



Propuesta de direccionamiento estratégico para la Asociación de Productores y
Procesadores de Alimentos la Montaña (ASOPROALMO)

Yurany Restrepo Echeverri

Jhorman Duván Jaramillo Berrio

Asesor: Diego Enrique Almánzar Naranjo, especialista en Alta Gerencia

Proyecto de grados

Universidad Católica Luis Amigó

Ciencias Administrativas, Contables y Financieras

Administración de Empresas

Medellín

2020



Tabla de Contenido

1. Presentación del Proyecto	9
1.1 Breve reseña histórica de la asociación de Productores y Procesadores de Alimentos la Montaña (ASOPROALMO).	9
1.1.1 Yogur saborizado con fruta.	13
1.1.2 Crema de ron.	15
1.1.3 Salsa Criolla a base de tomate de árbol.	16
1.1.4 Queso crema	18
1.2 Información del contexto corporativo	19
1.3 Antecedentes	23
1.4 Justificación.....	24
1.5 Descripción del problema.....	25
1.6 Pregunta orientadora	25
2. Objetivos	26
2.1 Objetivo general	26
2.2 Objetivos específicos.....	26
3 Metodología	27
3.1 Enfoque de la Investigación	28
3.2 Tipo De Investigación	30
3.3 Fuentes de Información.....	31
3.4 Modalidades de recolección de información utilizadas	33

4 Marco de Referencia	34
4.1 Misión.....	37
4.2 Visión	39
4.3 Valores	40
4.4 Análisis Organizacional	41
4.4.1 Diagnostico externo.....	41
4.4.2 El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).	42
4.4.3 Diagnóstico Interno	43
4.4.3.1 Perfil de capacidad interna (PCI).....	44
4.5 Diagnostico estratégico	46
4.6 Objetivos	49
4.7 Estrategias	50
5 Trabajo de Campo.....	54
5.1 Recolección de información, sistematización y codificación	54
5.1.1 Preguntas de diagnóstico organizacional.....	54
5.1.1.1 Análisis preguntas abiertas de reconocimiento de la empresa.	56
5.1.1.2 Análisis de las preguntas de la uno a la 11.	57
5.1.2 Preguntas diagnóstico financiero y contable	58
5.1.2.1 Análisis preguntas uno a la siete del diagnóstico financiero y contable.....	62
5.1.3 Preguntas diagnóstico de puestos de trabajo	62
5.1.3.1 Análisis preguntas ocho a la10 del diagnóstico de puesto de trabajo	64

5.1.4 Preguntas diagnóstico.....	64
5.1.5 Preguntas diagnóstico bienestar laboral	66
5.1.5.1 Análisis de respuestas diagnóstico laboral.....	76
6 Propuesta Técnica	78
6.1 Misión.....	78
6.2 Visión	78
6.3 Valores	79
6.3.1 Sentido de Pertenencia.....	79
6.3.2 Autogestión.....	79
6.3.3 Cooperación.....	79
6.3.4 Honestidad y transparencia.....	80
6.3.5 Respeto.	80
6.3.6 Solidaridad.....	80
6.4 Objetivos estratégicos	80
6.5 Análisis Externo	81
6.6 Análisis Interno	82
6.7 Matriz DOFA	84
6.8 Plan de acción.....	1
7. Conclusiones	1
8. Recomendaciones	2
Referencias.....	3
Anexos	6

Lista de Tablas

Tabla 1. Precios y presentaciones del yogur	14
Tabla 2. Precios y presentaciones crema de ron	16
Tabla 3. Precio y presentación salsa criolla a base de tomate de árbol.	17
Tabla 4 Presentaciones y precios queso crema saborizado con fruta.	19
Tabla 5 Balance social ASOPROALMO.....	21
Tabla 6. Enfoque de investigación	29
Tabla 7 POAM según Serna Gómez (2008)	43
Tabla 8 Categorías del PCI	45
Tabla 9. POAM ASOPROALMO	81
Tabla 10 PCI de ASOPROALMO	83
Tabla 11 Matriz DOFA.....	1
Tabla 12 Líneas estratégicas	1
Tabla 13 Plan de acción	1

Lista de Figuras

Figura 1. Yogur saborizado con fruta	13
Figura 2. Crema de ron	15
Figura 3. Salsa Criolla a base de tomate de árbol	16
Figura 4. Queso crema	18
Figura 5. Modelo para los elementos de dirección estratégica	37
Figura 6. Elementos de la misión.....	39
Figura 7. Elementos de la visión.....	40
Figura 8. PCI según Serna Gómez (2008)	45
Figura 9. Direccionamiento estratégico	47
Figura 10. Matriz DOFA.....	53
Figura 11. Diagnóstico organizacional: pregunta 1	54
Figura 12. Diagnóstico organizacional: pregunta 2	55
Figura 13. Diagnóstico organizacional: pregunta 3	55
Figura 14. Diagnóstico organizacional: pregunta 4	56
Figura 15. Preguntas abiertas	56
Figura 16. Diagnóstico financiero y contable: pregunta 1	58
Figura 17. Diagnóstico financiero y contable: pregunta 2.....	59
Figura 18. Diagnóstico financiero y contable: pregunta 3.....	59
Figura 19. Diagnóstico financiero y contable: pregunta 4.....	60
Figura 20. Diagnóstico financiero y contable: pregunta 5.....	60
Figura 21. Diagnóstico financiero y contable: pregunta 6.....	61
Figura 22. Diagnóstico financiero y contable: pregunta 7.....	61

Figura 23. Diagnóstico puestos de trabajo: pregunta 8.....	62
Figura 24. Diagnóstico puesto de trabajo: pregunta 9	63
Figura 25. Diagnóstico puesto de trabajo: pregunta 10	63
Figura 26. Análisis diagnóstico puesto de trabajo: pregunta 11	64
Figura 27. Diagnóstico: pregunta 12.....	65
Figura 28. Diagnóstico: pregunta 13.....	65
Figura 29. Diagnóstico: pregunta 22.....	66
Figura 30. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 14	66
Figura 31. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 15	67
Figura 32. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 16	67
Figura 33. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 17	68
Figura 34. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 18	68
Figura 35. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 19	69
Figura 36. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 20	69
Figura 37. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 21	70
Figura 38. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 24	70
Figura 39. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 25	71
Figura 40. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 26	71
Figura 41. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 27	72
Figura 42. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 28	72
Figura 43. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 29	73
Figura 44. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 30	73
Figura 45. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 31	74
Figura 46. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 32	74

Figura 47. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 33	75
Figura 48. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 34	75
Figura 49. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 35	76
Figura 50. Diagnóstico bienestar laboral: pregunta 36	76



1. Presentación del Proyecto

1.1 Breve reseña histórica de la asociación de Productores y Procesadores de Alimentos la Montaña (ASOPROALMO).

La iniciativa de creación de la unidad productiva surge debido a la crisis lechera del año 2015, según la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN, 2015);

El primer semestre de 2015 fue muy complejo para los ganaderos antioqueños. Durante esos seis meses vivieron una grave crisis generada por las industrias lecheras que operan en la zona, las cuales tomaron dos decisiones que laceraron la economía pecuaria de miles de familias que dependen de la leche.

Colanta manifestó en el mes de mayo que reduciría el precio de la leche entre \$80 y \$100 por litro, debido a la disminución del precio internacional de la leche y las reservas que posee la empresa de lácteo en polvo. Ante tales hechos, la compañía invitó a los productores a suspender temporalmente el crecimiento de la producción de la finca, producir un lácteo con más proteína y darles más de este alimento a los terneros para llevarlos a un mejor peso y secar aquellas vacas con altos recuentos de células somáticas, RCS (párr. 1-2).

Dada esta crisis que perjudicó a todos los productores de leche del Municipio, se generó en la comunidad la inquietud de cómo se podía aprovechar y transformar la leche en otros productos para el consumo humano, y así poder compensar la pérdida generada por esta crisis.

Con relación a lo anterior, varios habitantes del municipio de San Pedro de los Milagros (Antioquia-Colombia), recurren a la administración municipal del año 2015 con el

fin de requerir apoyo mediante la solicitud de un programa de formación relacionado con la transformación de la leche para la obtención de derivados lácteos. Por tal razón desde la oficina de Desarrollo Comunitario y Productividad, se gestionó un programa de formación Técnico en Transformación y Producción de Alimentos Lácteos, en el cual se inscribieron 25 personas, y se llevó a cabo en convenio con el SENA, por medio del proyecto denominado: SENA Emprende Rural (SER), el cual:

Es una iniciativa SENA cuyo objetivo es la generación de capacidades para la inclusión productiva rural con enfoque diferencial, que promueve principalmente el emprendimiento rural. Este proyecto está soportado sobre procesos de formación, emprendimiento, acompañamiento empresarial y gestión para la empleabilidad, con el propósito de generar ingresos, enfrentar el problema de desempleo, la baja capacidad ocupacional de los jóvenes y de la población vulnerable en las áreas rurales del país y la escasa productividad del campo colombiano (Servicio Nacional de Aprendizaje. Fondo Emprender, 2020, párr. 1).

Cuando la Asociación inicia sus labores de producción en el mes de febrero de 2015, éstas se realizaban en las instalaciones del restaurante de la escuela de la vereda La Cuchilla del municipio de San Pedro de los Milagros. Allí se producían varios alimentos como: yogur saborizado con fruta, queso crema saborizado, mermeladas de frutas, salsa criolla de tomate de árbol, y crema de ron. Inicialmente, cada uno de los asociados llevaba un aporte en ingredientes para elaborar los productos. Se decide descartar la mermelada de frutas, debido a que, para empezar, era más recomendable centrar los esfuerzos en los productos de mayor viabilidad en el mercado. Se decide continuar con cuatro productos: yogur, queso crema saborizado, salsa criolla y crema de ron. En el mes de agosto de 2015, deciden trasladarse a la

casa de un asociado y así tener una mayor comodidad para su producción. En ésta permanecieron cinco meses. En el mes de enero de 2016 la Asociación toma en arriendo una casa ubicada en la vereda la Cuchilla y se empiezan a realizar las mejoras pertinentes para contar con unas instalaciones más adecuadas para la producción artesanal.

En el año 2016, se dio inicio a la parte de Emprendimiento Rural del proyecto SER y con la nueva administración municipal, la cual integra dentro su de Plan de Desarrollo 2016-2019: *Amor por San Pedro*, aprobado mediante Acuerdo Municipal N° 005 del 10 de Junio del año 2016. En la Línea Estratégica número 2, denominada: *Amor por la planeación, la infraestructura y la competitividad local*, se encuentra el sector emprendimiento, en el que se puede evidenciar que durante este periodo de gobierno se le apuesta a la creación de estrategias, programas y proyectos que permitan la creación de empresas, o la formalización de las ya existentes, posibilitando el crecimiento económico y la creación de nuevos empleos. En este orden de ideas se encuentran las siguientes iniciativas:

- “Fomento a emprendimientos turísticos en el municipio de San Pedro, mediante el apoyo y acompañamiento a emprendedores y unidades productivas. (...).
- Fortalecimiento y apoyo a proyectos agroindustriales y comerciales” (Alcaldía de San Pedro de los Milagros, 2016, p. 121).

Vinculándose con el proyecto y plan en mención, se dio origen a ASOPROALMO, la cual se constituyó con un total 10 personas, se decide crear la Asociación teniendo en cuenta la posibilidad de acceder a recursos públicos para transformarlos a través de proyectos, que contribuyan al desarrollo económico y social del municipio, el departamento y el país.

En el año 2017 ASOPROALMO se postuló y fue una de las ganadoras de la convocatoria de incentivos “Antójate de Antioquia”, iniciativa que es liderada por la



Gobernación de Antioquia a través de la Secretaría de Productividad y Competitividad. El objetivo de esta es ser:

Modelo de emprendimiento y fortalecimiento empresarial de la Gobernación de Antioquia, Secretaría de Productividad y Competitividad, es crear oportunidades a partir de las capacidades de las personas y de las apuestas productivas y potenciales en las subregiones, apoyadas en la ciencia y la tecnología necesarias para el desarrollo, convertidas en programas de innovación y emprendimiento (Antioquia. Gobernación. Secretaría de Productividad y Competitividad, 2018, p. 1).

El incentivo recibido con la convocatoria *Antójate de Antioquia* fueron 10 millones de pesos colombianos, con los cuales adquirieron: una marmita para producir la crema de ron y varios insumos y materiales de producción. Otro de los incentivos que obtuvo la Asociación fue el de participar de forma directa en todas las ferias y/o eventos que se realicen desde la Gobernación de Antioquia, para comercializar y dar a conocer los productos de la Asociación. En este mismo año la Asociación fue beneficiada del programa redes de valor competitivas, liderado por:

GS1 Colombia LOGYCA/ASOCIACIÓN organización miembro de la red mundial GS1, esta brinda soluciones de conectividad a las empresas de diferentes sectores del país haciendo visible la información de sus productos a través de estándares de identificación y comunicación (GS1 Colombia, 2020, párr. 1).

En esta oportunidad ASOPROALMO obtuvo el código de barras para cuatro presentaciones de su producto: crema de ron.

En el año 2018 ASOPROALMO fue ganadora del proyecto *Fortalecimiento de la Ruta Competitiva de Lácteos de Antioquia para facilitar el acceso a nuevos mercados*. Este proyecto fue presentado por la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (2020); la convocatoria fue orientada a entregar recursos de cofinanciación no reembolsables para propuestas encaminadas al desarrollo de proyectos empresariales y/o productivos del sector lácteo. Con el premio de este proyecto la asociación obtuvo el dinero para el pago del Registro Sanitario para un producto, la asociación decidió expedir este registro para el yogur, registro que expide el INVIMA, también se han recibido varias capacitaciones por parte de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño.

1.1.1 Yogur saborizado con fruta.



Figura 1. Yogur saborizado con fruta

Nota: fuente imagen proporcionada por ASOPROALMO

Este fue el primer producto de la Asociación creado en febrero de 2015. En un comienzo el yogur se empezó a preparar, agregándole a la mezcla un vaso de 250 ml de otro yogur comercial con el fin de crear un cultivo de bacterias y que éstas se multiplicaran en el yogur producido por la Asociación, luego empezaron a hacer producciones más grandes, para

esto, dejaron de agregarle el yogur comercial y empezaron a comprar cultivos de bacterias en una tienda de químicos.

Este es el único producto que cuenta con el registro INVIMA, es un yogurt cremoso que se produce con fruta natural y tienen trozos de fruta, tiene diferentes sabores (piña, maracuyá, mora y tomate de árbol). Este producto actualmente requiere del código de barras en su etiqueta para ser comercializado en mercados más grandes. Actualmente, se comercializa en las siguientes presentaciones: (Tabla 5)

Tabla 1.

Precios y presentaciones del yogur

Yogur saborizado con fruta	
Presentación	Precio de venta
1 litro	\$7.000
1/2 litro	\$5.000
250 mililitros	\$3.000

Nota: fuente elaboración propia de los autores



1.1.2 Crema de ron.



Figura 2. Crema de ron

Nota: fuente imagen proporcionada por ASOPROALMO

Este fue el segundo producto de la Asociación creado en el mes de marzo del año 2015. En un principio la asociación comenzó a producir sabajón, un producto similar a la crema de ron, lleva en su preparación huevo como estabilizante y espesante, pero el huevo es un producto muy perecedero y complicado de manejar por su olor característico, por tal motivo empezaron a buscar alternativas para reemplazarlo y utilizar otro tipo de estabilizantes y espesantes; cuando quitaron este ingrediente se dejó de llamar sabajón ya que el huevo es esencial para la preparación de este. Para reducir los costos de las materias primas la Asociación realizó ensayos y pruebas con diferentes espesantes y estabilizantes, hasta que encontraron el indicado para su producto, desde este momento se empezó a llamar crema de ron.

El producto con mayor margen de ventas es la crema de ron, la cual se comercializa en tres presentaciones como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Precios y presentaciones crema de ron

Crema de ron	
Presentación	Precio de venta
1 litro	\$30.000
1/2 litro	\$25.000
250 mililitros	\$12.000

Nota: fuente elaboración propia de los autores

En la actualidad la Asociación está enfocada en tramitar el registro sanitario ante el INVIMA, para este producto ya que tiene un nivel de ventas superior a los demás productos, para este trámite la Asociación debe cumplir con unos parámetros especiales establecidos para bebidas alcohólicas.

1.1.3 Salsa Criolla a base de tomate de árbol.



Figura 3. Salsa Criolla a base de tomate de árbol

Nota: fuente imagen proporcionada por ASOPROALMO

La salsa criolla fue creada en el mes de mayo del año 2015, esta nace de la iniciativa de buscar alternativas para el consumo del tomate de árbol, ya que es una fruta típica de la zona norte del departamento de Antioquia. La forma tradicional de consumir esta fruta en la mayoría de las personas es en jugo, por esto, la Asociación decidió lanzar al mercado un producto en el cual fuera posible consumir el tomate de árbol en otras presentaciones, aprovechando sus características y beneficios siendo esta una fruta muy versátil para su consumo, dando la posibilidad de procesarse de diferentes maneras, tanto dulce como salado. En un principio se empezó a utilizar el tomate de árbol con ingrediente para el yogur, la mermelada y el queso crema, luego la Asociación vio la necesidad de crear otra alternativa para utilizar el tomate de árbol, por esto surge la idea de incorporar este ingrediente en un producto salado que se pudiera combinar a la hora de su consumo con otros alimentos, de ahí nace la salsa criolla a base de tomate de árbol estilo antipasto, la cual está compuesta por mezcla de hortalizas tradicionales de la región, que en el municipio se cultivan en la mayoría de las huertas caseras. La Asociación adquiere los insumos para este producto mediante cultivadores de la zona como se mostró en el balance social de la Asociación.

La salsa criolla a base de tomate de árbol, es un producto que ha sido bien aceptado por el consumidor, por lo cual tiene un alto nivel de ventas. Esta se comercializa en las presentaciones que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3.

Precio y presentación salsa criolla a base de tomate de árbol.

Salsa criolla a base de tomate de árbol	
Presentación	Precio de venta
240 gramos	\$7.000
130 gramos	\$5.000

Nota: fuente elaboración propia de los autores

1.1.4 Queso crema.



Figura 4. Queso crema

Nota: fuente imagen proporcionada por ASOPROALMO

El queso crema saborizado con frutas (tomate de árbol, fresa, uchuva, mora y maracuyá) se inició en el mes de junio del año 2015, este producto nace de la idea de darle un toque innovador al queso crema, por esto la Asociación decidió mezclarlo con mermeladas de frutas ácidas, optaron por este tipo de frutas porque es buena combinación para los quesos. La Asociación se ha motivado para producir el queso crema saborizado con frutas por que ha recibido varios reconocimientos como producto innovador, uno de estos reconocimientos fue dado por el canal Teleantioquia, quien les realizó una entrevista para dar a conocer este bien.

La principal desventaja del queso crema saborizado con fruta, es que es un producto perecedero por lo cual su comercialización y consumo debe ser en un corto plazo, la asociación no tiene un público objetivo definido para ofertarlo convirtiéndose en el artículo con menores ventas.

Las presentaciones y precio de este producto se presentan en la tabla 4.

Tabla 4

Presentaciones y precios queso crema saborizado con fruta.

Queso crema saborizado con fruta	
Presentación	Precio de venta
200 gramos	\$5.000
100 gramos	\$3.000

Nota: fuente elaboración propia de los autores

1.2 Información del contexto corporativo

ASOPROALMO es una unidad productiva, que de acuerdo a lo establecido en el certificado de existencia y representación de entidades sin ánimo de lucro expedido por la Cámara de Comercio, cuyo objeto social consiste en contribuir al “desarrollo integral, sostenible, competitivo con equidad de género; mediante la producción, transformación y comercialización de alimentos innovadores y saludables derivados de la leche, legumbres, verduras y frutas producidas en la región y la prestación de servicios en forma asociativa” (ASOPROALMO, Comunicación personal, octubre de 2019).

