

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONGLOMERADO DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE LECHE DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA**



MARÍA ALEJANDRA VÁSQUEZ MONTILLA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYAN
2015

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONGLOMERADO DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE LECHE DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA**



MARÍA ALEJANDRA VÁSQUEZ MONTILLA

CESAR AUGUSTO OSORIO VERA

Asesor Académico

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	9
1.1. PROBLEMATIZACIÓN	9
1.1.1. Descripción del problema	9
1.1.2. Definición del problema	9
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo general	10
1.3.2. Objetivos específicos	10
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	12
2.1. MARCO TEÓRICO	12
2.1.1. Generalidades de la planeación estratégica	12
2.1.2. Forma jurídica de las organizaciones	14
2.1.3. Antecedentes de la Fundación Alpina	15
2.1.4. Características del sector lácteo	17
2.2. MARCO CONTEXTUAL	20
2.2.1. Generalidades del departamento del Cauca	20
2.2.2. Generalidades de los municipios del departamento del Cauca	22
2.2.2.1. Municipio de Sotará	22
2.2.2.2. Municipio de Silvia	23
3. METODOLOGÍA	24
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	26
4.1. ASOCIACIÓN INDÍGENA AGROINDUSTRIAL DE PRODUCTORES DE MIRAFLORES AMBALO SILVIA - ASIAPROMIRAS	26
4.1.1. Diagnóstico de la situación actual	26
4.1.2. Direccionamiento estratégico	34
4.1.2.1. Historia de la organización	34
4.1.2.2. Definición de la misión y visión de la organización	34
4.1.2.3. Definición de los valores organizacionales	35
4.1.2.4. Objetivos estratégicos	36
4.1.3. Análisis del macroambiente y del sector de la actividad económica	37
4.1.3.1. Análisis del entorno en general	37
4.1.3.1.1. Aspectos económicos del entorno	37
4.1.3.1.2. Aspectos políticos del entorno	44
4.1.3.1.3. Aspectos jurídicos del entorno	45
4.1.3.1.4. Aspectos tecnológicos del entorno	46
4.1.3.1.5. Aspectos ecológicos del entorno	46
4.1.3.1.6. Aspectos socio-culturales del entorno	48
4.1.3.2. Análisis del sector de la actividad productiva	49
4.1.3.3. Tabla resumen del macroambiente y del sector	54
4.1.3.4. Priorización de las variables del macroambiente y del sector	56
4.1.3.5. Conclusiones del análisis del macroambiente y del sector	57

4.1.4. Análisis interno de la organización	58
4.1.4.1. Análisis del proceso administrativo	58
4.1.4.1.1. La función de planeación	58
4.1.4.1.2. La función de diseño organizacional	60
4.1.4.1.3. La función de dirección	61
4.1.4.1.4. La función de control y evaluación	62
4.1.4.2. Análisis de la gestión en las áreas de la organización	63
4.1.4.2.1. Gestión financiera	63
4.1.4.2.2. Gestión procesos	65
4.1.4.2.3. Gestión del talento humano	65
4.1.4.2.4. Gestión de calidad	66
4.1.4.2.1. Gestión tecnológica.....	68
4.1.4.3. Tabla resumen del proceso administrativo y de gestión	68
4.1.4.4. Priorización de las variables del proceso adtvo y de gestión	72
4.1.4.5. Conclusiones del análisis interno	75
4.1.5. Construcción de la matriz DOFA	77
4.1.6. Definición del plan operativo	80
4.2. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL CORREGIMIENTO DE SACHACOCHO - ASOPROSAC	93
4.2.1. Diagnóstico de la situación actual	93
4.2.2. Direccionamiento estratégico	98
4.2.2.1. Historia de la organización	98
4.2.2.2. Definición de la misión y visión de la organización	99
4.2.2.3. Definición de los valores organizacionales	99
4.2.2.4. Objetivos estratégicos.....	100
4.2.3. Análisis interno de la organización	100
4.2.3.1. Análisis del proceso administrativo	101
4.2.3.1.1. La función de planeación	101
4.2.3.1.2. La función de diseño organizacional	102
4.2.3.1.3. La función de dirección	103
4.2.3.1.4. La función de control y evaluación	104
4.2.3.2. Análisis de la gestión en las áreas de la organización	105
4.2.3.2.1. Gestión financiera	105
4.2.3.2.2. Gestión procesos	107
4.2.3.2.3. Gestión del talento humano	107
4.2.3.2.4. Gestión de calidad	108
4.2.3.2.5. Gestión tecnológica.....	110
4.2.3.3. Tabla resumen del proceso administrativo y de gestión	110
4.2.3.4. Priorización de las variables del proceso adtvo y de gestión	114
4.2.3.5. Conclusiones del análisis interno	117
4.2.4. Construcción de la matriz DOFA	119
4.2.5. Definición del plan operativo	123
4.3. ALIANZA DE PRODUCTORES DEL CAUCA - APROCAUCA	131
4.3.1. Diagnóstico de la situación actual	131
4.3.2. Direccionamiento estratégico	131

