que nos podamos sostener es la buena comunicación, la buena relación que hay con los asociados que aún creen en el proceso; también el liderazgo y la gestión que se ha hecho con el equipo de trabajo que a pesar de las dificultades y las condiciones que se tienen hoy, siguen allí firme y con la convicción de que podamos mejorar la dinámica de trabajo; estamos enfrentando una crisis fuerte pero ese arraigo y buena comunicación nos ha permitido seguir vigentes; otro aspecto es la gestión comercial, ya que se ha logrado mantener los clientes y alianzas en particular l con la “Super de alimentos” los cuales son factores indispensables, el garantizar la comercialización y las ventas.

3. ¿Cuál es el nivel de compromiso y cohesión entre los miembros de la cooperativa, y cómo impacta esto en el logro de los objetivos organizacionales?

RP//: Hay un grupo de productores que tienen muy buen arraigo a la organización y eso ha permitido mantenerla a flote, también hay un grupo de colaboradores que a pesar de las dificultades que se tienen continúan comprometidos con el proceso por el amor y cariño que han desarrollado por la organización durante el largo tiempo que llevan en la misma.

4. ¿Qué tan efectivo considera el modelo de liderazgo actual para movilizar a los miembros hacia una meta común?

RP//: Bueno, pues para mí es una pregunta un poco compleja porque yo estoy a la cabeza de la organización, yo he tratado de generar un liderazgo con mucha cercanía, muy buena comunicación y tener las puertas siempre abiertas para escuchar a los asociados, a los colaboradores, y que esa sea una comunicación muy fluida para que ellos no sientan ni vean en la figura de la dirección una barrera, y creo que esa comunicación, el poder dar la información del estado de la organización tal cual como están pasando las cosas, ha permitido que se pueda mantener o sostener la organización en estos tiempos que han sido muy complicados por diversas razones como tema de plagas, enfermedades en los cultivos y la entrada de nuevos competidores informales al sector.

5. ¿Existen capacidades o recursos únicos que distinguen a la cooperativa y le proporcionan una ventaja competitiva?

RP//: Tenemos unos procesos y procedimientos para cada una de las actividades que realizamos que nos han permitido mejorar en la gestión y administración de la organización, sumado a la formalidad, todo eso nos da herramientas para poder medir nuestro desempeño y poder mejorar el ejercicio y la operación productiva y comercial que desarrollamos, a pesar de ser pocos, contamos con un personal cualificado, con capacidades y habilidades que lastimosamente no se han explotado al máximo debido a la falta de recursos, contamos con un consejo de administración conformado por personas íntegras, las cuales tienen unos niveles de educación muy altos y la experiencia en el sector; con base a ello podemos tener discusiones en un abanico mucho más ambicioso y eso nos permite tener un entendimiento claro de lo que está pasando en nuestro entorno y definir las estrategias para superar la situación.

6. Desde su experiencia como gerente, ¿cuáles son las principales limitaciones internas que enfrenta COOAGROTIMBIQUÍ para cumplir sus objetivos?

RP//: Sin duda alguna, la principal limitación es lo económico, la cooperativa siempre ha trabajado con poco capital de trabajo y en su momento dependió mucho de los recursos propios del gerente anterior, eso ha limitado el tema de compra y los niveles de producción que se necesitan para la comercialización siempre han estado por debajo, entonces de allí la necesidad de poder hacer desarrollo hacia atrás para poder tener cultivos propios y no ser tan dependiente de los productores, para poder llegar a ese nivel óptimo de productividad

Otro factor importante que nos debilita es que la organización nunca se planificó para afrontar los niveles de competencia que se tienen hoy, no hubo planificación estratégica en su momento para una situación de competencia tan fuerte como la que se está viviendo.

La falta de capacitación o conocimiento de los asociados sobre el modelo de empresa o economía solidaria ha sido también un factor complicado y eso ha conllevado a que haya un bajo nivel de apropiación, de arraigo y sentido de pertenencia de los productores frente a la organización; es decir, no ven la importancia que tiene la organización o la existencia de una cooperativa en el mercado, eso también lo podemos relacionar con la idiosincrasia nuestra, nuestra región del pacífico, nuestras comunidades es muy individualista, la gente no cree en los procesos asociativos y colectivos, entonces esa falta de capacidad para trabajar en equipo también se vuelve una debilidad y lo vivimos de manera permanente.

En resumen, falta de capital de trabajo, no contar con un plan estratégico claro y definido los primeros años de la organización y la falta de capacitación y conocimiento de los modelos económicos de economía solidaria.