Asimismo, promover la integración social, el trabajo en equipo entre los asociados con el propósito de aumentar los ingresos de los mismos, mejorar la calidad de vida de sus familias con proyección solidaria hacia las comunidades involucradas en el proceso asociativo de la vereda La Cuchilla del municipio de San Pedro de los Milagros, y está conformada por siete asociados. La Asociación cuenta con la junta directiva que cumple con los parámetros normativos y legales según lo establecido para las entidades solidarias, establecida en sus estatutos y formalizada en el certificado de existencia y representación de entidades sin ánimo de lucro expedido por la Cámara de Comercio.

La unidad productiva fue establecida para el aprovechamiento del alto potencial del Municipio de San Pedro de los Milagros, enmarcado en los recursos lecheros y agrícolas del territorio, contribuyendo al desarrollo rural y empresarial del municipio mediante la generación de empleo, el desarrollo comunitario, el fomento del emprendimiento, la diversificación de las fuentes de ingreso, el uso de la tierra y el fomento de la calidad de vida.

En el proceso de transformación de alimentos lácteos y productos agrícolas que desarrolla ASOPROALMO, vincula directamente al pequeño agricultor y al lechero en la cadena productiva de la organización, generando un impacto social positivo en la zona rural del municipio de San Pedro de los Milagros, creando oportunidades y beneficios para la economía de la región.

Los productos de esta unidad productiva se diferencian de la competencia porque son naturales y están hechos con insumos propios de la región, con mano de obra local y con un uso mínimo de conservantes y aditivos. Además, incursionan en el mercado con productos innovadores, como lo son el queso crema saborizado con frutas y la salsa criolla a base de tomate de árbol, productos utilizables en diversos platos con adición de mermeladas de frutas propias del municipio (tomate de árbol, fresa, uchuva y mora).

Otra diferencia de la asociación en comparación con pequeñas empresas o unidades productivas es que produce alimentos con un alto componente artesanal y medianamente automatizados, los cuales se transforman mediante un proceso manual y son producidos con alimentos cultivados en el municipio de San Pedro de los Milagros y sus veredas aledañas, lo que hace que sus sabores sean acogidos por los consumidores, gracias a las características orgánicas de dicha materia prima.

La Asociación es generadora de empleos indirectos para diferentes grupos poblacionales, por ejemplo, las amas de casa, quienes a causa de sus obligaciones domésticas

no les es fácil trabajar fuera de su hogar; los adultos mayores, que por su avanzada edad prefieren llevar una vida más tranquila en sus casas aprovechando las parcelas que poseen para la siembra de alimentos; los pequeños productores de leche, los cuales, en ocasiones, no tienen acceso para negociar con las grandes empresas lácteas de la región, por lo que es la asociación la que compra directamente esta materia prima en las fincas aledañas a sus instalaciones, logrando así que los productos sean llevados del campo a la mesa de los consumidores. Asimismo, los habitantes del municipio le proveen a la asociación las frutas, las legumbres, las hortalizas y la leche que esta requiere para cumplir con las demandas de los productos que comercializa.

Por lo anterior, el principal factor diferenciador de ASOPROALMO radica en el impacto económico y social que tiene sobre los productores con menores oportunidades en el mercado, impacto que se detalla en la tabla 5: “balance social ASOPROALMO”.

Tabla 5

Balance social ASOPROALMO.

Balance social 2016-2019						
Beneficiados	N° de personas beneficiadas	Producto o servicio aportado	N° de mujeres	N° de hombres	Amas de casa	Adultos mayores
Beneficios directamente	7	Capital financiero y recurso humano	6	1	6	1
Beneficios indirectos	10	Proveedores de leche	0	2	0	0
		Proveedores de legumbres, hortalizas y frutas	7	0	7	0
		Mano de obra	1	0	0	1
Total beneficiados	17		14	3	13	2



Nota: fuente: basada en el balance social 2016-2019 de ASOPROALMO.

Según la tabla 5, desde que la Asociación se constituyó se están beneficiando directamente siete personas, las cuales son asociados fundadores y socios capitalistas de la organización. Estas siete personas también aportan mano de obra en la producción,

distribución y venta de los productos finales. Como parte del cumplimiento del objeto social, se benefician indirectamente 10 personas, las cuales suministran los insumos a la asociación, estos son producidos y comprados en fincas aledañas a la empresa. Dado que la Asociación aún no cuenta con alta demanda, actualmente sólo se proveen de dos productores de leche. Esta materia prima es producida en el punto de ordeño y llevada desde allí en canecas directamente a las instalaciones de la asociación. Los proveedores agrícolas son amas de casa a las cuales la Asociación les compra el ají, el cilantro, la cebolla de rama, la cebolla de huevo, el pimiento, la fresa, el tomate de árbol y la uchuva. Los productos que no se producen en la región como la piña, el mango y el maracuyá, se compran en la plaza de mercado.

Para que la asociación ASOPROALMO se sostenga en el tiempo, debe cumplir con los parámetros técnicos, administrativos y legales considerados en la normatividad vigente, y de esta forma poder comercializar sus productos en un mercado amplio, mejorando sus ingresos y por lo tanto obteniendo una mejor rentabilidad. Lo anterior es posible mediante un proceso de mejora continua que permita la transformación en pro de una sostenibilidad para la asociación. De igual forma, debe continuar con una permanente innovación en sus productos y adaptación constante a las cambiantes necesidades del mercado, cualidades que le permitirán, como bien lo ha venido haciendo, sacar provecho a los productos propios de la región, especialmente los cultivados en el Municipio.

En cuanto a la ubicación geográfica de San Pedro de los Milagros, ésta representa una ventaja comparativa para ASOPROALMO dado que el municipio cuenta con condiciones favorables de clima y topografía para la producción de alimentos agropecuarios, que le permiten tener una reducción en los costos de materia prima y de transporte.



La Asociación hasta el año 2019 cuenta con muy pocos canales de comercialización debido principalmente a la falta del registro sanitario y el código de barras para la mayoría de sus productos. Dado lo anterior, el principal canal de ventas de la Asociación es venta directa, ya que se comercializan los productos en un *stand* de la feria gastronómica y artesanal, que se lleva a cabo cada domingo en el parque principal del municipio de San Pedro de los Milagros, este *stand* es atendido por dos miembros de la Asociación estos van turnando la función de ventas. En esta feria las ventas son altas debido a que al municipio llegan muchos turistas el día domingo y les atraen los productos de la Asociación por ser derivados de la leche y producidos en el municipio de forma artesanal. El producto que más gusta a los turistas es la crema de ron, recibiendo comentarios favorables por parte de los consumidores.

Otro canal de ventas de la Asociación son las ferias campesinas realizadas por la Gobernación de Antioquia, estas ferias son muy esporádicas, pero son una buena fuente de ventas y de marketing promocional para los productos. La Asociación tiene participación para comercializar sus productos una vez al mes en el mercado verde del municipio de Bello (Antioquia).

1.3 Antecedentes

Este trabajo se enfocó teniendo en cuenta tres escenarios en los cuales ASOPROALMO, de acuerdo a su objeto social, se relaciona con ellos, dichos escenarios son:

- Planeación territorial. Tomando como base el Plan Nacional de Desarrollo, así como sus homólogos departamental y municipal, consultando las líneas estratégicas que apuntan al desarrollo del sector agropecuario, al fortalecimiento y apoyo al emprendimiento.

- El gremio que comprende las entidades del sector agropecuario. Referente a estos se consultó información relevante de algunas instituciones como el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), FEDEGAN, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y entidades como la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia (CORANTIOQUIA), el Ministerio de Agricultura, PROCOLOMBIA y diferentes revistas especializadas en economía.
- Sector de economía social y solidaria. Sobre este se consultó información general y se adentra más en el tema de asociaciones de desarrollo, donde se referenció información de la página web oficial de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SUPERSOLIDARIA) y de autores como Hernando Zabala.

1.4 Justificación

El presente trabajo de intervención se realizó con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica en las distintas áreas del conocimiento que componen el programa de Administración de empresas en la Universidad Luis Amigó.

Para este proyecto se optó por intervenir a ASOPROALMO, ubicada en el municipio de San Pedro de los Milagros, vereda La Cuchilla, municipio al cual pertenece el grupo de investigadores de este estudio y entidad en la que laboran. Por lo tanto, es gratificante para el equipo de trabajo de este proyecto, aplicar conocimientos adquiridos, con el fin de contribuir al mejoramiento de la Asociación, y por ende, de su territorio local. Para ello fue necesario partir del diagnóstico del entorno tanto externo e interno, teniendo así un panorama detallado

que oriente a generar estrategias de mejoras que contribuyan al desarrollo desde diferentes enfoques.

En este orden de ideas y teniendo en cuenta que el principal fundamento de cualquier organización es contar con una ruta clara de plan de trabajo, que permita tener un lenguaje corporativo, con el fin de direccionar sus esfuerzos en el corto mediano y largo plazo hacia un mismo fin, es necesario realizar una propuesta técnica a ASOPROALMO para el direccionamiento estratégico, estableciendo así la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, diagnóstico estratégico y plan de acción a corto plazo. Esto con el fin de garantizar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, con bases firmes tanto en lo administrativo como en lo operacional.

1.5 Descripción del problema

La Asociación actualmente no cuenta con lineamientos administrativos, que proporcionen bases sólidas para su buen funcionamiento, lo cual ha dificultado la asociatividad, la permanencia de asociados y el desarrollo y crecimiento de la Asociación.

1.6 Pregunta orientadora

¿De qué manera el direccionamiento estratégico puede contribuir al mejoramiento y desarrollo integral de ASOPROALMO?




2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para mejorar la competitividad de ASOPROALMO, ubicada en el municipio de San Pedro de los Milagros vereda La Cuchilla.

2.2 Objetivos específicos

- Proponer la misión, la visión y valores de la Asociación, teniendo en cuenta los intereses que ASOPROALMO tiene en los próximos 3 años.
 - Realizar un análisis externo e interno que nos permitan evidenciar las diferentes fuerzas que intervienen para el fortalecimiento de la Asociación, mediante un diagnóstico estratégico que incluya los diferentes niveles de la organización, a través de la construcción de una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).
 - Proponer un plan de acción a corto plazo que permita el desarrollo de una ruta de actividades que dirijan el logro de los objetivos estratégicos de la Asociación.
- 

3 Metodología

Esta parte del proyecto se abordó desde una perspectiva de la Investigación aplicada, en razón a que se quiere resolver un problema específico u obtener una aplicación práctica concreta, partiendo del conocimiento obtenido previamente.

Teniendo en cuenta conceptos de autores como Murillo (2008) citado por Sánchez Uribe (2010), quien plantea que:

La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación (p. 14).

De igual forma:

Para Cívicos y Hernández (2007), la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar (Vargas Cordero, 2009, p. 158).

Por otra parte Méndez (2011), plantea que desde un punto de vista de la investigación más enfocado al sector empresarial, afirma que:

La consultoría se constituye en una fuente de información y de conocimiento para la investigación aplicada en las ciencias empresariales. Los investigadores actúan en el papel de consultores con productos que resultan de la investigación y que dan respuesta a los problemas de la organización mediante

la propuesta de alternativas de intervención o líneas de acción en las que puedan fundamentar las decisiones los directivos (p. 103).

En ese orden de ideas y según lo planteado por los autores esto responde al cómo hacerlo con el propósito de dar respuesta a cada uno de los interrogantes planteados en los objetivos específicos, se puede dar un criterio fundamentado en las indagaciones realizadas al interior de la Asociación, por tanto, pueden surgir la construcción, análisis y posterior entrega del planteamiento y elaboración estructurada del trabajo final.

3.1 Enfoque de la Investigación

Luego de hacer un análisis de la factibilidad y la perspectiva del tipo de investigación que se aplicará para el desarrollo de este trabajo y teniendo en cuenta el propósito y alcance de este trabajo, se consideró aplicar el método de investigación cualitativa-descriptiva para este proyecto, el cual se precisará más adelante. Esto con base a la naturaleza de la trazabilidad de la información obtenida y de acuerdo al planteamiento del objetivo general y el alcance que requiere el proyecto, todo lo anterior apunta a las características y elementos propios de este tipo de investigación.

Basados en la metodología propuesta por Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014), se detecta que son varios los elementos que apuntan a que esta es una investigación cualitativa; y en consecuencia para el trabajo a desarrollar; como lo son: “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno” (p. 16), permite la descripción, análisis y desarrollo de los temas también permite ser flexible y hacer reflexiones frente a lo que se quiere obtener.

El enfoque de la investigación presentada se utiliza con el fin de obtener datos claves para interpretar la realidad de ASOPROALMO. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (p. 8), y de ahí se realiza un análisis de los datos obtenidos buscando entender los fenómenos.

Por su parte, Méndez (2011), desde un punto de vista de la investigación con énfasis en el sector empresarial plantea que “la inducción es una forma de raciocinio o argumentación, y que por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación tomando como referencias premisas verdaderas” (p. 144).

Dado lo anterior se aplica esta secuencia con el fin de llegar a las conclusiones finales que materialicen el trabajo de investigación. La tabla 6, respalda este análisis de investigación.

Tabla 6.

Enforque de investigación

Tipo de investigación	Características	Proceso	Bondades
Cualitativo	Planteamientos más abiertos que van enfocándose	Inductivo	Profundidad de significados
	Se conduce básicamente a ambientes naturales	Recurrente	Amplitud
	Los significados se extraen de los datos	Analiza múltiples realidades subjetivas	Riqueza interpretativa
	No se fundamenta en la estadística	No tiene secuencia lineal	Contextualiza el fenómeno

Nota: fuente elaboración propia los autores a partir de Hernández Sampieri et al. (2014, p. 3).

Por lo tanto para el efectivo desarrollo de los objetivos en este proceso de la propuesta de direccionamiento estratégico de ASOPROALMO, se inicia con una inmersión inicial en el campo de investigación es muy necesaria la recolección y el análisis de los datos, los cuales

fueron obtenidos mediante el acercamiento a la población objeto, quien en este caso son los asociados ara así “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 11).

3.2 Tipo De Investigación

Autores como Dahnke (1990), plantean cuatro tipologías de investigación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, teniendo en cuenta el desarrollo de esta investigación, se considera pertinente aplicar la investigación exploratoria y descriptiva, Así, ambas tipologías están en la inmersión inicial del conocimiento de los datos que se requieren de la asociación y una vez obtenidos estos es posible detallarlos.

De otro lado, teniendo en cuenta los aportes de Hernández Sampieri et al. (2014) se puede decir que el alcance de esta investigación es: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Por tanto y según el análisis realizado, se considera aplicar los siguientes:

Exploratorio: dado que este trabajo está orientado con la finalidad de diseñar el direccionamiento estratégico, para este trabajo de grados es necesario la investigación y estudio de las monografías e investigaciones biográficas para construir un marco teórico de referencia acorde al tipo de organización a estudiar y el mercado en el cual se desarrolla. Si bien se cuenta con teoría externa la cual refleja que este campo de acción ha sido estudiado ampliamente, es necesario a nivel interno, profundizar en esta investigación y adentrarse más en el contexto particular de la Asociación, esto a través de la obtención de la información para construcción del contexto general.

Descriptivo: teniendo en cuenta la información recolectada en el anteproyecto, se procede a la descripción de las características de los diferentes elementos y su interrelación.

Para investigar y describir los hechos propios de la Asociación, los cuales, para ellos y de acuerdo al diagnóstico organizacional y otras fuentes de información este permiten conocer más a fondo las necesidades de la Asociación.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), el propósito del estudio descriptivo es “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Para Arenal Laza (2019), “las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar” (p. 11).

Con lo anterior, se puede inferir en que es necesario conocer en detalle las debilidades en varios aspectos de la asociación, información que se obtiene de los asociados, con la implementación de los diferentes métodos de recolección de datos, posteriormente este material será analizado para generar estrategias para el mejoramiento de la asociación.

Explicativo: esta fase se encuentra precedida de la exploración y la descripción. El explicativo determinan las causas y los resultados de los fenómenos que generan un sentido de entendimiento. Por tanto, es relevante en este punto determinar las causas de los resultados actuales de la asociación y posteriormente definir los resultados que se pueden llevar a obtener con la implementación del direccionamiento estratégico.

3.3 Fuentes de Información

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), lo que se busca con la literatura esencialmente es: “definiciones, teorías, resultados, casos, ejemplos, instrumentos utilizados

para medir o evaluar los conceptos o variables de interés, hipótesis comprobadas, datos específicos y enfoques o abordajes al problema de investigación” (p. 65).

Con lo anterior, este estudio, está enfocado más desde una óptica que aborda temas de carácter administrativo en la que se recurre a varias fuentes de consulta de acuerdo a la necesidad de argumentación de este proyecto, dirigido a literatura del sector agropecuario y el sector solidario. A continuación, se mencionan las fuentes utilizadas:

Secundarias: como fuentes secundarias se tuvo en cuenta la información escrita recopilada en páginas oficiales como DANE, FINAGRO, CORANTIOQUIA, FEDEGAN y SUPERSOLIDARIAS. También se sustentó y recopiló información de artículos, revistas, monografías, normatividad, entre otros. Los cuales son fundamentales para el marco de referencia de este proyecto, los cuales fueron punto de partida para el tratamiento de la información.

Primarias: según Méndez (2011), es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador deba recoger directamente. Con esto, cabe destacar que ASOPROALMO es una asociación que lleva aproximadamente tres años y seis meses en el mercado. No tienen datos históricos como empresa y la información de la Asociación sólo está sustentada y respaldada con la información asentada en los estatutos, por lo cual para ampliar la información requerida por el equipo de investigadores, se acude a la información brindada por los siete miembros de la Asociación por lo tanto se utilizan técnicas de recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

3.4 Modalidades de recolección de información utilizadas

Cuestionario: Inicialmente se realizaron dos cuestionarios a los siete Asociados de ASOPROALMO, el primero consiste en un reconocimiento de la empresa, el cual nos permite identificar los niveles de conocimiento que tienen los miembros de la asociación, luego se realizó un cuestionario de diagnóstico organizacional el cual permitió analizar desde diferentes aspectos sobre temas financieros y contables, la estructura, relaciones laborales, recompensas, liderazgo. Los cuestionarios realizados contienen preguntas abiertas, cerradas, semiestructuradas y de opción múltiple.

Entrevista: Se desarrollaron dos entrevistas no estructuradas grupales en las cuales asistieron la mayoría de los asociados, realizando preguntas del contexto de la Asociación que permitieran conocer datos sobre la conformación, desarrollo, administración, producción de la asociación, las preguntas realizadas fueron desarrollándose libremente a medida que los asociados hablaban de cada tema.

Observación: Se realizó una visita de observación a las instalaciones de la Asociación en la vereda La Cuchilla, en esta se efectuó un reconocimiento de la ubicación geográfica y el espacio locativo, también los asociados describieron a groso modo acerca del proceso productivo, administrativo y de comercialización.



4 Marco de Referencia

El marco de este trabajo está sustentado en modelos de direccionamiento estratégico, el cual aborda el fortalecimiento de la Asociación mediante la identificación de aspectos internos y externos que influyen en la marcha de la Asociación.

Según la Real Academia Española (RAE, 2019) estrategia significa “Arte de dirigir las operaciones militares” (párr. 1).

La palabra estrategia proviene del:

Griego “*Strategos*”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia, elegían cada año un *Strategos* para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los *strategos* asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los *strategos* creció para incluir funciones judiciales. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009, p. 5).

De otro lado, la planificación estratégica es:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica

principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009, p. 5).


Por su parte, David (2000), citado por la Universidad de San Martín de Porres (2018), la planeación estratégica es:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 147).