4.3.2.1. Definición de la misión y visión de la organización	131
4.3.2.2. Definición de los valores organizacionales	131
4.3.2.3. Objetivos estratégicos.....	133
4.3.3. Construcción de la matriz DOFA.....	133
4.3.4. Definición del plan operativo	138
5. CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFIA	148
6. ANEXOS.....	151
Anexo N° 1. Encuesta diagnóstico de la situación actual	151
Anexo N° 2. Encuesta análisis interno	152

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Análisis de la forma jurídica de las asociaciones	15
Tabla N° 2. Ficha técnica de la asociación de ASIAPROMIRAS	26
Tabla N° 3. Diagnóstico administrativo ASIAPROMIRAS	33
Tabla N° 4. Potencial de importaciones	44
Tabla N° 5. Efectos del cambio climático	47
Tabla N° 6. Uso potencial y real de la tierra.....	48
Tabla N° 7. Competitividad del sector lácteo	52
Tabla N° 8. Resumen del macroambiente y del sector	55
Tabla N° 9. Priorización de las variables del macroambiente y del sector	56
Tabla N° 10. Resumen análisis interno ASIAPROMIRAS.....	69
Tabla N° 11. Priorización de las variables del proceso administrativo y de gestión de las áreas de la organización - ASIAPROMIRAS	73
Tabla N° 12. Oportunidades y amenazas de la asociación ASIAPROMIRAS	77
Tabla N° 13. Debilidades y fortalezas de la asociación ASIAPROMIRAS	78
Tabla N° 14. Matriz DOFA ASIAPROMIRAS	79
Tabla N° 15. Plan operativo ASIAPROMIRAS.....	81
Tabla N° 16. Ficha técnica de la asociación ASOPROSAC.....	93
Tabla N° 17. Diagnóstico administrativo ASOPROSAC.....	97
Tabla N° 18. Resumen análisis interno ASOPROSAC	111
Tabla N° 19. Priorización de las variables del proceso administrativo y de gestión de las áreas de la organización - ASOPROSAC.....	115
Tabla N° 20. Oportunidades y amenazas de la asociación ASOPROSAC	119
Tabla N° 21. Debilidades y fortalezas de la asociación ASOPROSAC.....	120
Tabla N° 22. Matriz DOFA ASOPROSAC.....	121
Tabla N° 23. Plan operativo ASOPROSAC	124
Tabla N° 24. Oportunidades y amenazas APROCAUCA.....	134
Tabla N° 25. Debilidades y fortalezas APROCAUCA	135
Tabla N° 26. Matriz DOFA APROCAUCA.....	136
Tabla N° 27. Plan operativo APROCAUCA	139

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Modelo del proceso de gerencia estratégica	14
Figura N° 2. Imagen corporativa de la Fundación Alpina.....	18
Figura N° 3. Competitividad del sector lácteo	19
Figura N° 4. Mapa del departamento del Cauca.....	20
Figura N° 5. Fotografías de las sesiones de grupo.....	26
Figura N° 6. Ubicación geográfica del municipio de Silvia	28
Figura N° 7. Organigrama de la asociación de ASIAPROMIRAS	29
Figura N° 8. Rango de edad	29
Figura N° 9. Género	29
Figura N° 10. Nivel educativo	30
Figura N° 11. Precio de venta.....	31
Figura N° 12. Cambio en la estructura productiva	37
Figura N° 13. Consumo Per Cápita de alimentos	38
Figura N° 14. Pobreza en Colombia 2013	39
Figura N° 15. Utilización de mano de obra	41
Figura N° 16. Tasa de interés FINAGRO.....	42
Figura N° 17. Exportaciones de leche y derivados lácteos.....	43
Figura N° 18. Consumo y comercialización de leche.....	45
Figura N° 19. Crecimiento poblacional vs consumo.....	49
Figura N° 20. Oportunidades en producción.....	51
Figura N° 21. Costo de los medicamentos.....	53
Figura N° 22. Precio del maíz vs precio del concentrado	53
Figura N° 23. Mapa del municipio de Sotará	94
Figura N° 24. Organigrama de la asociación de ASOPROSAC.....	95