7. ¿Considera que existen áreas de la cooperativa que requieren fortalecerse, como la capacitación de los miembros, la tecnología o la infraestructura?

RP//: En todos los sentidos; nosotros debemos mejorar la capacitación de los asociados, principalmente seguir cualificando al equipo de trabajo, y principalmente al personal que está en los centros de acopio; mejorar nuestra infraestructura logística, a pesar de que tenemos centros de acopio, no están en las mejores condiciones; mejorar los servicios de transporte que le ofrecemos a los productores para que saquen la producción de la finca, tales como lanchas, motores, herramientas y equipos, hoy en día no contamos con esas herramientas de trabajo porque se han dañado y sale muy costoso el mantenimiento.

Otro factor que nos debilita de cierta manera es que llevamos alrededor de 2 años desde que no realizamos créditos.

8. ¿Hay aspectos en la comunicación interna o en la toma de decisiones que dificultan la eficiencia de la cooperativa?

RP//: Si, principalmente con los trabajadores del centro de acopio hay fallas en la comunicación, puesto que no acatan las normativas y sugerencias en cuanto a los procesos a la hora de realizar las labores de acuerdo a los manuales de procedimientos, por ende, se generan conflictos.

Por otro lado, el consejo de administración recarga mucho las decisiones sobre la gerencia, y es difícil tomar decisiones a veces, porque reunirlos es complejo y las llamadas o mensajes por WhatsApp no son efectivos de manera total, entonces ese orden de ideas debería la gerencia de tener mayor autonomía para la toma de decisiones, pero la idea es que siempre se pase por el filtro del consejo administrativo, pero esto no se da de manera efectiva porque como cada quien suele estar ocupado en sus labores personales por lo que la gerencia se queda sola a la hora de tomar esas decisiones.

9. ¿Existen desafíos en la gestión de recursos que afectan el crecimiento o estabilidad de la cooperativa?

RP//: Si, claro, las dificultades que hemos tenido para obtener financiación son altas, son indispensables pero es complicado; el sistema financiero del país, el público principalmente el banco Agrario que es la entidad financiera que hay en el municipio no se ajusta a las necesidades del agricultor o al menos de una organización como la nuestra, no hay flexibilidad, llevamos una relación comercial con el banco Agrario de 20 años, manejando recursos de proyectos, la comercialización, ha sido muy complicado poder trabajar con ellos porque no hay un trato benévolo, especial, que permita que la organización pueda salir adelante, las normas y los procedimientos son iguales para todo el mundo, entonces allí hay dificultades. En la banca privada apenas incursionamos hace un año y medio, pero también es complicado, ya que hay una barrera hacia este tipo de organizaciones porque se suele creer que existen para el lavado de activos.

10. ¿Cómo afecta la dependencia de apoyos externos a la sostenibilidad de COOAGROTIMBIQUÍ? ¿Qué acciones cree que podrían reducir esta dependencia?

RP//: La organización siempre se acomodó y dependió de los proyectos, pero a pesar de que se ha sostenido por 20 años, no se generaron las condiciones de sostenibilidad con los proyectos que se desarrollaron por diferentes entidades u organizaciones.

Una de esas líneas era no poner el capital de trabajo a través de fondos rotatorios; sino que el fondo rotatorio fuese una línea y el capital de trabajo otra; en los momentos que se debió tener desarrollo hacia atrás y empezar a tener cultivos propios, no se hizo; y los proyectos vienen sujetos a limitaciones; por lo tanto hoy somos muy dependientes de eso, porque no se generaron condiciones de sostenibilidad en términos de rentabilidad y crecimiento y económico para la organización; porque nos hemos sostenido durante 20 años, pero con dificultad y un nivel de deuda alto.

Ahora lo que necesitamos es que a través de la planeación estratégica se pueda identificar cuáles son esos pilares que van a garantizar la sostenibilidad económica, con pilares como el desarrollo hacia atrás para tener cultivos propios, poner a funcionar la agroindustria de manera óptima y que esto permita tener capital de trabajo en la organización.

11. ¿Qué oportunidades en el mercado local o nacional consideran que podrían ser aprovechadas por COOAGROTIMBIQUÍ para expandir su alcance y aumentar sus ingresos?