Es importante pensar que para que una empresa de cualquier tipo tenga una ruta de navegación y puesta en marcha de sus operaciones a futuro, en todas las operaciones inmersas en el desarrollo de la asociación, para ello debe contar con un plan estratégico claro y conciso. En este marco se hará referencia de la parte de dirección estratégica en la cual estará fundamentada la asociación, partiendo de la postura de autores como David (2008), citado por Portilla Castillo (2018), quien define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 21).

Para Johnson, Scholes, y Whittington (2006),

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (p. 35).




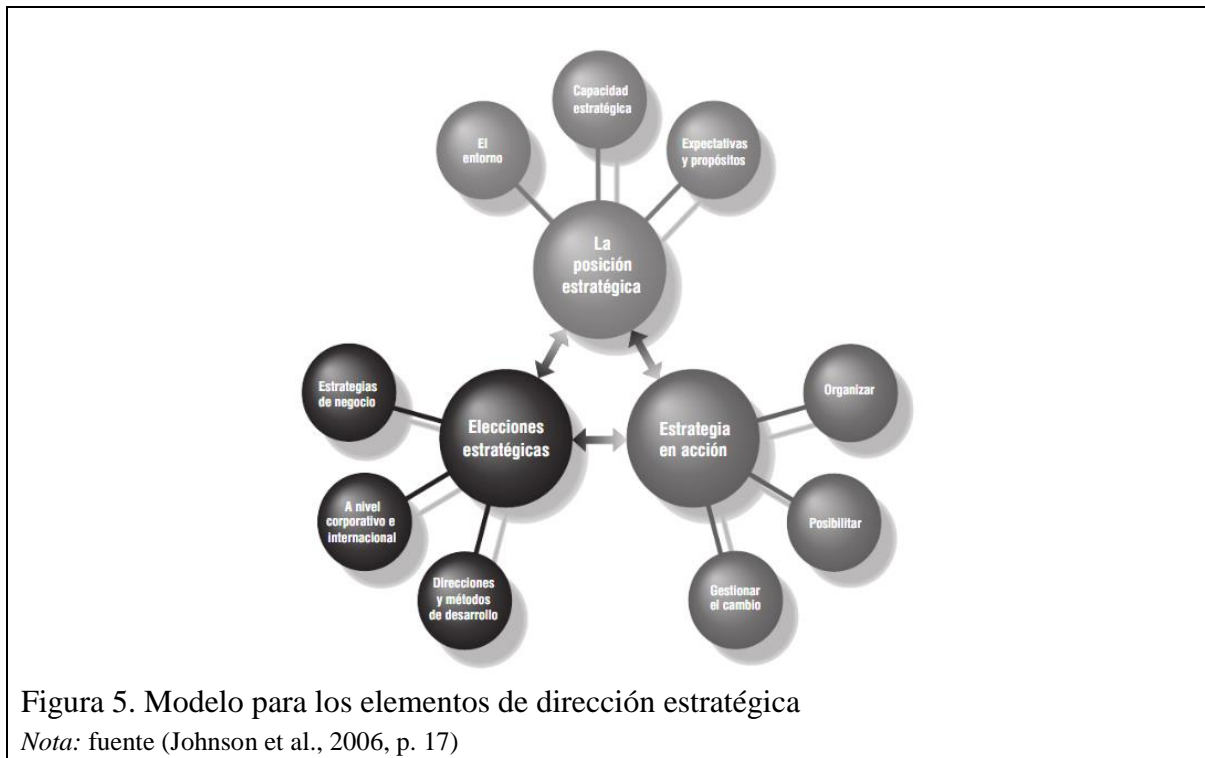
De otro lado, Mintzberg y Quinn (s.f.) citados por Pacara Correa (2013), una estrategia es:

El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a los atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (p. 7).

Con relación al concepto de dirección estratégica, Johnson et al. (2006) manifiesta que:

Tiene tres grandes componentes: la comprensión de la posición estratégica, las elecciones estratégicas para el futuro y la puesta de estrategia en acción. La posición estratégica de una organización se ve afectada por el entorno externo, la capacidad estratégica interna y las expectativas e influencia de las partes interesadas. Las elecciones estratégicas incluyen las bases de la estrategia tanto desde el punto de vista corporativo como de las unidades de negocio, y las direcciones y métodos de desarrollo. La dirección estratégica también pretende comprender cuales son las elecciones que pueden tener éxito o que pueden fracasar. La traducción de la estrategia en acción se ocupa de las cuestiones relativas a la estructura, la obtención de recursos para permitir la aplicación de las estrategias futuras y la gestión del cambio (p. 35).





De acuerdo con Serna Gómez (2008), plantea que:

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (pp. 58-59).

4.1 Misión

La dogmática en la que se sustenta la misión, proviene en gran parte de las directrices establecidas en la mitad de los años 70's por Drucker, conocido como el padre de la administración moderna. Así, Durcker, citado por David (2003), quien afirma que:

Formular la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” es equivalente a cuestionarse “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización y es la respuesta a la pregunta fundamental “¿Cuál es nuestro negocio?” (p. 45).

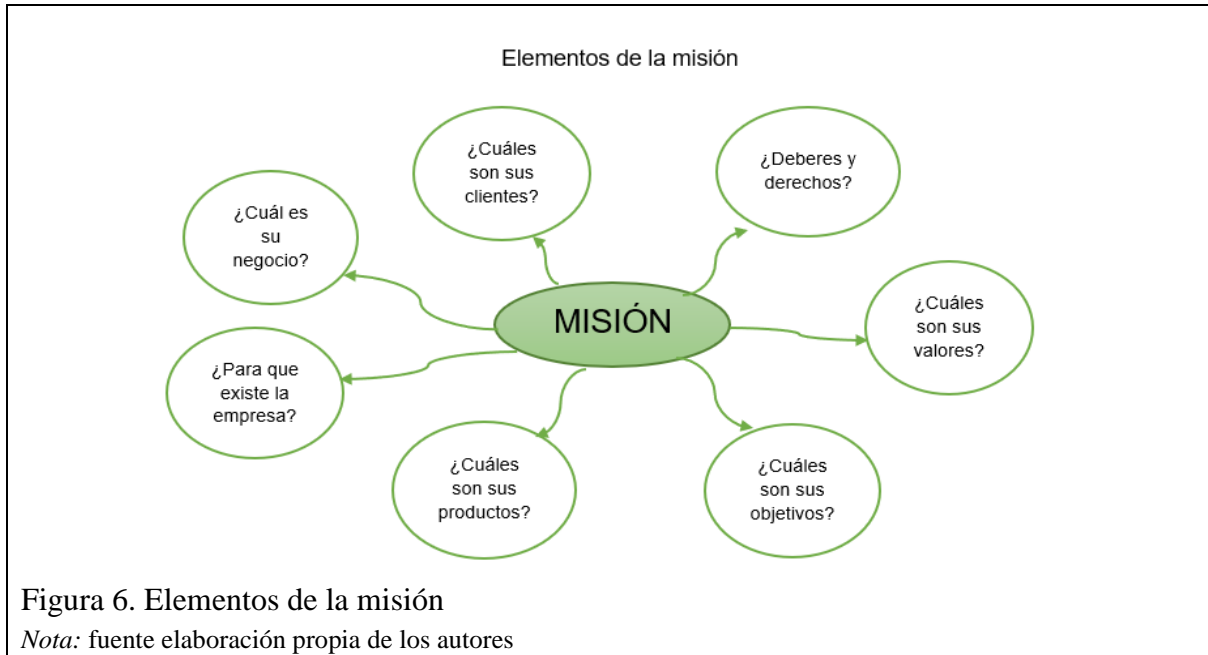
Por otro lado, Serna Gómez (2008), define la misión como “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (pp. 59-60).

Para Fleitman (s.f.), citado por la Universidad de San Martín de Porres (2018), la misión es:

Lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (p. 144).

De acuerdo a los autores en mención la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas, descritas en la figura 6:





4.2 Visión

Según Serna Gómez (2008) la visión es:

Un conjunto de ideas generales, algunas de ella abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (p. 213).

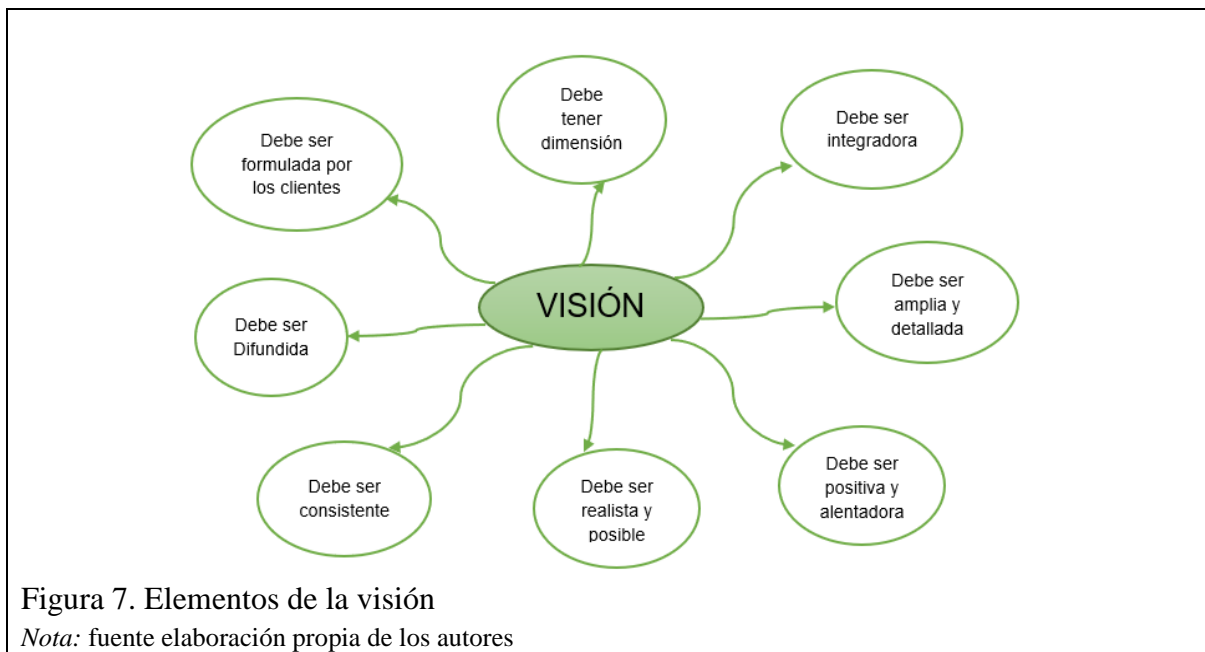
Igualmente Serna Gómez (2008) indica que:

La visión corporativa requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa. Además debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexibles cuando se requiera y saber ajustarse

permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno (p. 216).

Mientras que, para Fleitman (s.f.), citado por Maldonado Pinto (2019) la visión de una empresa, proporciona una “guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización” (p. 71). Adicionalmente, Fleitman (s.f.), citado por la Universidad de San Martín de Porres (2018), afirma que: “el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 145).

La visión debe tener los siguientes elementos:



4.3 Valores

Los valores de una organización:

Expresan como deben comportarse directivos y empleados, como deben hacer negocios y que tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa

a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan como trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización (Hill & Jones, 2011, pp. 15-16).

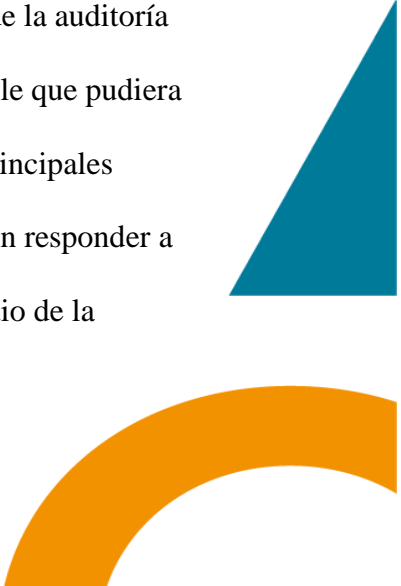
Por otro lado, Serna Gómez (2008), define los valores como:

Ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la empresa. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma. Como lo vimos, los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional (p. 116).

4.4 Análisis Organizacional

4.4.1 Diagnostico externo.

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definido, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la



formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales (David, 2003, p. 80).

Para Serna Gómez (2008), el diagnóstico externo plantea que es un proceso de reconocer las oportunidades o amenazas de la empresa y está conformado por el análisis de:

- a. **Factores económicos:** relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- b. **Factores políticos:** los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- c. **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- d. **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- e. **Factores competitivos:** los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- f. **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales. (p. 149).

4.4.2 El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).

El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el

entorno constituye una amenaza o una oportunidad en la firma (Serna Gómez, 2008).

Tabla 7

POAM según Serna Gómez (2008)

Factores \ Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota: fuente tomada de Serna Gómez (2008, p. 150).

4.4.3 Diagnóstico Interno.

El diagnóstico interno según David (2003), se refiere a que:

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; (...)

Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades (p. 120).

Por su parte, Serna Gómez (2008) indica que el análisis interno es el proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:



- a. **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación, control.
- b. **Capacidad Competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación, y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- c. **Capacidad Financiera:** ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda (...) [entre otros].
- d. **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio (p. 74).

4.4.3.1 Perfil de capacidad interna (PCI).

El PCI es:

Un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él

todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna Gómez, 2008, p. 168).

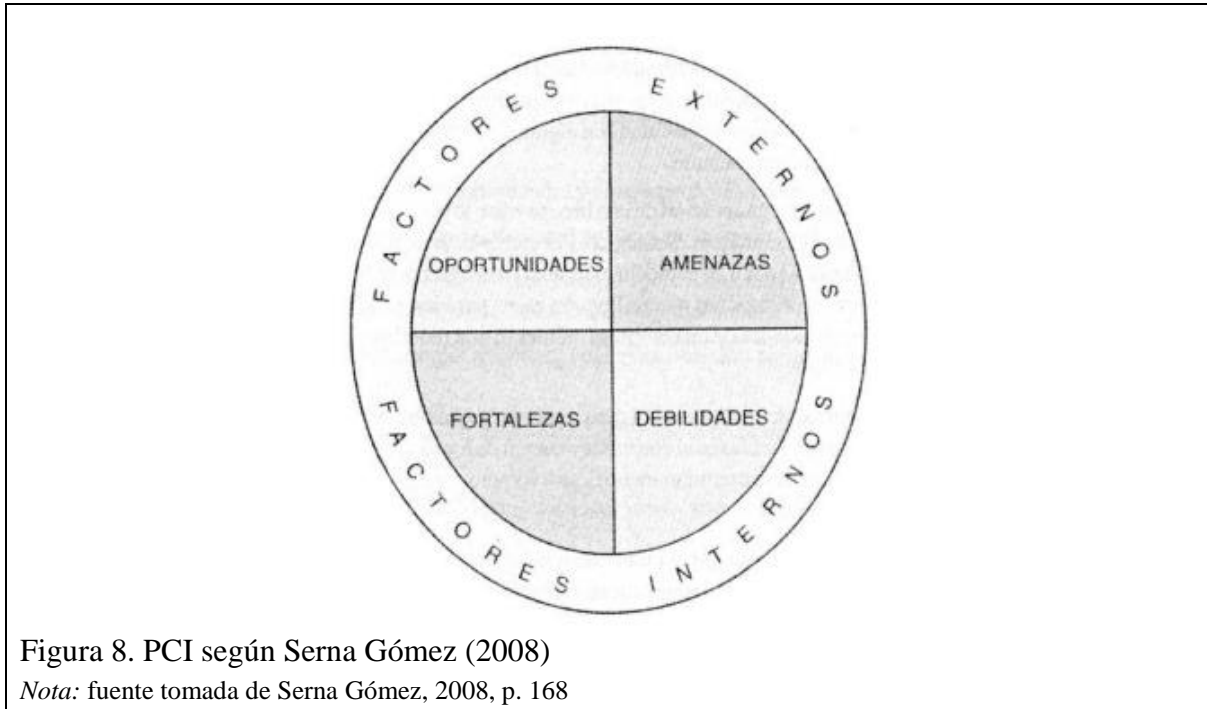


Figura 8. PCI según Serna Gómez (2008)

Nota: fuente tomada de Serna Gómez, 2008, p. 168

Tabla 8

Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Nota: fuente tomada de Serna Gómez (2008, p. 169).

4.5 Diagnostico estratégico

El diagnóstico estratégico para Serna Gómez (2008) suministra un:

Marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos? ¿dónde estamos hoy?

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades, amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. este análisis es el Gran aporte del DOFA.

El direccionamiento estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (p. 62).





Figura 9. Dirección estratégica

Nota: fuente tomada de Serna Gómez (2008, p. 63).

La planeación estratégica para Steiner (1995), citado por la Universidad de San Martín de Porres (2018) se fundamenta en:

La identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

A) Fortaleza: Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos,

finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B) Debilidad: Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C) Oportunidades: Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D) Amenazas: Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización (pp. 150-151).

4.6 Objetivos

Los objetivos son para Serna Gómez (2008);

Los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda a organización. Por ello. Deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa (p. 225).

De otro lado, David (2003), considera que:

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. (...). Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan

prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros (p. 11).

4.7 Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. (...).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa (David, 2003, p. 11).

Por su parte, Porter (1989), citado por David (2003):

Las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia

cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores (p. 175).

Para David (2003):

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades

externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación. (pp. 200-201).

Dejar siempre en blanco	<p>FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Lista de fortalezas</p>	<p>DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Lista de debilidades</p>
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Lista de oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>
<p>AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Lista de amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</p>

Figura 10. Matriz DOFA

Nota: fuente tomada de David, 2003, p. 202



5 Trabajo de Campo

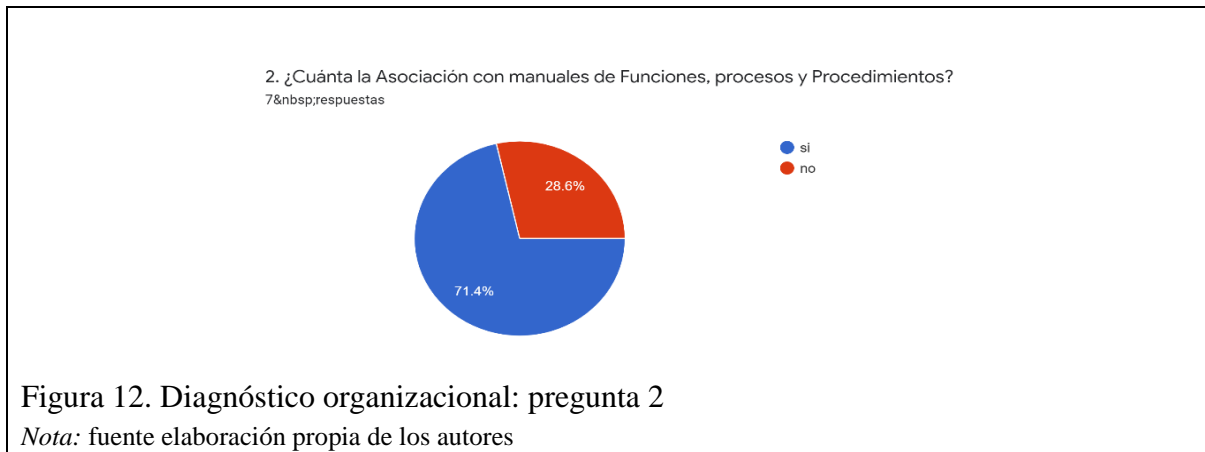
Teniendo en cuenta la información recopilada con el personal de ASOPROALMO, del sector social y solidario, se determinó la necesidad de desarrollar una encuesta que permita conocer información relevante de la asociación en varios aspectos y de esta manera tener la recopilación del conocimiento de los asociados, permitiendo analizar cada componente de la misma y sacar conclusiones relevantes del estudio.

5.1 Recolección de información, sistematización y codificación

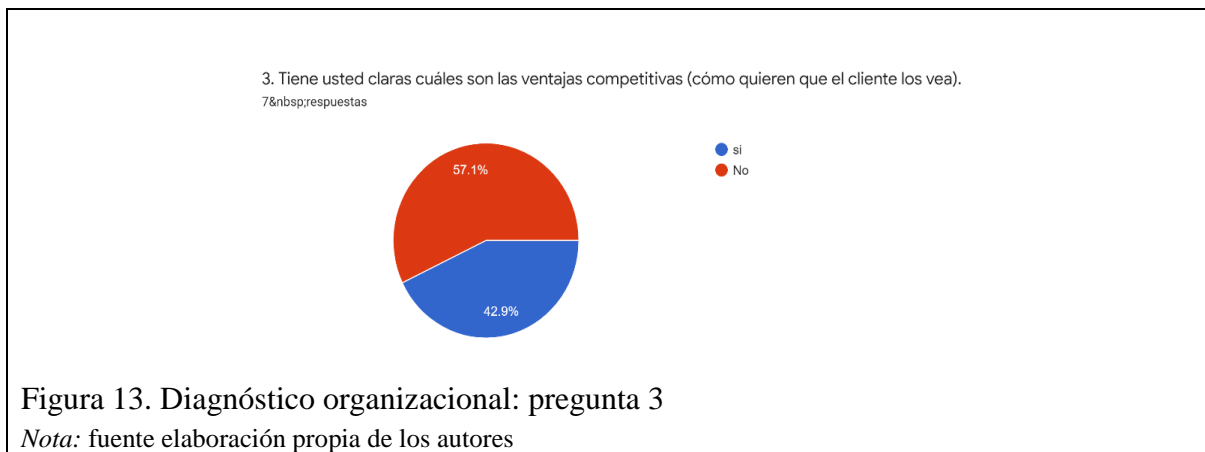
5.1.1 Preguntas de diagnóstico organizacional.



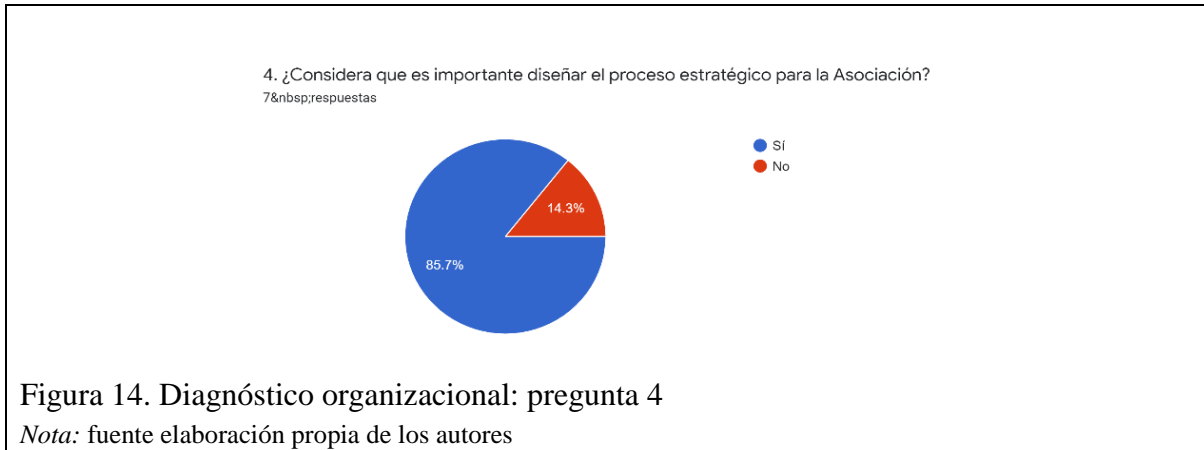
De acuerdo a las respuestas de los encuestados (figura 11), el 100% de ellos dicen que la Asociación no cuenta con la misión y la visión.



En la figura 12, se muestra que del total de encuestados, el 71.4% manifiesta que la Asociación cuenta con manual de funciones, manuales y procedimientos, frente a un 28.8% que opina que no, de ahí que es importante replantear los ya existentes.

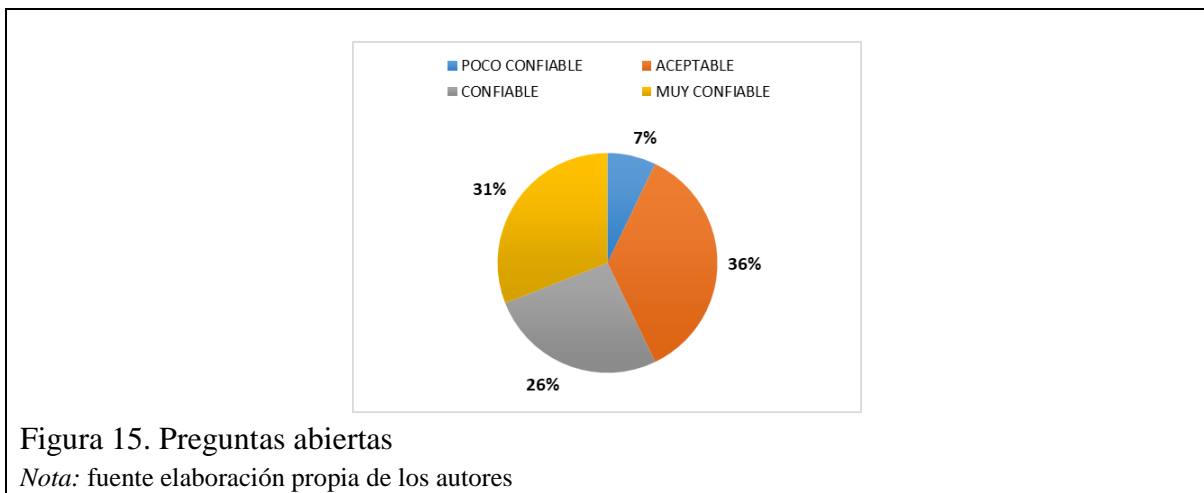


La figura 13, muestra que el 57.1% de los encuestados, no tiene claro cuáles son las ventajas competitivas como asociación, frente a un 42.9% que si tiene claras las ventajas competitivas; sin embargo y teniendo en cuenta lo anterior es importante establecer lineamientos del mejoramiento de la competitividad.



Del total de encuestados, el 87% considera importante el diseño del proceso estratégico para la Asociación, frente a un 14.3% que no lo estima pertinente, pudiendo concluir que este es un aspecto de mucha importancia al interior de la asociación.

5.1.1.1 Análisis preguntas abiertas de reconocimiento de la empresa.



En esta sección se realizaron las siguientes preguntas abiertas a los asociados:

- ¿Cuál es el nombre completo de la Asociación?
- ¿Cuál fue el motivo esencial por el cual se creó la Asociación?

- ¿Defina el objeto social de la Asociación?
- ¿Cuáles son los cargos que actualmente conforman la Asociación?
- ¿Quién es la competencia directa de ASOPROALMO?
- En una escala de 0 a 100 %, que porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados.

Estas preguntas contribuyen a realizar un análisis más amplio sobre el verdadero reconocimiento que tiene cada uno de los siete Asociados de ASOPROALMO. Sobre este aspecto, se puede observar en la figura 15, que un 36% de los encuestados tienen un conocimiento aceptable de temas propios y básicos de la Asociación. Situación que se debe mejorar debido a que seis de los siete asociados son fundadores de la Asociación, por lo cual participaron en la creación y formalización de la misma y deberían tener un pleno conocimiento en estos temas.

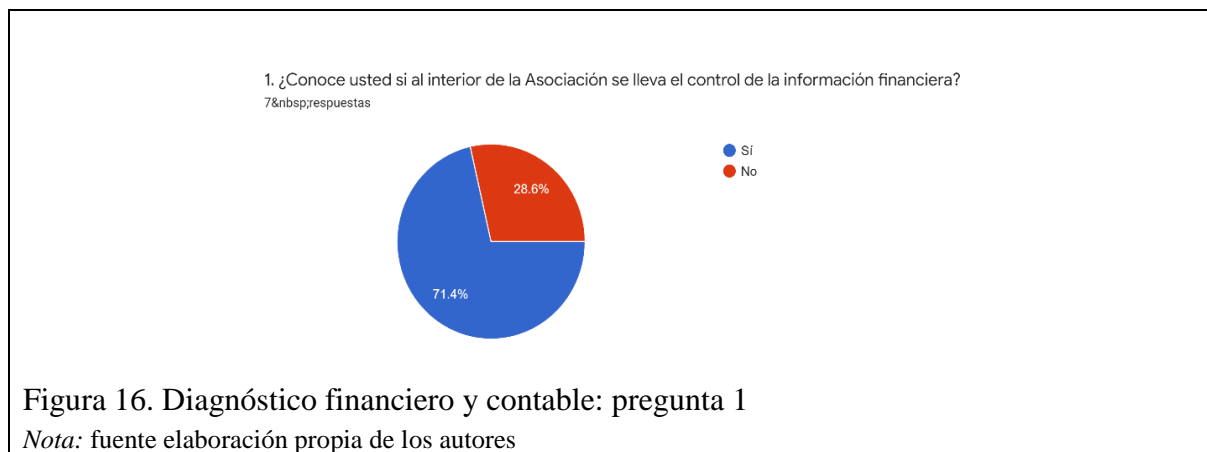
5.1.1.2 Análisis de las preguntas de la uno a la 11.

Una vez analizadas cada una de las respuestas que abarcan el reconocimiento de la Asociación se puede concluir que los asociados tienen un conocimiento medio sobre los temas propios de la asociación como lo es: el nombre, razón social, motivo de creación de la Asociación, ventaja competitiva, entre otras. Situación que es preocupante, ya que la mayoría de los asociados son fundadores de ASOPROALMO, solo hay una asociada que lleva un año siendo miembro de esta asociación. Con estas preguntas se puede analizar que al no conocer bien la fundamentación de la Asociación se ve afectado el sentido de pertenencia y el conocimiento de la misma que altera en gran medida a la hora de ofertar sus productos en el

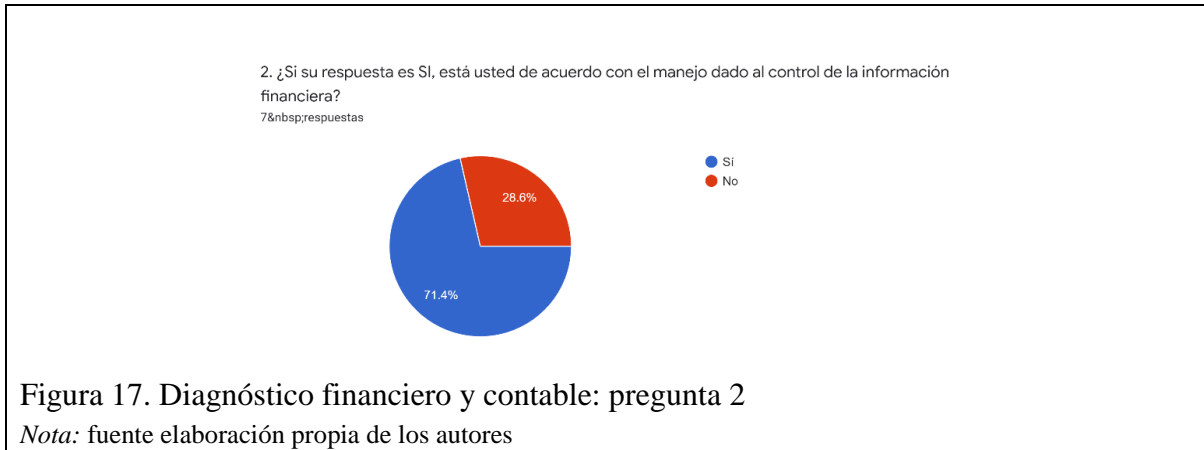
mercado, ya que todos los miembros de la Asociación deben hablar el mismo idioma y conocer cabalmente la Asociación.

En estas preguntas de reconocimiento organizacional se incluye una pregunta para conocer si los asociados consideran importante desarrollar un plan estratégico en ASOPROALMO, considerando y verificando la necesidad de implementar un plan estratégico, con el cual la asociación pueda tener unos lineamientos claros que enruten su quehacer en algo específico, logrando una estructuración y formalización, con el ánimo de que tenga continuidad en el tiempo, enfocados desde su actividad económica y logrando definir metas claras a corto y mediano plazo, todo lo anterior teniendo en cuenta las bases y el direccionamiento desde los principios de la economía.

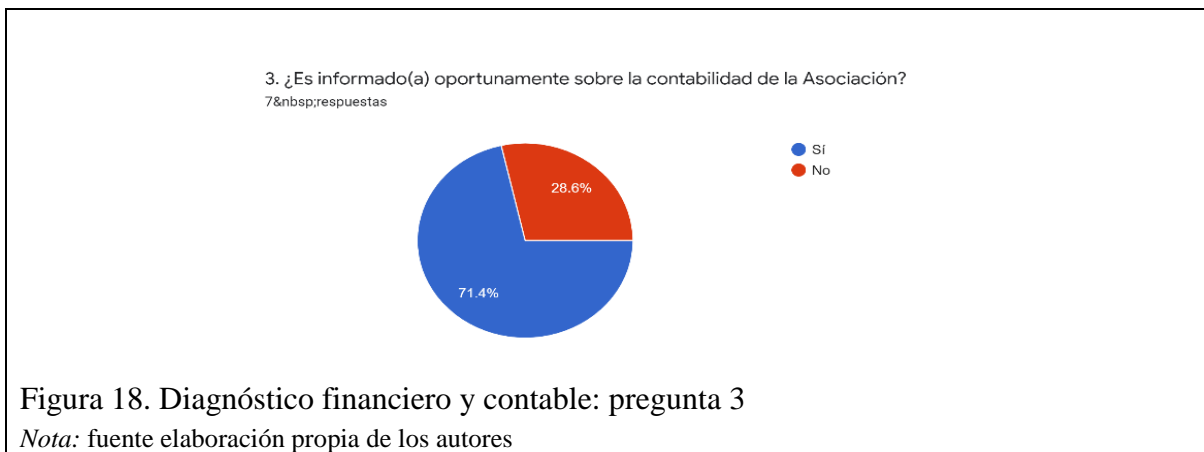
5.1.2 Preguntas diagnóstico financiero y contable.



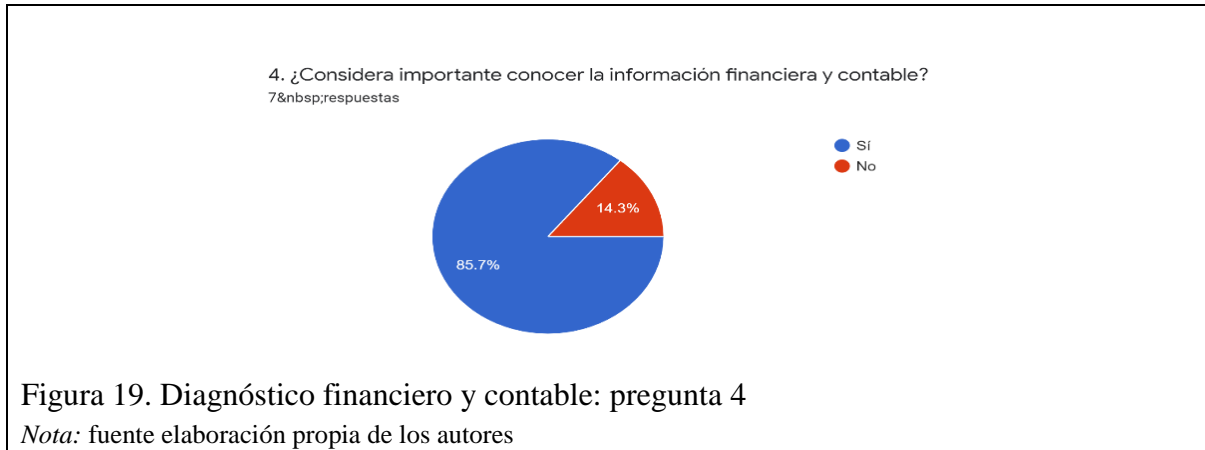
En la figura 16 se puede observar que el 71.4% de los encuestados, manifiesta que al interior de la asociación se lleva el respectivo control de la información financiera, y un 28.6% dice no conocerlo, frente a esto es importante y estandarizar formas en las que todos conozcan la información financiera que permita a su vez tomar decisiones en conjunto.



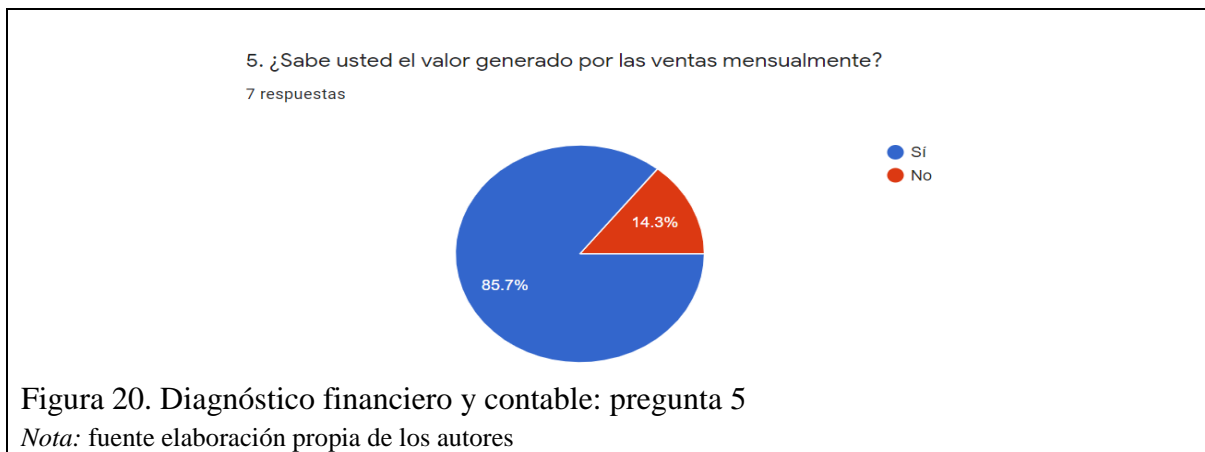
Frente a esta opción las personas encuestadas mantienen un margen igual a la anterior pregunta, considerando que el 71.4% está de acuerdo con el manejo que se le da a la información financiera y un 28.6% no lo ve de manera adecuada, indicando esto replantear y ajustar el adecuado manejo del mismo.



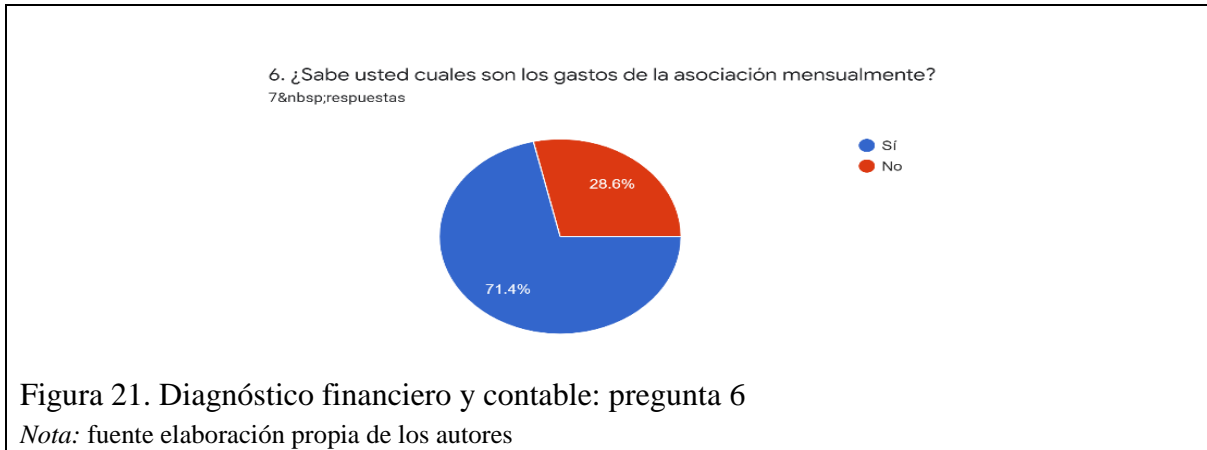
De acuerdo a la figura 18, se puede observar que un 71.4% considera que es informado oportunamente sobre la contabilidad de la asociación, y un 28.6 % no es informado oportunamente en el tema contable, frente a esta situación es importante considerar que se deben revisar las medidas que permitan brindar información oportuna a todos los asociados.