RP//: La agroindustria, poder transformar, hay mucha demanda de fruta, pero hay que tener en cuenta que Colombia es más lo que importa de productos transformados de coco que lo que exporta, es decir que en el mercado nacional hay una deficiencia de oferta de productos transformados de coco a pesar de que hay una industria en desarrollo, y eso es un indicador de que en el mercado nacional hay una gran oportunidad de poder avanzar en ese aspecto y poder mejorar las condiciones; pero lo que debería de ser oportunidad hoy para los que estamos en este negocio y los proyectos con el gobierno, un gobierno que se esperaba o se espera que le apueste a fortalecer al campo, a los agricultores, pero hay una inoperancia tenaz, una miopía del estado donde se puede evidenciar la falta de conocimiento porque no hay estrategias claras para poder ofrecer esos recursos.

La economía popular debe ser para generar sostenibilidad, la inversión debe ser para generar riqueza, ganancias, no para simplemente ejecutar proyectos, en ese sentido, lo que debería de ser hoy una oportunidad para los agricultores con el gobierno se vuelve más bien un espejismo porque los recursos se disponen pero no se están colocando donde se debe porque al final no hay como hacerle seguimiento, es decir que muchos proyectos que ejecuta el estado en el sector lo que hacen es fortalecer la informalidad porque no hay mecanismos de sostenibilidad.

12. ¿Existen programas gubernamentales o apoyos financieros que la cooperativa esté considerando para el fortalecimiento de sus actividades?

RP//: Si se analiza los presupuestos a nivel municipal, departamental y nacional, existen; el problema es acceder a ellos, todo está politizado, todo depende de la voluntad política.

A nivel municipal, van dos gobiernos desde que yo estoy al frente de la organización y no hemos recibido ni siquiera un machete, la Alcaldía del municipio de Timbiquí desde el año 2019 no destina ningún recurso para el coco, siendo la principal actividad lícita en el municipio, entonces, no hay voluntad, no hay querer, pero los mecánicos están, los recursos están, pero no hay interés ni voluntad política de que las cosas se hagan, porque no es entendible que siendo esta una línea agrícola tan fuerte no se invierta en ella, este es un sector que se debe desarrollar porque le falta mucho para ello pero tenemos unos gobernantes que no lo entiendo así, y las políticas nacionales, departamentales y municipales hoy no le están sirviendo al sector para desarrollarse.

13. ¿Cómo puede la cooperativa beneficiarse de la creciente demanda de productos sostenibles y orgánicos en los mercados nacionales e internacionales?

RP//: Podríamos aprovechar la creciente demanda de productos sostenibles y orgánicos certificando la producción como orgánica, estableciendo alianzas con mercados de comercio justo y explorando la transformación del coco en productos con mayor valor agregado.

14. ¿Existen oportunidades para mejorar la productividad mediante la adopción de nuevas tecnologías en la producción o gestión de la cooperativa?

RP//: Si, de hecho debe ser la línea, nosotros no aplicamos paquetes tecnológicos para mejorar las condiciones de productividad, apenas se están superando barreras para temas de control fitosanitario, pero no tenemos procesos de fertilización, no ejecutamos procesos de tecnificación del cultivo que puedan fortalecer los temas de productividad, eso conlleva a que no podamos aprovechar la dotación del suelo o los niveles de productividad que se pueden llegar a hacer que están entre 7 y 10 toneladas de coco por hectárea, eso implica a que si el coco llega a su máxima optimización podríamos estar sacando en una hectárea 500 docenas de coco y con el suelo que hay en la región se puede lograr, pero hay diferentes factores de contaminación que no lo permiten, pero no hay una adopción de tecnología para aprovechar esa dotación productiva que se tiene en los suelos de la región.

La transferencia de conocimiento por parte de las instituciones del estado, del ministerio de agricultura, también es deficiente; Timbiquí siendo uno de los principales productores de coco y apenas se inauguró una oficina del ICA con recursos y personal muy limitados que no da abasto para todos los productores que hay que atender, una oficina que desde que se inauguró no se ha abierto; siempre se han concentrado más los procesos de investigación y desarrollo en Tumaco porque en Tumaco está Fedecoco.

15. ¿Qué alianzas estratégicas consideran que podrían establecerse para fortalecer la posición de COOAGROTIMBIQUÍ en el sector agroindustrial?

RP//: Se han hecho alianzas, en 2022 se hicieron más de 25 créditos a productores en una estrategia que desarrollamos con el Banco Agrario, pero no son procesos sostenidos que deberían ir creciendo, el banco es inflexible con las condiciones, entonces esa podría ser una alianza que se podría establecer y fortalecer mejor, pero las condiciones no se dan, creo que el banco Agrario no cumple totalmente su función, es muy limitada y son muy cerrados en ayudarlo a la organización a desarrollar condiciones; que se pudiera desde la alcaldía y la gobernación ver a la organización como un aliado estratégico para aprovechar la experiencia de más de 20 años que tiene COOAGROTIMBIQUI, con más de 10 proyectos desarrollados, con unas líneas de comercialización definidas que se pueden explotar y poder desarrollar procesos que mejoren las condiciones de los productores y de la organización.

16. ¿Cuáles son las principales amenazas externas que podrían afectar negativamente a COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Tenemos problemas de plagas y enfermedades, una amenaza latente que desde el 2022 empezó a tomar mucha fuerza, bajo la producción, muchos productores y asociados muy fieles a la organización se quedaron sin producción, lo cual nos afectó mucho y nos dejó sin capital, y al no haber unos planes de contingencia, no hay transferencia de tecnologías y hay unas barreras culturales para el uso de los paquetes tecnológicos.

El tema de la inseguridad, hay mucho robo y eso desmotiva mucho a los productores, la extorsión con el cobro de vacunas.

Las barreras de entrada al sector son muy bajas, hay muchos competidores, la baja producción que encarece el producto incentiva el robo, ya que esos nuevos competidores entran con mucha plata ofreciendo un precio más alto, entonces la gente se dedica a robar.

Otra amenaza es el bajo interés de los gobiernos locales en fortalecer el sector, y el desconocimiento de los gobiernos departamentales y centrales de la importancia que tiene este cultivo para la región.

También está la falta de oportunidades del sector productivo, el incremento de las restricciones para acceder a los recursos de la banca del país, sea pública o privada.

17. ¿De qué manera los factores climáticos, como las inundaciones o sequías, representan un riesgo para las actividades agrícolas de la cooperativa?

RP//: Los cambios climáticos afectan la producción, el tema de las agua, mareas, el riesgo del desbordamiento de los ríos, los ventarrones, son situaciones que ponen en riesgo la operatividad de los productores y dificultan que llegue la producción a los centros de acopio.

18. ¿Cómo podría afectar la competencia el crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa?

RP//: La competencia nos afecta en la medida de que es una competencia informal, nosotros tenemos una formalidad, unos procesos, unos costos fijos, tenemos personal vinculado de manera formal, la competencia no y siempre llegan ofreciendo más dinero, amarran al productor con eso, somos pocos los que tenemos unos precios parejos, la competencia incentiva el robo, la producción robada la compran ellos como informales.

Entonces ahí hemos tenido mucha dificultad porque entran con mucha plata a comprar, sobre todo el coco típico que es donde se encuentra la mayor barrera.

19. ¿Existen riesgos asociados a cambios en la legislación o en las políticas gubernamentales que puedan impactar la operación de la cooperativa?

RP//: De existir pueden existir, pero es un tema muy ambiguo, y en un escenario cercano o futuro no se puede visualizar; si se dan restricciones pueden afectarnos.

Al menos lo que se está dando para crear el fondo de fomento agrario para el coco, beneficiaria de cierto modo, pero no se sabe mañana que pueda pasar, la estabilidad política del país es muy compleja.

20. ¿Qué factores económicos podrían amenazar la estabilidad financiera de COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: La falta de capital de trabajo, la poca posibilidad de acceder a créditos para poder apalancar recursos que nos puedan dar capital de trabajo, los bajos niveles de producción.

21. ¿Cuáles son las principales metas y prioridades estratégicas que tiene para COOAGROTIMBIQUÍ en los próximos años?

RP//: En los escenarios futuribles, veo a la cooperativa en los próximos años con producción propia, cultivos tecnificados que sirvan de modelo a los productores para tecnificar y mejorar sus fincas, eso implica unos procesos que van desde la obtención de la semilla, unos factores de higiene en inocuidad desde la semilla con el manejo de plagas y enfermedades; veo a la cooperativa ampliando su portafolio de servicios a los productores y que eso ayude a la fidelización; veo a COOAGROTIMBIQUI con procesos agroindustriales en un aprovechamiento integral de la fruta, la veo también como un dinamizador para la transferencia de tecnología y conocimientos a productores, en esas líneas podemos garantizar una sostenibilidad y desarrollo en el sector.

22. ¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer las capacidades internas de la cooperativa y mejorar su competitividad en el mercado?