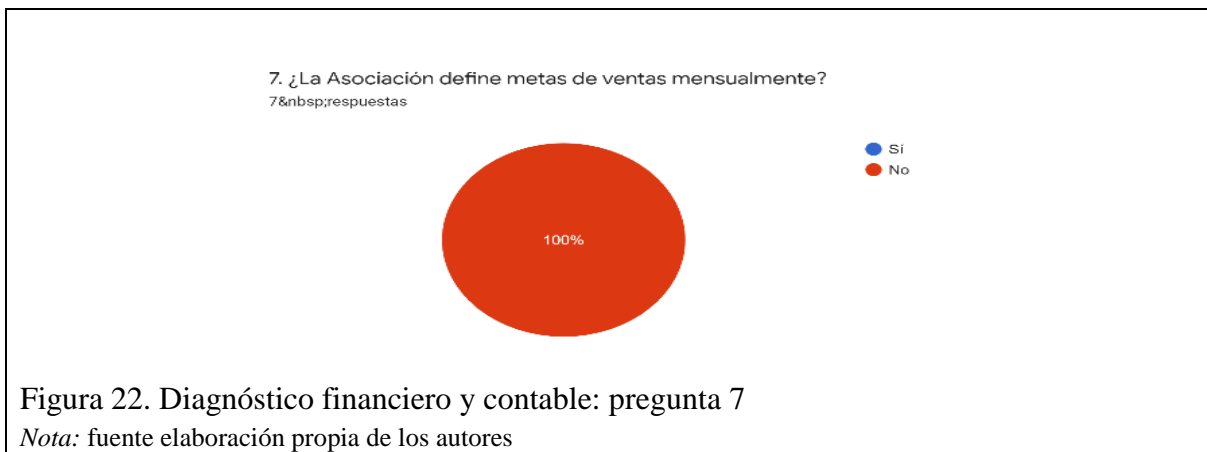
De acuerdo a la figura 19 y con un porcentaje mayor se sitúan las personas encuestadas que consideran importante conocer la información financiera, frente a un 14.3% que no les parece tan relevante, indicando esto que es un mecanismo importante y que sirve como engranaje para la efectiva operación de la Asociación.



Con un total del 85.7% de los encuestados, saben cuál es el valor generado en ventas mensualmente, frente a un 14.3%, lo que indica un alto margen de asociados que están al tanto de lo que la asociación genera por la venta de sus productos.



Un total del 71.4% conoce los gastos de la asociación frente a un 28.6% que manifiesta no conocerlo, lo que sugiere que la mayoría de los asociados están informados al respecto de los gastos de la Asociación siendo esto importante a la hora de obtener información para la toma de decisiones.



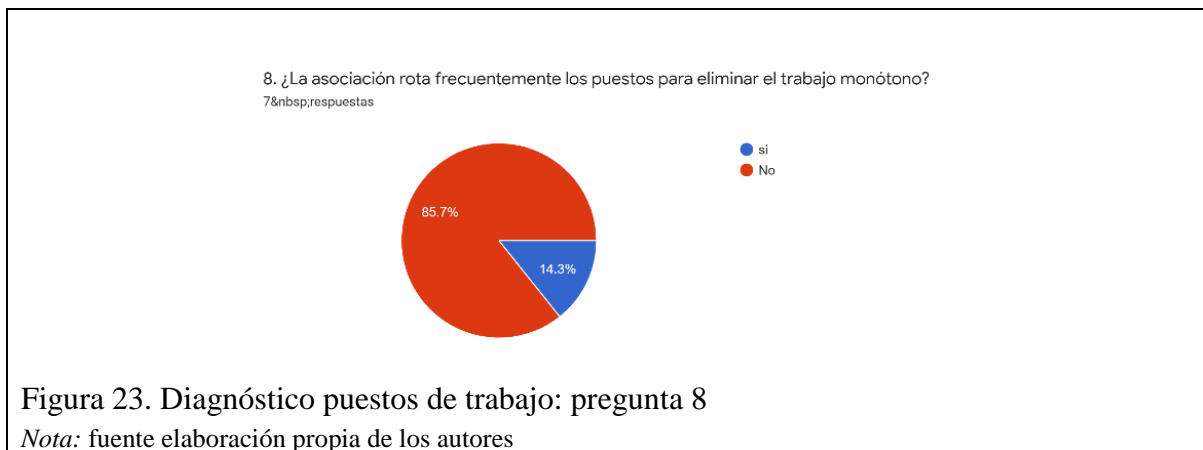
Esta figura 22, representa un 100% respecto a que no tienen una definición clara de las metas de ventas de la asociación, un paso importante para apuntar al mejoramiento de este aspecto y que a su vez pueda ser medido en cifras y resultados.

5.1.2.1 Análisis preguntas uno a la siete del diagnóstico financiero y contable

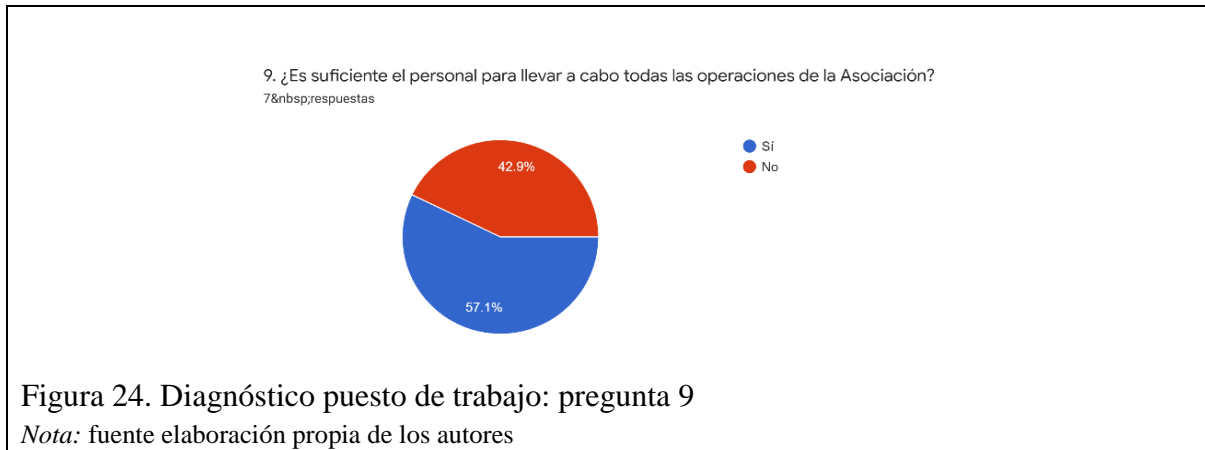
En esta sección de preguntas se puede analizar que en la Asociación no se lleva un control adecuado y claro para todos los asociados sobre la contabilidad y finanzas de la asociación, situación que afecta la toma de decisiones en equipo y la confianza entre compañeros, además al no tener clara la información no se tiene una visión clara para suplir las necesidades e inversiones requeridas desde cada una de las áreas de asociación, uno de los puntos a favor de los encuestados es que conocen los ingresos y los gastos generados mensualmente, sin embargo la Asociación no define metas de ventas por lo cual sus esfuerzos no van dirigidos a ningún punto, comercializan y venden sus productos con un mínimo esfuerzo, ya que lo que no se planea no se puede medir.

Dado lo anterior se recomienda establecer un plan de acción en el cual se planteen metas de venta medibles con indicadores que involucre a cada uno de los miembros de la Asociación, también se recomienda que entre todos los asociados se comunique de forma eficiente y eficaz cada uno de los componentes financieros y contables.

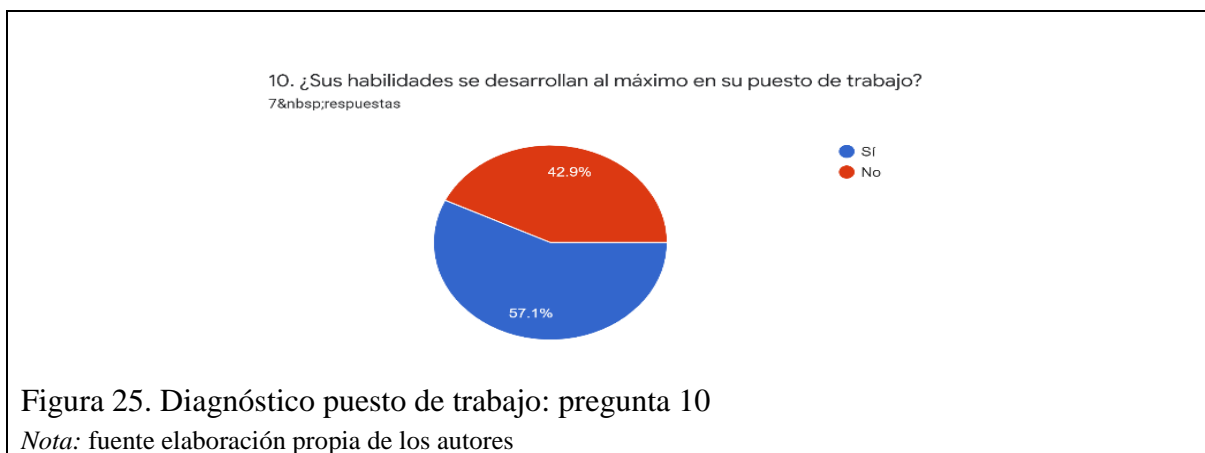
5.1.3 Preguntas diagnóstico de puestos de trabajo.



Respecto a la figura 23, muestra que el 14.3% representa la frecuencia de rotación se hace para eliminar el trabajo monótono, y donde el 85.7% manifiestan que no se realiza, lo que indica que hay una necesidad de plantear estrategias de rotación de actividades a fin de que todos conozcan los diferentes pasos para la operación al interior de la asociación.



De acuerdo con la figura 24, se identifica que un 57.1 % de los encuestados considera que el personal de la asociación es necesario para llevar a cabo las operaciones de la asociación, y el 42.9% opina que no; se puede concluir entonces que es necesario revisar la necesidad de incorporar más personal de acuerdo a la demanda de productos de la Asociación.

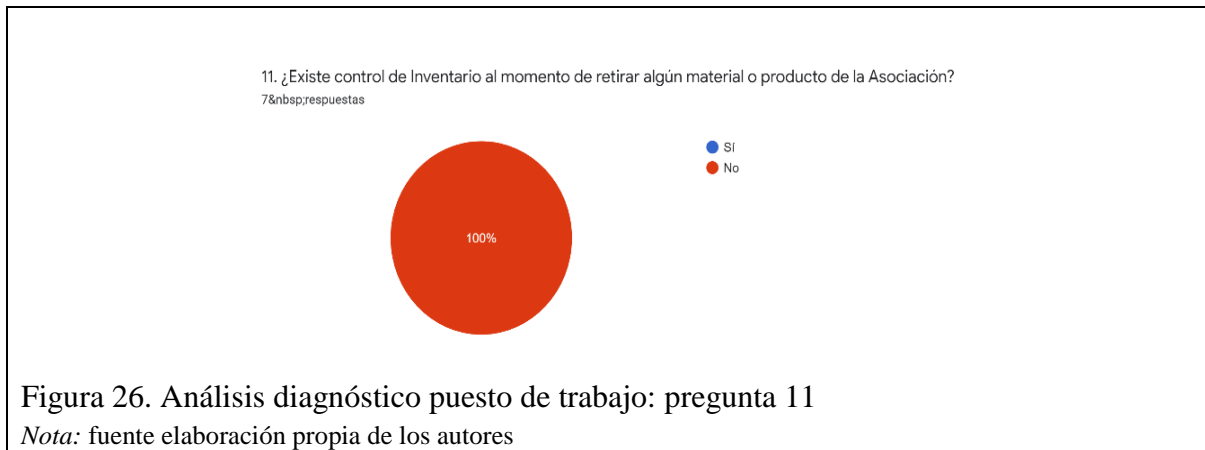


Según la figura 25, un 57.1% considera que sus habilidades se desarrollan en el puesto de trabajo, mientras que el 42.9% dice que no es así, frente a eso es importante tener en

cuenta cómo se puede desarrollar un proceso de cualificación y posibles formas de fortalecimiento de las capacidades.

5.1.3.1 Análisis preguntas ocho a la10 del diagnóstico de puesto de trabajo

Estas preguntas permitieron identificar que es necesario reevaluar los puestos de trabajo existentes y las actividades asignadas a cada uno de ellos, y las habilidades de cada uno de los Asociados, esto con el fin de generar cargas laborales equitativas y que cada uno de los asociados puedan desarrollar los puestos que más se adapten a sus habilidades.

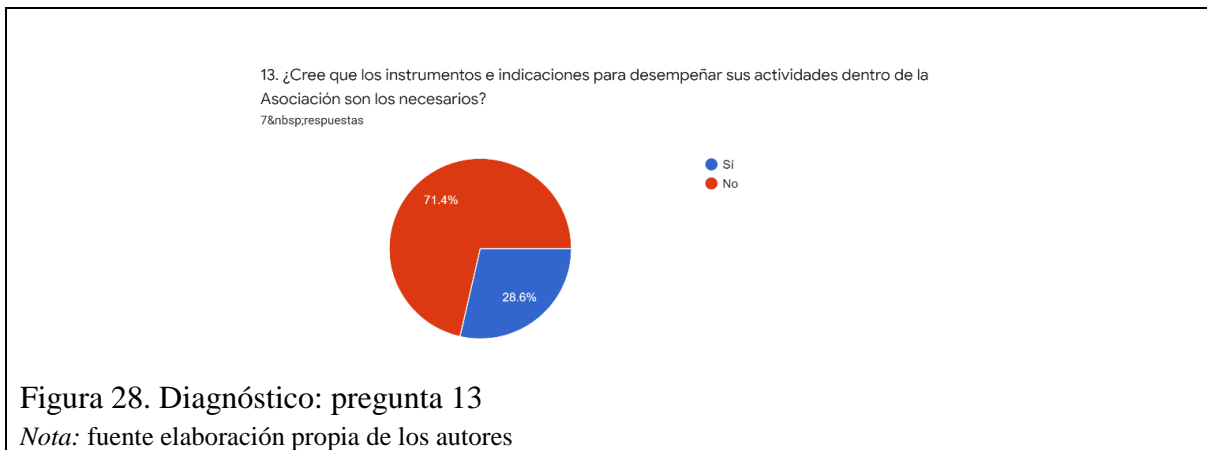


5.1.4 Preguntas diagnóstico.

El 100% de los encuestados coincide en que no se realiza el debido control de inventario, lo que representa una necesidad de realizar a cabalidad la implementación de medidas que permitan realizarlo.



De acuerdo a la figura 27, el 100% responde que no existe un inventario del equipo correspondiente de los materiales a la asociación, siendo un punto importante para tener en cuenta y mejorar.



Del total de encuestados, con un total del 28.6% creen que tienen los instrumentos necesarios para desarrollar las actividades dentro de la asociación, frente a un 71.4% que opinan que lo contrario, por tanto, esto cobra importancia a la hora de los procesos de producción.



La mayoría de los asociados un 85.7 % indica que la asociación no cuenta con equipos de oficina para el correcto desempeño de las actividades administrativas. y un 14.3% indica que si se cuenta equipos de oficina. Los asociados manifiestan que para el correcto desempeño de las labores administrativas es necesario tener un computador, una impresora y archivadores.

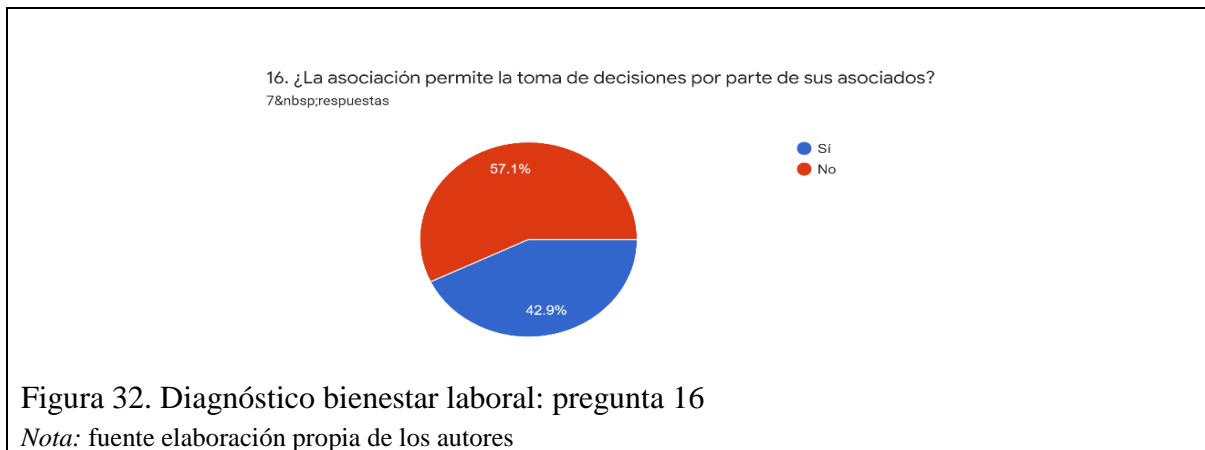
5.1.5 Preguntas diagnostico bienestar laboral.



De acuerdo a la figura 30, esta indica que solo el 28% es felicitado por los demás miembros de la Asociación, y el 71.4% no lo es, lo que refleja un poco motivación al interior de la asociación, lo que puede incidir en el rendimiento de cada miembro.



El 85.7% indica que la asociación no brinda recompensas a los asociados por el trabajo bien realizado y un 14.3 % que equivale a un asociado indica que si recibe recompensas.



En la pregunta cuatro, representada en la figura 32, de los siete asociados que equivale a un 57.1%, indica que la Asociación no permite la toma de decisiones por parte de los asociados, por otra parte tres asociados que equivale a un 42.9%. Indica que la Asociación si permite la toma de decisiones por parte de sus asociados.



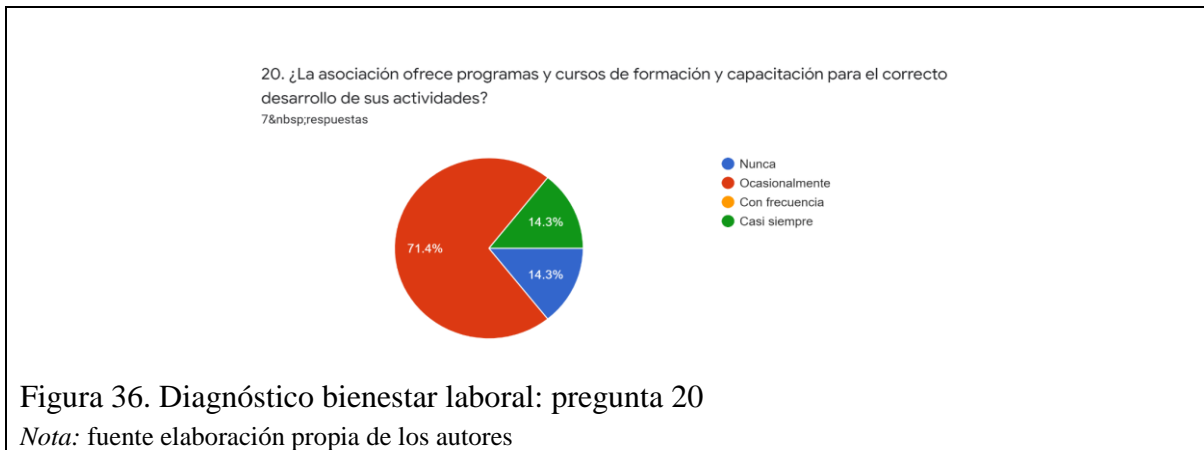
Un 71.4% de los asociados considera que no se brindan incentivos para incrementar el desempeño de las actividades realizadas y un 28.6% considera que si se brindan incentivos para incrementar el desempeño.