RP//: La gestión que debe realizarse en la organización es buscar direccionarse a un fortalecimiento financiero que permita tener mayor productividad y rendimiento, seguir cualificando al equipo de trabajo para que ofrezca un mayor servicio, capacitar al productor para que pueda desarrollar mejor su actividad y se pueda afianzar más, poder fortalecer las debilidades para apalancar recursos

económicos que nos permitan dinamizar otras áreas, principalmente el tema de producción para la comercialización y que eso nos genere recursos para transformar; en el futuro tener un desarrollo no solo transversal sino también horizontal, invertir en otras líneas de negocio.

23. ¿Cuáles son los desafíos principales que anticipa para la cooperativa en el corto y mediano plazo?

RP//: El principal desafío que tenemos hoy es el de poder apalancar recursos para recuperar clientes, hemos perdido muchos clientes; establecer relaciones políticas que nos permitan apalancar recursos del estado o de cooperación internacional para poder desarrollar todo lo que tenemos estratégicamente pensado.

24. Desde su rol como gerente, ¿qué estrategias cree que deben implementarse para enfrentar las amenazas identificadas y aprovechar al máximo las oportunidades?

RP//: Sin duda alguna poder fortalecer relaciones, relaciones interinstitucionales, políticas y con la banca; apalancar recursos a través de los aliados comerciales, seguir fortaleciendo la relación con los productores.

Hoy, la dificultad nuestra es económica, tenemos que volver a ser una unidad productiva rentable, la organización no ha sido rentable.



ENTREVISTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS QUE GUÍEN AL DESARROLLO DEL ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aplicada a:

Secretaria Administrativa de Coogrotimbiquí: Mary Luz Baltán

Aplicada Por:

Estudiante pasante: Danibe Venté Aragón

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales fortalezas operativas y administrativas de COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Una gran fortaleza que tiene Coogrotimbiquí es su recurso humano, y que cada una de esas personas que la integran puedan apoyar y fortalecer las actividades que se programan dentro de la organización para el beneficio y fortalecimiento de la misma.

2. ¿Cómo describiría el nivel de comunicación y colaboración entre los miembros de la cooperativa? ¿Cree que es una fortaleza?

RP//: Hace 6 años atrás la organización estaba más fortalecida con el apoyo de los asociados y estaban mucho más centrados no solo en vender su producción sino al crecimiento, en los últimos años se ha sentido el apoyo pero de la gente que tiene sentido de pertenencia y arraigo hacia la

organización; por el contrario la gente que llegó por obtener el beneficio para que se le mejorará su finca y no con intenciones de contribuir al crecimiento de la organización para mejorar las condiciones de agricultura en la región, se han aislado en estos tiempos de crisis.

De cierta manera si, se convierte en una fortaleza, porque en estos momentos la organización sabe con quién cuenta de verdad, quienes están metidos en el proceso y lo ven como un proyecto de vida que no se debe abandonar, eso nos fortalece y nos permite seguir trabajando, seguir avanzando y creando estrategias para mejorar la organización y el sector en general.

3. ¿Cuáles son los principales aspectos del funcionamiento administrativo que podrían mejorarse?

RP//: Implementar formatos que nos permitan tener la documentación legal ordenada, donde se pueda comercializar el producto y que la organización siempre cumpla con los requisitos legales por ley y norma que tenga ella. En estos momentos la organización no cuenta con un contador permanente, en ocasiones uno se apoya de quienes han estado para realizar procesos.

Me gustaría que por mucho que tengamos una mala o buena racha en la organización, nunca nos salgamos de la norma, lo que exige y determina la ley del cooperativismo, porque si siempre estamos dentro de ellas nos vamos a sostener en el tiempo.

4. ¿Existen problemas de comunicación o coordinación que dificultan el flujo de trabajo en la cooperativa?

RP//: En estos momentos si, tenemos inconvenientes que no nos permiten realizar algunas actividades; tenemos dificultades con los equipos y maquinarias, y en los últimos tiempos al no tener el mismo volumen de ventas no ha sido posible realizarles mantenimiento, e igualmente con la infraestructura, los centros de acopio y la oficina. Y de alguna manera estas problemáticas afectan la coordinación y comunicación con los productores, porque muchos venden la producción donde se les paga a mayor precio, ya que no ven el valor agregado de vendérselo a la cooperativa que por el momento no puede ofrecer la maquinaria y equipo como lo son embarcación, motor, guadaña, motosierra, tusada, etc.

5. ¿Ha identificado oportunidades para mejorar la visibilidad de la cooperativa en la comunidad o en el mercado?

RP//: Se han realizado diferentes formas de hacerle conocer a la comunidad los procesos que la Cooperativa ha estado desarrollando.

Dentro de las estrategias que he identificado para que la comunidad y el mercado conozcan de la cooperativa están: seguir mostrando esa cara buena que la organización ha venido demostrando a lo largo del tiempo, seguir implementado proyectos para contribuir al mejoramiento del sector y de los agricultores y sus familias, así podríamos seguir demostrando la importancia que tiene la organización dentro y fuera del municipio; gracias al trabajo que ha desempeñado la Cooperativa se ha contribuido en lo social, educativo y ambiental.

6. ¿Cree que la adopción de tecnología podría mejorar los procesos administrativos y de comunicación en la cooperativa?

RP//: Si, mucho, es necesario capacitar a los productores, sus familias y al personal de la cooperativa en torno a las nuevas tendencias, a poder adoptar y utilizar herramientas que optimicen y faciliten los procesos para mayor rendimiento y productividad.

También es importante contar con maquinarias y tecnologías para transformar el producto, ya que el coco es una fruta que no tiene desperdicio, todo de él se puede aprovechar.

Nosotros tuvimos maquinarias para realizar artesanías con la concha del coco, pero por temas de costos al tener que pagar un local para mantenerlas, decidimos trasladarlas al centro de acopio ubicado en la vereda Corozal, desafortunadamente en el lugar había mucho salitre y cuando quisimos percatarnos las maquinarias se habían dañado. Igualmente estuvimos trabajando con la estopa, sacando el polvillo para comercializarlo, pero no pudimos continuar porque debíamos contar con otra maquinaria para realizar el proceso al completo.

7. ¿Cuáles son las principales dificultades externas que afectan el día a día de la cooperativa?

RP//: La competencia de las semanas personas que comercializan, los intermediarios, siempre preguntan a qué precio está pagando la cooperativa el coco para así ellos subirlo y ganarse a los productores; el robo que es incentivado por la compra informal.

8. ¿Cómo afectan los problemas de infraestructura, como el transporte y la conectividad, el trabajo administrativo y la operación en general?

RP//: Una de las problemáticas en el municipio que afecta el trabajo de la organización es el suministro eléctrico, lo cual interrumpe la conectividad, el transporte también es difícil ya que en el territorio solo hay una forma de transporte para importar o exportar productos que es la marítima por medio de barcos, no tenemos conexiones por vías terrestres, no contamos con carreteras que nos comuniquen con el resto del país, y esa es una gran barrera que nos afecta, la mayor parte del tiempo tenemos la producción lista para embarque, pero el barco puede tardar días o semana sin poder salir, eso retrasa nuestros procesos y nos causa pérdidas en la producción.

9. Desde su rol en la cooperativa, ¿qué cambios considera prioritarios para fortalecer la administración y mejorar la eficiencia operativa?

RP//: La organización requiere muchas cosas para el fortalecimiento, y dentro de ellas requiere cambios, tenemos una junta directiva, consejo administrativo, gerencia, revisoría fiscal, un contador que no es permanente y la secretaría administrativa; por ejemplo el consejo de administración se debe fortalecer en el sentido en que debe estar más pendiente de la organización, desarrollar sus funciones al completo demostrando responsabilidad y compromiso, poder contar con un contador permanente en la plantilla; es necesario capacitar a todo el personal de la organización tanto directivos como colaboradores.

10. ¿Cuál es su visión del crecimiento de la cooperativa a futuro, y qué mejoras en la administración considera esenciales para alcanzarlo?

RP//: Poder contar con más asociados, que la gente se sume al proceso y poder seguir creciendo; crear alianzas cercanas con organizaciones de base gubernamentales o no gubernamentales y así poder trabajar de la mejor manera en el sector, porque el coco es un producto bandera, que persiste en el tiempo y es clave para cerrar brechas.



ENTREVISTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS QUE GUÍEN AL DESARROLLO DEL ANALISI DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aplicada a:

Productores asociados de Cooagrotimbiquí: Productores

Aplicada Por:

Estudiante pasante: Danibe Venté Aragón

1. ¿Qué aspectos de COOAGROTIMBIQUÍ consideran que funcionan bien para ustedes como productores?

RP//: Como toda empresa debe haber garantías para los agricultores asociados, sabemos que la agricultura es difícil desde el tema de siembra hasta la recolección del producto, lo cual tarda aproximadamente 7 años, y en ese lapso de tiempo se necesita mucho apoyo económico y empresarial.

2. ¿Qué características de la cooperativa le parecen útiles o valiosas en el trabajo que realiza?