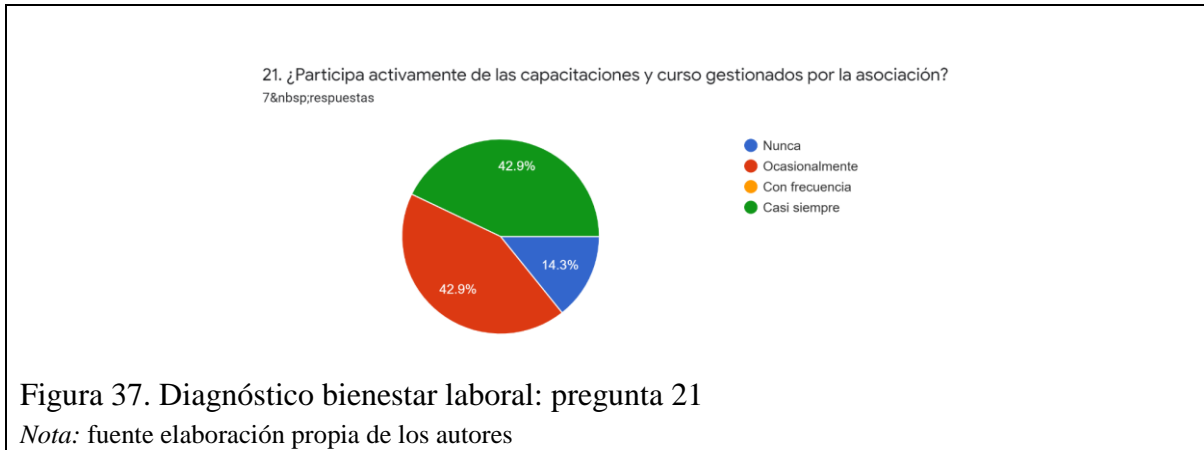
El 100 % de los asociados indica que la Asociación no cuenta con un plan de capacitación.



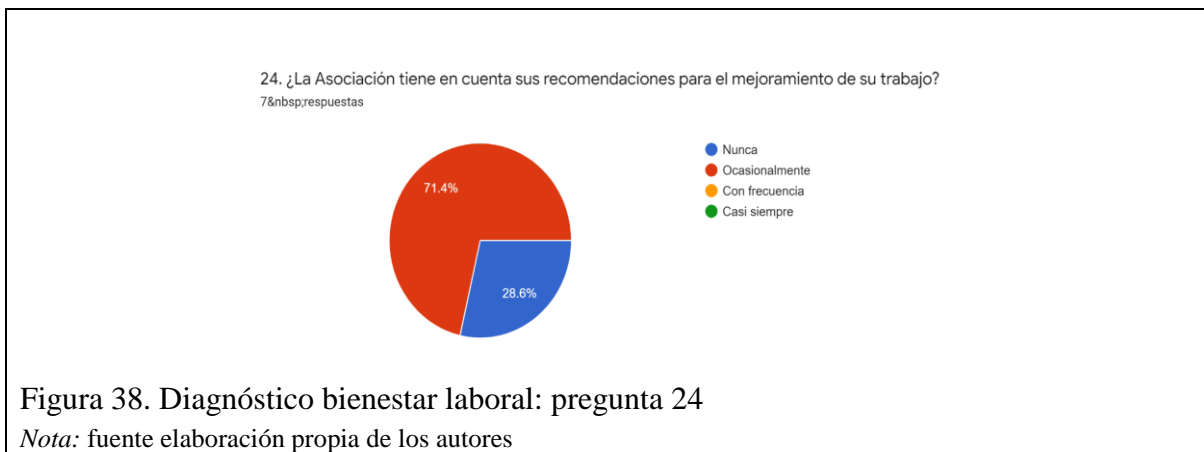
El 71.4% de los asociados indican que, si se les realizó inducción y capacitación al ingresar a la asociación, este gran porcentaje obedece a que todos los asociados son fundadores de la Asociación.



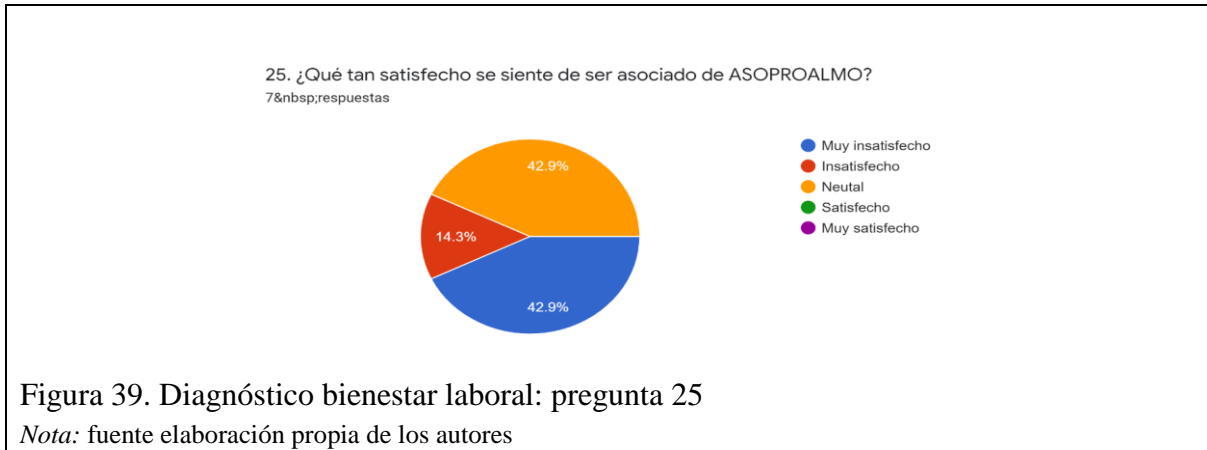
El 71.4% de los asociados considera que ocasionalmente se brinda programas y cursos de formación y capacitación, un 14.3% considera que casi siempre se brinda formación y un 14.3%, indica que nunca se brindan programas y cursos de formación y capacitación.



El 42.9 % de los asociados participa casi siempre en las capacitaciones y cursos gestionados por la asociación, otro 42.9% participa ocasionalmente y un 14.3% que equivale a 1 asociado nunca participa activamente de las capacitaciones y cursos.



El 71.4% de los asociados indica que ocasionalmente son se tienen en cuenta las recomendaciones para el mejoramiento, por el contrario, un 28.6% indica que nunca se tienen en cuenta las recomendaciones dadas para mejorar el trabajo en la asociación.



El 42.9% de los asociados indica que se siente muy insatisfecho de ser asociado de ASOPROALMO, un 14.3% se siente insatisfecho y por otro lado un 42.9% tiene una posición neutral.



El 100 % de los asociados se sienten orgullosos cuando escucha a desconocidos hablar bien de la asociación.



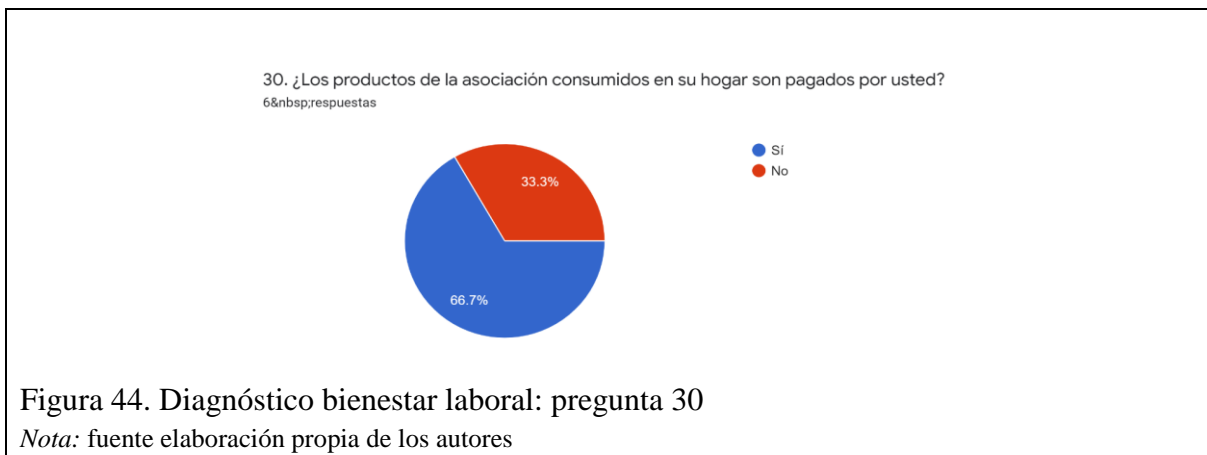
El 100 % de los asociados se sienten satisfechos al ver sus productos ofertados en el mercado local.



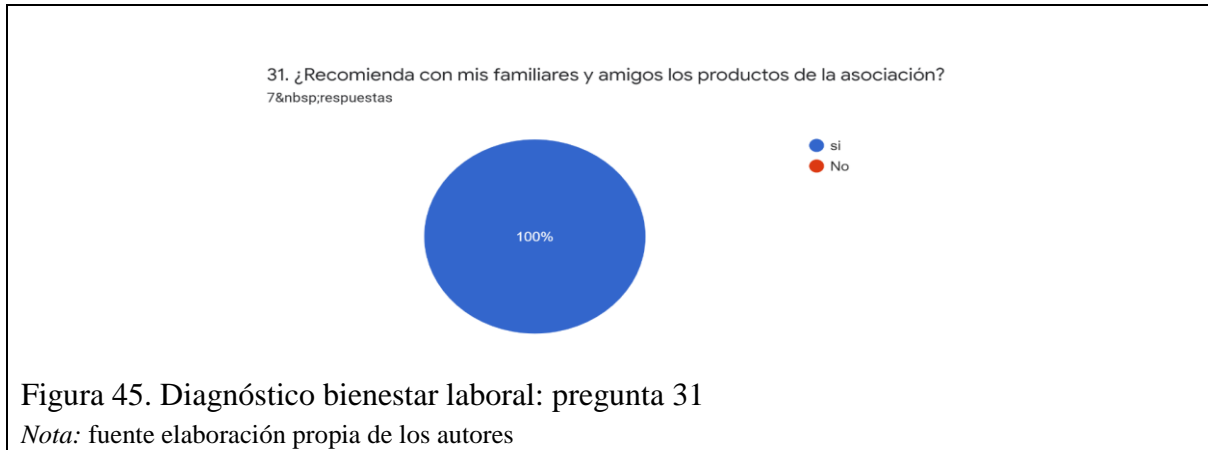
El 85.7 % que es el equivalente a seis asociados disfrutan dedicarles tiempo a las actividades de la asociación, por el contrario, un 14.3% que equivale a un asociado, no disfruta el hecho de dedicar tiempo a las actividades de la Asociación.



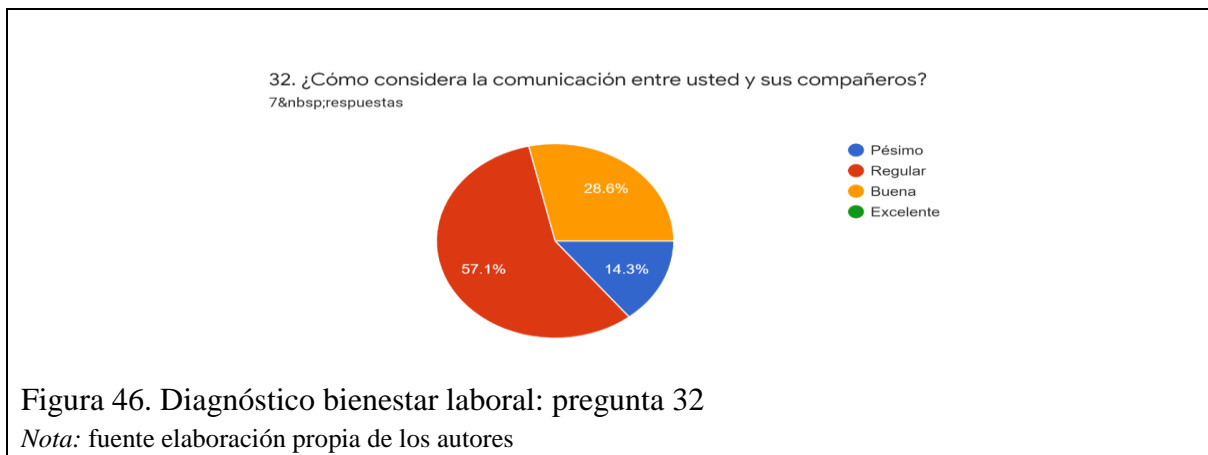
El 71.4% de los asociados consumen ocasionalmente los productos de la Asociación en sus hogares, un 28.6% los consume con frecuencia.



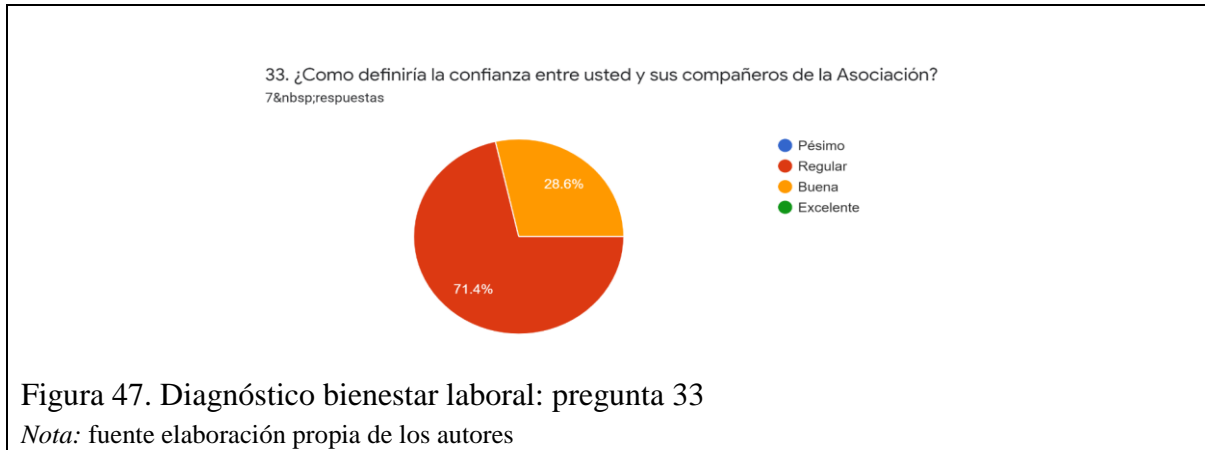
Un 66.7 % de los asociados paga los productos que consume en su hogar de la Asociación, un 33.3% no los paga y un asociado no contesta a esta pregunta.



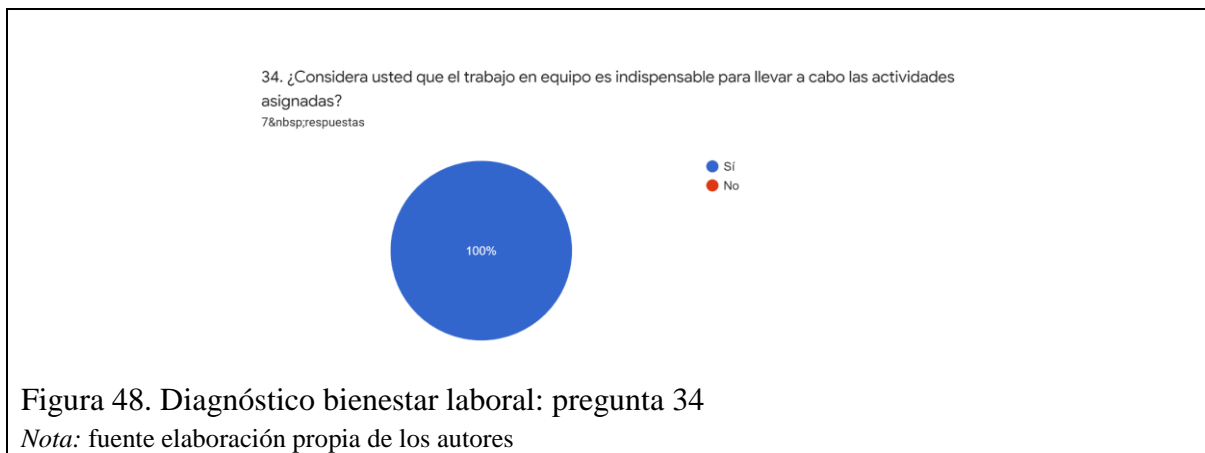
El 100 % de los asociados recomiendan con sus familiares y amigos los productos de la asociación.



El 57.1% de los asociados consideran que la comunicación entre los Asociados es regular, el 28.6% de los asociados considera que es buena y el 14.3% considera que la comunicación es pésima.



El 71.4% de los asociados considera que la confianza entre todos los asociados es regular y un 28.6% considera que es buena.



El 100 % de los asociados consideran que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las actividades asignadas.



El 100 % de los asociados considera que la asociación les brinda la posibilidad de aprender y crecer como persona dentro de la misma.



EL 100% de los considera que el ambiente laboral de la asociación es regular.


5.1.5.1 Análisis de respuestas diagnóstico laboral.

En este bloque de preguntas se puede identificar aspectos generales referentes al bienestar laboral de la asociación ASOPROALMO, primeramente se identifica que los procesos de formación y capacitación no se tiene definidos no hay un plan de capacitación, sin embargo la asociación mediante diferentes entidades estatales a gestionado y conseguido

diversos cursos para capacitarse y diversas áreas pero no hay una participación activa de todos los miembros, llevando esto a que no exista una cualificación permanente de conocimientos en cada uno de los roles, y llevando a desmejorar en su proceso productivo y administrativo.

En las preguntas 29,30 y 31 se hace referencia a si los encuestados consumen los productos de la Asociación en sus hogares, si pagan por ellos y si recomiendan los productos, por lo cual se indica que todos los asociados no consumen los productos elaborados por la Asociación y no todos pagan por ellos, lo cual afecta demasiado el sentido de pertenencia por la Asociación ya que ellos y su núcleo familiar deberían ser los primeros consumidores, sin embargo, un punto importante a rescatar es que los asociados recomiendan sus productos entre familiares y amigos, lo que da de alguna manera un marketing del voz a voz para dar a conocer los productos como ventaja para la comercialización en el sector local.

Con las preguntas que apuntaban directamente al ambiente laboral de la Asociación se identifica que sus miembros, no tienen las mejores relaciones en cuanto a la comunicación y la confianza entre compañeros, lo que repercute de manera negativa en el trabajo en equipo. Siendo este un punto importante para fortalecer desde los valores que como asociación se han fijado para el efectivo y llevadera ejecución de actividades. La Asociación cuenta con una falencia general que repercute en cada uno de los temas tratados en estas encuestas, un inadecuado liderazgo, participación de todos los asociados y motivación, estos aspectos son fundamentales para el adecuado funcionamiento y desarrollo de la asociación.



6 Propuesta Técnica

Luego de realizar el diagnóstico externo e interno de la asociación, que permitiera conocer características claves de ASOPROALMO se procede a realizar la propuesta de misión, visión y uno de los documentos claves para esta propuesta fue el certificado de existencia y representación expedido por la Cámara de Comercio, de la cual se tomó como referencia el objeto social con el cual se constituyó la Asociación.