RP//: Todas son buenas, pero falta que en la cooperativa los asociados debemos saber más de cooperativismo, necesitamos capacitación más a fondo y mucho apoyo a nivel gubernamental.

3. ¿Cómo describirían el apoyo y los recursos que proporciona la cooperativa para su trabajo diario?

RP//: Muy deficientes, el mercadeo lo tenemos con Buenaventura, Cali y hay muchas falencias de parte y parte (empresa y agricultores).

4. ¿Qué ventajas o beneficios han encontrado al ser parte de COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: La ventaja es que tenemos una venta asegurada, pero la cooperativa está pasando por momentos críticos en cuanto a la situación económica, entonces muchos asociados al ni conocer lo que significa Cooperativa, no actuamos en el beneficio colectivo sino en el beneficio personal, todo eso permite que las cosas sean difíciles de llevar a cabo, porque nos falta esa unión cooperativa.

5. ¿Existen herramientas, conocimientos o servicios que la cooperativa ofrece y que les resultan especialmente útiles como productores?

RP//: Por el momento no, pero en el pasado la cooperativa nos ofrecía múltiples servicios cómo los créditos, seguros fúnebres, los proyectos, las herramientas para sacar la producción de la finca o adecuar la misma; servicios que iban dedicados tanto a nosotros los agricultores como a nuestras familias para desarrollar nuestra actividad económica de la mejor manera.

6. ¿Hay aspectos en el funcionamiento de la cooperativa que consideran que podrían mejorar?

RP//: Si, muchos aspectos, entre algunos de ellos nos gustaría que se pueda mejorar el inventariado y el proceso de tusada y selección del producto en los centros de acopio, que los encargados de esos procesos sean mucho más responsables y atentos porque la mayor parte del tiempo hay fallas

en ese aspecto; que se brinden capacitaciones continuas a los agricultores asociados, desde la siembra hasta la venta, el cómo debemos mantener la finca, cuál es el estado.

7. ¿Qué desafíos o dificultades enfrenta en su trabajo como productor y que cree que la cooperativa podría ayudar a resolver?

RP//: Los costos de sacar la producción de las fincas y adecuarla (tusarla), y en gran parte ese es uno de los motivos que nos lleva a venderle a la competencia, al comprador informal, además de que lo pagan más caro, ellos mismos se encargan de tusarlo.

Por otro lado, necesitamos mejorar el mercadeo.

8. ¿Existen necesidades específicas que considera que no están siendo cubiertas adecuadamente por COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Si, muchas necesidades, como la falta de capacitación, si nosotros tenemos mejor capacitación podemos adquirir compromiso, porque si desconocemos el compromiso que tenemos con la cooperativa y el que tiene la cooperativa con nosotros habrán falencias y choques.

9. ¿Cómo perciben la comunicación y colaboración dentro de la cooperativa? ¿Hay algo que creen que se podría mejorar?

RP//: Se puede mejorar, realizando unas visitas periódicas, conversaciones continuas entre los dirigentes de la cooperativa con los agricultores, dando a conocer los resultados, como van, que tenemos que hacer, cuales son las amenazas y cuáles son las fortalezas, para atacar esas amenazas y seguirnos fortaleciendo, porque no estamos controlando, no nos estamos previniendo entonces por eso a veces pasamos por muchos inconvenientes.

10. ¿Existen procesos o áreas en la cooperativa que consideren que podrían ser más efectivos para ayudar a los productores?

RP//: Si, se necesita que en la cooperativa por lo menos hayan insumos, que haya un almacén para los productores, donde podamos conseguir herramientas a mejores precios, porque como asociados debemos tener unos beneficios que nos distingan de las personas que no pertenecen a la cooperativa.

11. ¿Ven oportunidades en el mercado o en el entorno que puedan beneficiar a la cooperativa y a ustedes como productores?

RP//: Hay muchas oportunidades, en términos de producción y transformación hay un mercado amplio que se puede explotar con un producto como el coco que todo en el es aprovechable, pero para ello se necesita más compromiso.

12. ¿Existen desarrollos o recursos nuevos (tecnologías, capacitaciones, etc.) que creen que COOAGROTIMBIQUÍ podría aprovechar?

RP//: Si, hay que buscar herramientas y personal experimentado tanto en la práctica como en lo teórico.

13. ¿Considera que hay oportunidades de apoyo externo, como programas gubernamentales o financieros, que podrían fortalecer la cooperativa?

RP//: Si, pero hay que buscarlos y saber dónde buscarlos.

14. ¿Cree que la cooperativa podría expandirse a nuevos mercados o productos que beneficien a los productores?

RP//: Si, debemos fomentar y fortalecer el producto, sacando lo mejor de él, darle el valor que se merece.

15. ¿Qué oportunidades de crecimiento observa en el sector agroindustrial para COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Hay que trabajar duro, ser observadores y estratégicos, saber con quién contar y conseguir un buen mercadeo para poder sacar la empresa adelante

16. ¿Qué factores externos afectan más su trabajo como productor?

RP//: La inseguridad es lo que más afecta el trabajo, por lo tanto para asegurar la producción se debe poner mucha vigilancia, y esa vigilancia genera costos, el clima también afecta, si hay muchas lluvias o ventarrones cabe la posibilidad de que caigan árboles y se atraviesen en el camino, las enfermedades y plagas pues es un factor constante que afecta; pero lo más difícil es la inseguridad, los robos.

17. ¿Hay desafíos en el entorno o el mercado que cree que podrían impactar a COOAGROTIMBIQUÍ en el futuro?

RP//: Si, la competencia desleal que se vive hoy en día en el sector, y la falta de compromiso, si nosotros no vendemos el coco a nuestra cooperativa, la cooperativa tampoco tendrá producción para vender, entonces eso afecta mucho.

18. ¿Existen riesgos o dificultades en el sector agroindustrial que preocupen a los productores?

RP//: Los riesgos son la inseguridad y las plagas para poder sacar la producción adecuadamente. También está la problemática con la estopa, la cual no se puede tirar a los ríos para no contaminar los y al no contar con maquinarias adecuadas para su industrialización, nos preocupa esa situación.

19. ¿Cómo ve el nivel de competencia en el mercado para los productos de COOAGROTIMBIQUÍ?

RP//: Hay que prepararse para todo, y si nosotros confirmamos está cooperativa el objetivo en general debe ser sostenerla, sabemos que enemigo pequeño no hay, entonces para eso debemos implementar estrategias y alternativas.

20. ¿Existen cambios en las regulaciones o políticas gubernamentales que podrían afectar a la cooperativa y a los productores?

RP//: Si, sabemos que Colombia es un país político, y sabemos que en cualquier momento alguna ley o disputa nos podría afectar.

21. ¿Qué tan útil considera su participación en COOAGROTIMBIQUÍ para el desarrollo de su trabajo?

RP//: Entre los asociados nos encontramos personas que contamos con una gran capacidad tanto teórica como práctica en este sector, y es importante la participación de todos, porque sin agricultores asociados no habría cooperativa.

22. ¿Cómo describiría la comunicación y el apoyo entre la cooperativa y los productores?

RP//: Hace falta coordinarnos y comunicarnos de una manera más efectiva, que cada área tenga una buena comunicación entre sí con la demás áreas, que la dirección administrativa se reúna

periódicamente con los líderes de los diferentes comités, en especial el comité de producción, para hacer un análisis de la información recolectada en cada una de las fincas, identificar necesidades, prioridades y establecer las funciones o estrategias a seguir.

23. ¿Qué sugerencias tiene para fortalecer la relación entre la cooperativa y los productores?

RP//: Mantener una comunicación y asistencia más cercana con los productores, se entiende que por la situación económica que atraviesa la cooperativa y las distancias en las que se encuentran las fincas de los productores, esto no se pueda dar de manera óptima y periódicamente el poder contar con la presencia de un profesional que visite las fincas y guíe a los productores para la mejora de la productividad.

24. ¿Cómo visualizan el futuro de COOAGROTIMBIQUÍ en los próximos años?

RP//: A la cooperativa hay que meterle mano dura, hay que pensar más en la cooperativa, ser más estratégicos, buscar mejores alianzas, mejorar el área de comercialización, pensar en cómo vamos a mejorar nuestro producto y como vamos a mantener a los asociados contentos, tenemos que tener unos planes de inversión y gastos acertados, saber que todos queremos ganar y si todos queremos ganar, la cooperativa también debe ganar.

25. ¿Cómo cree que puede contribuir la cooperativa al desarrollo de la comunidad de Timbiquí en el futuro?

RP//: Con educación, educando a la población sobre la importancia de la agricultura, de sembrar para cultivar y de la importancia de trabajar de manera colectiva; realizando convenios con entidades públicas y privadas para capacitar a los agricultores para que mejoren su productividad, con el crecimiento y la industrialización, lo cual permitiría contribuir en las condiciones económicas del municipio y generar empleos.