6.1 Misión

La Asociación de productores y procesadores de alimentos La Montaña, es una asociación de productores campesinos dedicados a la transformación y comercialización de alimentos derivados de la leche, legumbres, verduras y frutas producidas en la región Norte de Antioquia, ofreciendo a los consumidores productos artesanales competitivos, saludables e innovadores, contribuyendo con solidaridad, cooperación y ayuda mutua al desarrollo asociativo de los pequeños productores.

6.2 Visión

Para el año 2025 seremos una asociación de productores con proyección solidaria, enfocados en los pequeños productores agropecuarios de la región Norte de Antioquia, comprometidos así con el desarrollo social y económico de nuestros grupos de interés, contando con las certificaciones de calidad, para afrontar el mercado con efectividad e innovación, promoviendo el crecimiento constante de la asociación.

6.3 Valores

6.3.1 Sentido de Pertenencia.

Cada colaborador se siente parte de la asociación y toma los objetivos del equipo como propios; al estar comprometido con su trabajo aumenta su desempeño y contribuye a mejorar el ambiente laboral al mantener una actitud positiva que transmite entusiasmo a sus compañeros.

6.3.2 Autogestión.

Realiza su trabajo con empoderamiento, capacidad de decisión y motivación, ayuda a mejorar los resultados laborales y a crecer como personas.

6.3.3 Cooperación.

Promueve relaciones de trabajo favorables con sus compañeros de trabajo a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo, articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la asociación, valorando las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.



6.3.4 Honestidad y transparencia.

Hacer el trabajo con calidad y en el momento que se requiere, entregando todas las potencialidades personales al servicio de la asociación, para el logro de los objetivos.


6.3.5 Respeto.

Comprende al otro, aceptar sus diferencias, valorar sus intereses y necesidades, transmitiendo un sentimiento de reciprocidad en todos los miembros de la asociación.

6.3.6 Solidaridad.

Promover el apoyo mutuo a través de la integración y la colaboración entre la asociación y la comunidad, generando alianzas basadas en el interés común, apuntando a el desarrollo económico y social.

6.4 Objetivos estratégicos

- Incrementar la rentabilidad y la sostenibilidad económica de la asociación en un 30% anual.
 - Impulsar la participación en el mercado.
 - Desarrollar las gestiones pertinentes para la obtención de las certificaciones en la totalidad de los productos comercializados por la asociación.
 - Desarrollar el talento humano.
- 

6.5 Análisis Externo

Este análisis surge a partir de identificación de oportunidades y amenazas desde la perspectiva de varios factores como son los económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos, tomando como referencia a los autores Humberto Serna y Fred David. Para la construcción del POAM se utilizó información recolectada en el anteproyecto en la cual se analizaron los diferentes factores que afectan o favorecen los intereses propios y el desarrollo de la Asociación.

Tabla 9.

POAM ASOPROALMO

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Económicos									
PIB agropecuario con buenos índices de participación			X						X
Programas dirigidos para las asociaciones con proyectos productivos								X	
Inflación variable		X						X	
Altos costos de producción y bajos precios pagados al productor					X				X
El mercado de la leche en Colombia se rige por un oligopsonio. Hay muchos oferentes (los ganaderos) y pocos compradores (industriales)						X			X
Financiación para fortalecer actividad productiva mediante entidades que apoyen el sector			X						X
Políticos									
Proyectos a desarrollar en las líneas del sector agropecuarios y de emprendimiento		X							X
Renovación de gobernantes		X							X
Falta de credibilidad en la clase dirigente del país						X			X
Políticas Públicas para el sector agropecuario		X							X
Poco acompañamiento por parte del estado para los emprendedores					X			X	
Fortalecimiento de las organizaciones solidarias desde la ley 454 de 1998 y la ley 79 de 1988			X					X	
Política del país. (sectoriales poco claras)					X			X	
Entrada de nuevos productores por vigencias de los TLC						X			
Sociales									
Generación de empleo por parte del sector lácteo			X					X	
Alta demanda en el consumo de bebidas lácteas			X						X
Acopio y consumo de productos naturales y artesanales.			X						X
Capacitación y formación con la academia y con entidades.			X						X
Tecnológicos									
Alto costo de la maquinaria para la producción						X			X
Cambio constante de la tecnología					X			X	
Manufactura avanzada					X		X		
Innovación y mejoramiento de envases			X						X
Geográficos									
Precaria dotación de infraestructura rural				X				X	
Suelo y clima propicios para la producción agropecuaria			X						X
Afectación climática del fenómeno del niño						X			X
Amplia disponibilidad de tierras con vocación agrícola y condiciones climáticas tropicales que permiten la producción de alimentos durante todo el año.			X						X

Competitivos			
Alto porcentaje de productos sustitutos en el mercado		X	X
Oferta de legumbres y hortalizas	X		X
Industria láctea fortalecida y posicionada en la región norte	X		X
Capacitación de parte de entidades para adquirir nuevos conocimientos	X		X
Crecimiento de los mercados campesinos y/o verdes para obtener mayor número de consumidores	X		X
Alianzas con otras organizaciones de carácter social y solidario.	X		X
Acceso a herramientas de mercadeo gratuitas para visibilizar la marca	X		X
Acceder a nuevas oportunidades de mercado mediante maquilas.	X		X
Exigencias y exceso de controles por autoridades sanitarias y de control.		X	X
Poder de negociación de clientes y proveedores		X	X
Diferencia en los costos de producción		X	X

Nota: fuente elaboración propia de los autores

6.6 Análisis Interno

De igual manera como en el análisis externo se tomó como referencia a los autores David (2003) y Serna Gómez (2008), para la construcción del PCI y se tomaron los datos analizados en la encuesta aplicada a los siete asociados de ASOPROALMO, la visita de observación y la entrevista no estructurada.



Tabla 10

PCI de ASOPROALMO

Factores	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Directiva									
Direccionamiento estratégico			X						X
Estructuración de procesos			X						X
Comunicación y control administrativo			X						X
Habilidad de adaptación al entorno		X						X	
Evaluación y pronóstico del entorno			X						X
Orientación solidaria						X			X
Coordinación			X						X
Sistema de toma de decisiones		X						X	
Evaluación de gestión y desempeño			X					X	
Débil incorporación de nuevos asociados			X					X	
La asociación está constituida legalmente						X			X
Pocas alianzas estratégicas			X						X
Estructura poco flexible ante demanda del mercado			X						X
Competitiva									
Participación del mercado				X					X
Uso de productos propios de la región						X			X
Conocimiento de producción					X				X
La marca "de la montaña"			X						X
Invima del yogurt						X			X
Falta el registro Invima para la crema de ron, salsa criolla y el queso crema			X						X
Código de barras para el yogurt			X						X
Reconocimiento de clientes			X						X
Confianza y posicionamiento con la comunidad					X				X
Comunicación fluida con la alcaldía en desarrollo de proyectos.						X			X
Trayectoria en la vereda por 3 años.					X				X
Contribución al desarrollo social y económico de la vereda					X			X	
No existe manejo de medios de comunicación para el posicionamiento de la asociación			X						X
Bajo poder de negociación con la industria y comercializadores			X						X
Poco reconocimiento en el mercado del municipio y departamento		X							X
Financiera									
Comunicación y control			X						X
Metas de ventas			X						X
Inversión de capital			X						X
Flujo de efectivo		X							X
Tecnológica									
Nivel de tecnología utilizada en los productos					X			X	
Capacidad de innovación					X				X
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X						X
Mano de obra campesina						X			X
Disponibilidad de tecnología e instalaciones						X			X
Talento humano									
Formación académica del talento humano		X							X
Experiencia en formación técnica para la producción						X			X
Estabilidad					X			X	
Ausentismo			X						X
Sentido de pertenecía		X							X
Motivación			X						X
Nivel de remuneración		X						X	
Indicadores de desempeño			X						X
Participación y trabajo en equipo		X							X
Diferencias relevantes entre los miembros de la asociación			X						X

Nota: fuente elaboración propia de los autores



6.7 Matriz DOFA

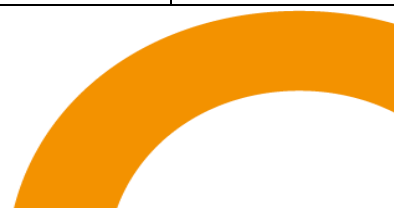
Para realizar esta matriz DOFA se tomó en cuenta los resultados obtenidos en los POAM y el PCI de La Asociación, posteriormente se seleccionan los factores que tengan un mayor impacto en el desarrollo de ASOPROALMO de ahí se procede a crear la matriz de DOFA, y se realiza un cruce de variables para la creación de estrategias FO-FA-DO-DA, que permitan la mitigación de amenazas y debilidades.



Tabla 11

Matriz DOFA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Orientación bajo Sistemas solidaria 2) Uso de productos propios de la región. 3) Mano de obra campesina. 4) Disponibilidad de tecnología e instalaciones. 5) INVIMA del yogurt. 6) Experiencia en formación técnica para la producción. 7) Confianza y posicionamiento con la Comunidad. 8) Trayectoria en la vereda por 3 años. 9) Comunicación fluida con la Alcaldía municipal en desarrollo de proyectos. 10) La Asociación está constituida legalmente. 11) Contribución al desarrollo social y económico de la Vereda 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Déficit en la Coordinación de la Asociación 2) Débil incorporación de nuevos asociados. 3) Diferencias relevantes entre los miembros de la Asociación. 4) Falta el registro INVIMA para la crema de ron, salsa criolla y el queso crema. 5) Comunicación y control administrativo y financiero. 6) Evaluación y pronóstico del entorno 7) Código de barras para el yogurt. 8) Bienestar laboral 9) Sentido de pertenencia y visión. 10) Pocas alianzas estratégicas 11) No existe manejo de medios de comunicación para el posicionamiento de la Asociación. 12) Bajo poder de negociación con la industria y comercializadores. 13) Estructura poco flexible ante demanda del mercado 14) Poco reconocimiento en el mercado del municipio y departamento
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Acopio y Consumo de productos naturales y artesanales. 2) Crecimiento de los mercados campesinos y/o verdes para obtener mayor número de consumidores. 3) Apoyo de entidades gubernamentales en el territorio Nacional, departamental y municipal para proyectos productivos o planes piloto. 4) Alta producción de materia prima con seguridad y calidad. 5) Industria láctea fortalecida en la región. 6) Alianzas con otras organizaciones de carácter social y solidario. 7) Acceso a herramientas de Mercadeo gratuitas para visibilizar la marca 8) Capacitación y formación con la academia y entidades. 9) Alta demanda en el consumo de bebidas lácteas 10) Innovación y mejoramiento de envases. 11) Financiación para fortalecer actividad productiva mediante entidades que apoyen el sector 14) Acceder a nuevas oportunidades de mercado mediante maquilas. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO-Líneas de éxito</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) F9, O3, O6, O8 2) F1, F2, F3, O1, O2, O7, O9 3) F2, F3, F8, O1, O4 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA-Líneas de reacción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) F1, F2, F3, F6, F8, A3, A8, A9, A10 2) F7, F8, A3, A9 



Amenazas	Estrategias DO-Líneas de adaptación	Estrategias DA-Líneas de riesgo
1) Tecnología cambiante. 2) Cambios climáticos (Gases efecto invernadero, nutrientes suelos, residuos, agua y suelo) 3) Alta oferta de productos sustitutos en el mercado. 5) Mercado oligopsonio. 6) Política del país. (Sectoriales poco claras) 7) Exigencias y exceso de controles por autoridades sanitarias y de control. 8) Entrada de nuevos productos por vigencias de los TLC 9) Poder de negociación de clientes y proveedores 10) Diferencia en los costos de producción	1) D4, D7, O3 2) D10, O11. 3) D1, D3, D5, D8, D9, O3, O8. 4) D11, D14 O7.	1) D6, D13, A3, A8, A9 2) D8, A7

Nota: fuente elaboración propia de los autores



Tabla 12

Líneas estratégicas

Líneas de éxito	Formular un plan de capacitación anual para todos los asociados que permita la adquisición de conocimientos que mejoren la operación de la organización desde sus diferentes áreas funcionales.
	Participar en mercados campesinos y verdes de los municipios aledaños del Norte de Antioquia, Oriente Antioqueño, Medellín y su área metropolitana, con el fin de dar a conocer la asociación y sus productos y relacionarse con empresas del sector facilitando la creación de alianzas estratégicas.
	Crear alianzas sólidas que permitan la compra directa de insumos a los pequeños productores del municipio generando a su vez desarrollo económico.
Líneas de reacción	Realizar una campaña de mercadeo donde se dé a conocer la asociación, sus productos características y beneficios.
	Implementar una campaña publicitaria para posicionar los productos en los diferentes mercados para generar una fidelización de los clientes.
Líneas de adaptación	Gestionar ante los entes gubernamentales recursos que permitan la obtención de certificaciones técnicas para los productos.
	Crear alianzas público-privadas que permitan obtener recursos económicos y de gestión de proyectos que generen el desarrollo productivo de la asociación.
	Crear mecanismos que permitan el desarrollo del talento humano desde diferentes aspectos.
	Implementar un marketing digital intensivo en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp).
Líneas de riesgo	Evaluar la viabilidad de los productos existentes con el fin de mejorarlos o descartarlos de su portafolio.
	Detectar el riesgo laboral y sanitario en la asociación que permita tomar medidas de control de los riesgos.

Nota: fuente elaboración propia de los autores



6.8 Plan de acción

Tabla 13

Plan de acción

Plan de acción ASOPROALMO periodo anual								
Objetivo estratégico: Incrementar la rentabilidad y la sostenibilidad económica de la asociación.								
Estrategias	Actividades priorizadas				Cumplimiento	Cronograma		Recursos
	Nº	Descripción de la actividad	Nombre del indicador	Fórmula		Fecha inicio	Fecha fin	
Crear alianzas sólidas que permitan la compra directa de insumos a los pequeños productores del municipio generando a su vez desarrollo económico.	1	Contactar a los pequeños productores empezando desde los más cercanos hasta los más alejados de la sede de la Asociación.	Alianzas con pequeños productores	Número de alianzas creadas Número de alianzas proyectadas*100	80%	1/09/2020	1/10/2020	Humanos Tecnológicos
	2	Caracterizar y consolidar una base de datos con los productores de acuerdo a tipo de producto producido y la cantidad.				2/10/2020	20/11/2020	
	3	Generar compromisos con los productores donde estos se conviertan en proveedores, teniendo en cuenta las cosechas por temporada.				21/11/2020	20/12/2020	
Crear alianzas público-privadas que permitan obtener recursos económicos y de gestión de proyectos que generen el desarrollo productivo de la asociación.	4	Gestionar con entidades privadas o públicas alianzas que permitan la comercialización de los productos o la obtención de recursos económicos para el fortalecimiento de la asociación.	Alianzas público -privadas	Número de alianzas concretadas en el año Número de alianzas proyectadas en el año *100	80%	1/07/2020	1/07/2021	Humanos Tecnológicos
	5	Encargar una persona como responsable de estar al pendiente de las convocatorias, programas o proyectos ofertados por entidades públicas, teniendo en cuenta las fechas y los requisitos necesarios para poder participar.				1/07/2020	1/07/2021	
Evaluar la viabilidad de los productos existentes con el fin de mejorarlos o descartarlos de su portafolio	6	Aplicar una encuesta de satisfacción a los consumidores, para evaluar los productos de mayor aceptación y evaluarlos respecto a la competencia.	Viabilidad de los productos	Número de productos viabilizados Número de productos ofertados * 100	100%	15/01/2021	15/02/2021	Humanos Tecnológicos
	7	Contratar un ingeniero de alimentos que evalúe la viabilidad técnica y económica de los productos. El cual sugiera alternativas de mejora para los productos.				16/02/2021	16/04/2021	
Detectar el riesgo laboral y sanitario en la asociación que permita tomar medidas de control de los riesgos.	8	Contratar un profesional que junto con los asociados detecte los riesgos tanto laborales como sanitarios y genere recomendaciones para controlar los riesgos detectados.	Evaluación y control de riesgos	Número de riesgos prevenidos Número de riesgos detectados *100	75%	1/10/2020	15/01/2021	Humanos profesionales Financieros
	9	Tomar medidas de control de los riesgos según las recomendaciones de la evaluación realizada.				16/01/2021	1/07/2021	



Objetivo estratégico: Impulsar la participación en el mercado.								
Estrategias	N°	Descripción de la actividad	Actividades priorizadas		Cumplimiento	Cronograma		Recursos
			Nombre del indicador	Fórmula		Fecha inicio	Fecha fin	
Participar en mercados campesinos y verdes de los municipios aledaños del Norte de Antioquia, Oriente Antioqueño, Medellín y su área metropolitana con el fin de dar a conocer la asociación y sus productos y relacionarse con empresas del sector facilitando la creación de alianzas estratégicas.	1	Identificar y evaluar los mercados campesinos existentes en los municipios aledaños del Norte de Antioquia, el Oriente Antioqueño, Medellín y su área metropolitana. Para determinar la viabilidad de participación.	Participación en mercados verdes y campesinos	Participación en los mercados campesinos y verdes	4	15/08/2020	15/10/2020	Humanos Físicos Financieros
	2	Realizar una ruta de trabajo donde se planea la logística, la producción requerida, el personal humano necesario y el transporte.				16/10/2020	16/10/2021	
Realizar una campaña de mercadeo donde se dé a conocer la asociación, sus productos características y beneficios.	3	En los mercados campesinos y verdes donde se participe, acercarse a los consumidores y dar muestras gratis de los productos, además contarles brevemente acerca de la identidad de la asociación.	Acercamiento con posibles consumidores	Número de acercamientos realizados	50	16/10/2020	16/01/2021	Humanos Físicos Financieros
	4	Realizar reuniones de socialización de experiencias entre los asociados donde se socialice lo observado en la campaña de mercadeo realizada y poder así implementar acciones de mejora				16/10/2020	16/01/2021	
Implementar una campaña publicitaria para posicionar los productos en los diferentes mercados para generar una fidelización de los clientes.	5	Crear las redes sociales y de la asociación Facebook, Instagram y Twitter y tener como complemento para la efectiva comunicación el WhatsApp de la asociación.	Aumento de ventas	$\frac{(\text{Ventas del periodo}) - (\text{ventas del periodo anterior})}{\text{Ventas del periodo anterior}} * 100$	15%	1/08/2020	15/08/2020	Humanos Tecnológicos Financieros
	6	Encargar a una persona como responsable para la interacción y ventas por las redes sociales mencionadas.				1/08/2020	1/08/2021	
	7	Realizar cuñas radiales en la emisora local "la voz de San Pedro"				13/07/2020	13/08/2020	
	8	Imprimir volantes publicitarios de la asociación con sus productos, redes social y contacto para ser distribuidas en el Municipio de San Pedro de los Milagros y en los mercados, ferias o eventos en que haya participación.				15/08/2020	15/11/2020	
Objetivo estratégico: Desarrollar las gestiones pertinentes para la obtención de las certificaciones en la totalidad de los productos comercializados por la asociación.								
Obtener las certificaciones en la totalidad de los productos comercializados por la asociación	1	Realizar el registro de la marca "La Montaña"	Certificaciones requeridas	$\frac{\text{Número de certificaciones conseguidas}}{\text{Número de certificaciones necesarias}} * 100$	100%	1/07/2020	1/11/2020	Humanos Tecnológicos Financieros
	2	Elaborar una lista detallada con los certificados que se requieren, el presupuesto de cada certificación y los requisitos para la expedición de cada certificado.				1/07/2020	1/08/2020	
	3	Gestionar ante los entes gubernamentales recursos o proyectos que permitan la obtención de las diferentes certificaciones para los productos.				17/08/2020	17/07/2021	



Objetivo estratégico: Desarrollar el talento humano.								
Estrategias	N°	Descripción de la actividad	Actividades priorizadas		Cumplimiento	Cronograma		Recursos
			Nombre del indicador	Fórmula		Fecha inicio	Fecha fin	
Formular un plan de capacitación anual para todos los asociados que permita la adquisición de conocimientos que mejoren la operación de la organización desde sus diferentes áreas funcionales.	1	Realizar una capacitación de formación en la estrategia corporativa.	Capacitaciones recibidas	$\frac{\text{Número de capacitaciones recibidas}}{\text{Número de capacitaciones planeadas}} * 100$	95%	1/07/2020	15/07/2020	Humanos
	2	Realizar una lista de necesidades de capacitación en áreas técnicas y del ser.				16/07/2020	30/07/2020	Humanos
	3	Gestionar con entidades de educación superior como el SENA o entidades gubernamentales programas de formación.				1/07/2020	indefinida	Humanos Tecnológicos
	4	Realizar un presupuesto con las capacitaciones no financiadas, que correrán por cuenta de la asociación.				1/08/2020	15/08/2020	Humanos Financieros
Crear mecanismos que permitan el desarrollo del talento humano desde diferentes aspectos.	5	Crear un manual de convivencia para la asociación, teniendo como referencia la ley 1010 de acoso laboral.	Manual de convivencia	Manual de convivencia formulado e implementado	1	1/07/2020	1/07/2021	Humanos
	6	Definir y consolidar entre todos los asociados los procesos de talento humano como: cargos, perfiles, salarios, selección de personal, formación y evaluación de desempeño.	Proceso de talento humano	Proceso de talento humano planeado, documentado e implementado	1	7/07/2020	7/09/2020	Humanos Tecnológicos

Nota: fuente elaboración propia de los autores



7. Conclusiones

La asociación tiene un potencial grandísimo en sus productos, ya que son naturales y se producen con alimentos propios de la región.

Logramos visualizar que la asociación carece de sistematización en sus procesos al igual que de un sistema de control interno.

Actualmente la asociación no cuenta con información contable y financiera clara y concisa, por lo que en el momento no es posible saber margen de rentabilidad para la toma de decisiones y la inyección de capital.

La asociación cuenta con un potencial en su ubicación geográfica ya que es una zona de vocación lechera y agrícola.

El apoyo obtenido por diferentes entidades ha contribuido de manera significativa para los logros y el desarrollo que ha tenido la asociación.



8. Recomendaciones

Es necesaria construir un sistema de control financiero y contable, que atraiga la inyección de aportes a través de asociados estratégicos que se vincule a la asociación o a través del sector financiero.


Para fomentar la asociatividad se recomienda crear un centro de acopio para la recepción y distribución de productos agropecuarios, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y evitar la migración de los campesinos hacia los centros poblados.

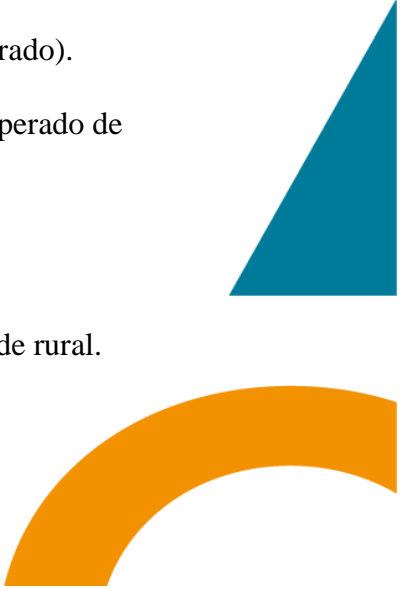
Con el fin de ampliar sus plazas de distribución es urgente expedir las certificaciones técnicas, sanitarias para los productos, además es importante continuar con las gestiones ante las entidades pertinentes para la participación en proyectos de todo tipo.

Implementar los procesos de gestión de calidad y control interno requeridos que le permita a la asociación formalizar todos sus procesos operativos y administrativos.



Referencias

- Alcaldía de San Pedro de los Milagros. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019: Amor por San Pedro*. Recuperado de <https://bit.ly/2WWuPdE>
- Antioquia. Gobernación. Secretaría de Productividad y Competitividad. (2018). *Convocatoria de incentivos antójate de Antioquia 2018*. Recuperado de <https://bit.ly/36pLMk0>
- Arenal Laza, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados. UF1780*. Recuperado de <https://bit.ly/2XgUDQw>
- Cámara de Comercio Oriente Antioqueño. (2020). *Inició la segunda fase: Conozca el proyecto que puede aumentar la competitividad de la industria láctea en Antioquia*. Recuperado de <https://bit.ly/2LUgU1k>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de <https://bit.ly/2TMlZxl>
- Consejo Municipal de San Pedro de los Milagros. (2016). *Acuerdo 005 de 10 de junio de 2016: por el cual se adopta el Plan de Desarrollo 2016-2019 “Amor por San Pedro” del municipio de San Pedro de los Milagros*. Recuperado de <https://bit.ly/36nopaF>
- Dahnke, G. (1990). *La comunicación humana: ciencia social*. México: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Federación Colombiana de Ganaderos. (2015). *La crisis lechera perjudicó a Antioquia en 2015*. Recuperado de <https://bit.ly/36mUTSc>
- GS1 Colombia. (2020). *Nosotros*. GS1 Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3ehp00p>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: McGraw Hill.
- 

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (9a ed.). Recuperado de <https://bit.ly/2TCKnRN>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Maldonado Pinto, J. E. (2019). *Habilidades gerenciales: visión globalizada del proceso administrativo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4a ed.). México: Limusa.
- Pacara Correa, Z. (2013). *Estrategias competitivas para incrementar los servicios de alquiler de maquinaria pesada para la industria de la construcción de la empresa "Jelax S.S.C." 2012* ((Trabajo de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo). Recuperado de <https://bit.ly/2XqX1UY>
- Portilla Castillo, K. E. (2018). *Modelo de negocio para la empresa Indalum industrial de aluminio S.A período 2018-2021* ((Trabajo de grado). Universidad de Cuenca, facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca). Recuperado de <https://bit.ly/2AXu6R7>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Sánchez Uribe, J. D. (2010). *Aplicación de la lógica difusa para evaluación de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos* ((Trabajo de grado). Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, Medellín). Recuperado de <https://bit.ly/2M4mb6R>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estrategica*. Bogotá: 3R Editores.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. Fondo Emprender. (2020). *SENA Emprende rural*.
- 

Recuperado de <https://bit.ly/3bVbfTp>

Universidad de San Martín de Porres. (2018). *Introducción a la administración: manual para uso exclusivo de los estudiantes*. Recuperado de <https://bit.ly/3ecbLOg>

Vargas Cordero, Z. R. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155.

<https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>



Anexos

Anexo 1. Acta de reunión N° 1

ACTA DE REUNIÓN N° 01

Objetivo: Tratar las generalidades de la Práctica de intervención y consultoría que se llevarán a cabo con la Asociación ASOPROALMO con el fin de realizar un acercamiento formal con los asociados.

Fecha: 20 septiembre 2019

Hora de Inicio: 10:00 am

Lugar: Vereda la cuchilla

PARTICIPANTES

1. Lorena Sasloque
2. Novela Quintero
3. Piedad Carmona
4. Erica Carvajal
5. Jhayman Jaramillo
6. Jukany Restrepo
7. _____
8. _____
9. _____

ORDEN DEL DÍA

1. Presentación de los participantes
2. Contextualización del proyecto de práctica a realizar
3. Adelantos del proyecto
4. Definir persona de contacto para el proyecto
5. Conocer las instalaciones de la asociación

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

- Todas las participantes se presentan con sus cargos y conocimientos
- Se contextualiza a los asociados con el proyecto de prácticas a realizar.
- Focalizar los mercados, para el yogurt
- Para la crema de ron también se necesitan permisos.
- Faltan adecuaciones en la planta, lineamientos sugeridos camata de Comercio, Impulsa,
- Producción 80 litros letros - 60 ltr crema ron - 20 ltr yogurt.

- 5.000 gramos pulpa tomate de arbol
- Bello 1 vez al mes.
- Falta capacitación de modelo asociativa.
- Se hablan de los distintos problemas administrativos y financieros.
- Envases por mayor en medellin.
- Etiqueta la mandan a hacer
- No se ha registrado la marca.

COMPROMISOS GENERADOS POR LAS PARTES

- Reunion Sabado de trabajo en equipo, asociación
- Apoyar todo el proceso.
- Contacto Erika
- Estudio de costos.

Hora fin de la reunión: _____

Para su constancia firman las partes que intervinieron en dicha reunión.

ASOCIADOS

- Erika Camajal Osorio
- Piedad Carmona Carmona
- Lorena Sastogua Londono
- Johana duvan Berrio
- Jovani Restrepo E
- Natalia Quintero
-

CARGO

Vicepresidente.
Vocal.
Secretaria

PRACTICANTES

•

Anexo 2. Informe de observación

INFORME DE OBSERVACIÓN

ELABORADO POR: Jhorman Jaramillo Berrio
Yurany Restrepo Echeverri

FECHA: 18 DE OCTUBRE DE 2019

LUGAR: Planta De Asoproalmo Vereda La Cuchilla

ASISTENTES: Erika Carvajal
Pilar Carmona
Lorena Sastoque
Maria Norela Quintero
Jaime Ramírez
Miriam Patiño

El pasado 20 de septiembre de 2019 nos reunimos con algunos miembros de la Asociación en la Vereda La Cuchilla del Municipio de San Pedro de los Milagros, en la planta de la Asociación de Productores y Procesadores de alimentos La Montaña- ASOPROALMO, con el fin de realizar visita de observación y reconocimiento de la planta, condiciones laborales y forma de producción. En la cual se hicieron las siguientes observaciones:

1. Para llegar al sitio nos movilizamos en motocicleta, en la cual nos demoramos 30 minutos aproximadamente desde el casco urbano del municipio de San Pedro de los Milagros Vereda la Cuchilla, la carretera es una vía terciaria en material afirmado y se encuentra en buen estado.
2. La Planta se encuentra ubicada en un punto estratégico de la vereda ya que queda al frente de la escuela y hay varias viviendas aledañas.
3. Las asociadas presentes manifiestan que el inicio de sus operaciones de producción se realizó en el restaurante escolar, luego en la casa de uno de los asociados y finalmente tomaron en arriendo una casa, la cual la asociación ha ido adecuando. De igual manera manifiestan que aún falta realizar más adecuaciones locativas, ya que planean a futuro que esta planta cumpla con toda la normatividad técnica exigida por el INVIMA.
4. Se realiza un recorrido por todas las instalaciones y allí se observa que la planta esta respectivamente señalizada, además se pudo constatar que el espacio es amplio y tiene buenas condiciones de aseo.
5. Se observa que en el momento la planta cuenta con algunas adecuaciones como lo son la pintura (epóxica), los techos y los pisos.
6. También se observa que cuentan con herramientas como es la marmita y el fogón industrial, que permiten tener una mayor producción en menor tiempo, lo que hace que el proceso de producción sea en gran parte artesanal.
7. En el momento de la visita se observó a tres de las asociadas realizando labores de producción y contaban con mayas para el cabello, delantal blanco, tapabocas y guantes.
8. Mediante un dialogo con las asociadas, estas nos hacen una breve descripción del proceso de producción.

9. La adecuación de la zona administrativa requiere de algunas inversiones en escritorios, mesas, archivadores y equipos de oficina (computador, teléfono, escáner), para garantizar la conservación de la información y aumentar la eficacia administrativa.
10. En esta visita también se observa poca participación conjunta de todos los miembros de la asociación ya que pese a que se convocó a esta visita con suficiente tiempo no asistieron todos los miembros.

REGISTRO FOTOGRAFICO



Exterior de la Asociación



Zona de lavado de elementos



Zona de almacenamiento de producto terminado



Zona de desinfección de manos



Lavamanos industrial de pedal



Señalización de la plata



Marmita



Zona de producción



Zona de preparación de insumos y cocción



Fogón industrial



Salon de Reuniones



Zona administrativa

Anexo 3. Cuestionario de reconocimiento de ASOPROALMO

CUESTIONARIO DE RECONOCIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y PROCESADORES DE ALIMENTOS ASOPROALMO

OBJETIVO: Este cuestionario nos permitirá conocer la percepción y conocimiento de los Asociados frente a la Asociación de Productores y Procesadores de Alimentos La Montaña (ASOPROALMO).

Nombre: _____ Cargo: _____
 Tiempo en el Cargo: _____ Dirección: _____
 Nivel de escolaridad: _____ Fecha: _____

Edad

24-30		31-36		37-42	43 en adelante	
-------	--	-------	--	-------	----------------	--

De acuerdo al siguiente cuestionario responda las preguntas planteadas

1. ¿Cuál es el nombre completo de la Asociación?

2. ¿En qué año se formalizo la Asociación?

3. ¿Cuál fue el motivo esencial por el cual se creó la Asociación?

4. ¿Defina el objeto social de la Asociación?

5. ¿Cuáles son los cargos que actualmente conforman la Asociación?

6. ¿Quién es la competencia directa de ASOPROALMO?

7. En una escala de 0 a 100 %, que porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados.

- a. Local (Pueblo) _____
- b. Zonal (Zona Norte) _____
- c. Capital (Medellín) _____
- d. Departamental _____
- (Antioquia) _____
- e. Nacional _____

100 %



8. ¿La Asociación cuenta con misión y la visión institucional?

SI		NO	
----	--	----	--

Si su respuesta es afirmativa escriba la misión y visión

--

9. ¿Cuánta la Asociación con manuales de Funciones, procesos y Procedimientos?

SI		NO	
----	--	----	--

10. Tiene usted claras cuáles son las ventajas competitivas (cómo quieren que el cliente los vea).

SI		NO	
----	--	----	--

Si su respuesta es positiva mencione algunas de las ventajas competitivas

--

11. ¿Considera que es importante diseñar el proceso estratégico para la Asociación?

SI		NO	
----	--	----	--



CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL “ASOPROALMO”

OBJETIVO: Este cuestionario nos permitirá tener un diagnóstico organizacional de la Asociación de Productores y Procesadores de Alimentos La Montaña (ASOPROALMO).

Nombre: _____ Cargo: _____

Tiempo en el Cargo: _____

Dirección: _____ Fecha: _____

Marque con una X la opción que crea conveniente de acuerdo a la pregunta.

1. ¿Conoce usted si al interior de la Asociación se lleva el control de la información financiera?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Si su respuesta es SI, está usted de acuerdo con el manejo dado al control de la información financiera?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Es informado(a) oportunamente sobre la contabilidad de la Asociación?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿Considera importante conocer la información financiera y contable?

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué? _____

5. ¿Sabe usted el valor generado por las ventas mensualmente?

SI		NO	
----	--	----	--

Si su respuesta es afirmativa, mencione un aproximado de este valor _____

6. ¿Sabe usted cuales son los gastos de la asociación mensualmente?

SI		NO	
----	--	----	--

Si su respuesta es afirmativa, mencione un aproximado de este valor _____

7. ¿La Asociación define metas de ventas mensualmente?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿Como miembro de la Asociación, que propuestas sugiere para mejorar el proceso contable y financiero?

--

9. ¿La asociación rota frecuentemente los puestos para eliminar el trabajo monótono?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿Es suficiente el personal para llevar a cabo todas las operaciones de la Asociación?

SI		NO	
----	--	----	--

11. ¿Sus habilidades se desarrollan al máximo en su puesto de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

12. ¿Existe control de Inventario al momento de retirar algún material o producto de la Asociación?

SI		NO	
----	--	----	--



13. ¿Cada componente y equipo que pertenece a la Asociación está debidamente inventariado?

SI		NO	
----	--	----	--

14. ¿Cree que los instrumentos e indicaciones para desempeñar sus actividades dentro de la Asociación son los necesarios?

SI		NO	
----	--	----	--

15. ¿Recibe elogios o felicitaciones por parte de los miembros de la asociación?

SI		NO	
----	--	----	--

16. ¿La Asociación brinda recompensas a los asociados por el trabajo bien realizado?

SI		NO	
----	--	----	--

17. ¿La asociación permite la toma de decisiones por parte de sus asociados?

SI		NO	
----	--	----	--

18. ¿La Asociación brinda incentivos para incrementar su desempeño en la realización de las actividades de su cargo?

SI		NO	
----	--	----	--

19. ¿La Asociación cuenta con un plan de capacitación?

SI		NO	
----	--	----	--

20. ¿al momento de su ingreso a la asociación esta le brindo la inducción y capacitación necesaria para el desempeño de sus actividades?

SI		NO	
----	--	----	--

21. ¿La asociación ofrece programas y cursos de formación y capacitación para el correcto desarrollo de sus actividades?

Nunca		Ocasionalmente		Con frecuencia		Casi siempre	
-------	--	----------------	--	----------------	--	--------------	--

22. ¿Participa activamente de las capacitaciones y curso gestionados por la asociación?

Nunca		Ocasionalmente		Con frecuencia		Casi siempre	
-------	--	----------------	--	----------------	--	--------------	--

23. ¿La Asociación cuenta con equipos de oficina necesarios para el correcto desempeño de las tareas administrativas?

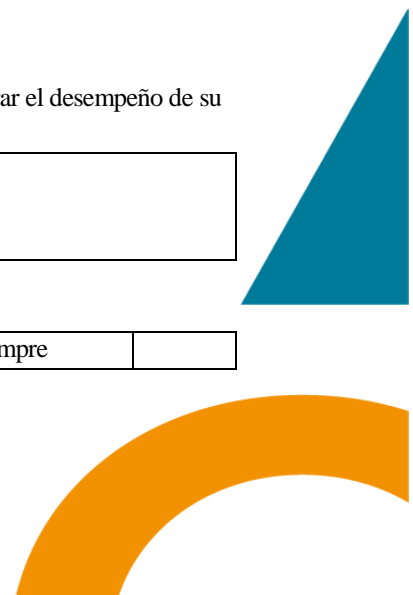
SI		NO	
----	--	----	--

24. Mencione que elementos de oficina considere que la asociación debe adquirir para mejorar el desempeño de su actividad.

--

25. ¿La Asociación tiene en cuenta sus recomendaciones para el mejoramiento de su trabajo?

Nunca		Ocasionalmente		Con frecuencia		Casi siempre	
-------	--	----------------	--	----------------	--	--------------	--



26. ¿Qué tan satisfecho se siente de ser asociado de ASOPROALMO?

Muy insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Muy satisfecho	
------------------	--	--------------	--	---------	--	------------	--	----------------	--

27. ¿Cuándo escucha a desconocidos hablar bien de la asociación se siente orgulloso?

SI		NO	
----	--	----	--

28. ¿Se siente satisfecho de ver los productos de la asociación ofertados en el mercado local?

SI		NO	
----	--	----	--

29. ¿Disfruta dedicar tiempo a las actividades de la Asociación?

SI		NO	
----	--	----	--

30. ¿Consume los productos de la Asociación en su hogar?

Nunca		Ocasionalmente		Con frecuencia		Casi siempre	
-------	--	----------------	--	----------------	--	--------------	--

31. ¿Los productos de la asociación consumidos en su hogar son pagados por usted?

SI		NO	
----	--	----	--

32. ¿Recomienda con mis familiares y amigos los productos de la asociación?

SI		NO	
----	--	----	--

33. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus compañeros?

Pésimo		Regular		Buena		Excelente	
--------	--	---------	--	-------	--	-----------	--

34. ¿Como definiría la confianza entre usted y sus compañeros de la Asociación?

Pésimo		Regular		Buena		Excelente	
--------	--	---------	--	-------	--	-----------	--

35. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las actividades asignadas?

SI		NO	
----	--	----	--

36. ¿La asociación brinda la posibilidad de aprender y crecer como persona dentro de la misma?

SI		NO	
----	--	----	--

37. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la Asociación?

Pésimo		Regular		Buena		Excelente	
--------	--	---------	--	-------	--	-----------	--