INTRODUCCIÓN

La Fundación Alpina en coordinación con la gobernación del Cauca, alcaldías municipales, un resguardo indígena, el SENA y la incubadora de empresas AGROINNOVA lideró el proceso de formulación del proyecto “consolidación del conglomerado ganadero caucano, a través del fortalecimiento de la producción láctea en 14 municipios”, el cual está dirigido al desarrollo de la cadena láctea, con el fin de incrementar la producción de leche en condiciones de calidad para la industria y el consumo, beneficiando así a más de 500 pequeños productores y mejorando los ingresos de 1.628 familias, localizadas en los municipios de Popayán, Almaguer, Rosas, Cajibío, El Tambo, La Sierra, La Vega, Patía, Puracé, San Sebastián, Silvia, Sotará, Timbío y Totoró.

Considerando lo anterior, con la elaboración de la planeación estratégica, en el marco del Proyecto del Conglomerado Lácteo se pretende demostrar que las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes, necesitan de un direccionamiento que les permita a los gerentes o presidentes fijar prioridades, definir mejor las actividades, conocer las debilidades, contrarrestar los problemas que pueden surgir y/o anticiparse a malas situaciones o a mejorar la posición actual; aprovechando las oportunidades, explotando al máximo las fortalezas y características que la diferencian, tomando la dirección deseada, dando a conocer que es lo que se persigue (cuál es el paso a dar y el camino a recorrer) a los empleados o miembros de las asociaciones para que actúen conforme a lo planteado.

El estudio inicia con la contextualización del trabajo, en donde se expone la problematización; al igual que la justificación del problema y los objetivos planteados; siguiendo de la contextualización teórica y la metodología.

A continuación, se plantea el desarrollo del trabajo, el cual fue aplicado a las organizaciones de ASIAPROMIRAS, municipio de Silvia, ASOPROSAC, municipio de Sotará y a la Alianza de Productores del Cauca APROCAUCA, se comenzó el estudio con el diagnóstico de la situación actual y el direccionamiento estratégico, posteriormente se realizó el análisis externo e interno de las asociaciones, lo que llevo a la construcción de la matriz DOFA y el plan operativo. Al final se plantean algunas conclusiones generales de toda la investigación desarrollada.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

Al iniciar el presente trabajo se desarrollarán diferentes puntos, primero se presenta la descripción del problema, seguido de la justificación que hace alusión a la importancia de la realización del mismo para la organización, además se plantean el objetivo general y los objetivos específicos a alcanzar.

1.1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1. Descripción del problema

La Fundación Alpina con la iniciativa de este proyecto busca mejorar las condiciones de producción de 1628 familias lecheras del departamento, incrementando la competitividad de la cadena productiva láctea en 14 municipios. Debido a que la ejecución del proyecto empezó este año, estas organizaciones están en su etapa de inicio por lo que no cuentan con un plan estratégico definido que sea la base para el desarrollo de sus objetivos.

Hoy en día es imperativo que toda empresa busque resultados concretos y al menor costo social posible, para tal logro la planeación estratégica se convierte en la mejor herramienta que evita el desperdicio tanto de tiempo como de recursos, lo que permite responder a las necesidades presentes como futuras.

Por lo anterior, es imperativo que las asociaciones cuenten con objetivos claros y estrategias definidas, que permitan lograr la misión organizacional, lo que convierte a las asociaciones en empresas sostenibles, rentables y conocedoras de las diversas formas de generar mayor valor al consumidor que el ofrecido por la competencia, así lograrán diferenciación en un mercado cambiante, de competencia feroz y con clientes cada vez más exigentes, lo que lleva a la organización a contar con una ventaja competitiva sostenible.

1.1.2. Definición del problema

Las organizaciones de pequeños productores de leche localizadas en los catorce municipios del departamento del Cauca no cuentan con un plan estratégico definido para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día nos rodeamos de constantes cambios que surgen en el mercado y que llevan a las organizaciones a modificar la forma en la que operan, si es que desean sobrevivir a los impactos que tiene sobre las mismas o bien a realizar actividades que impacten y que hagan que se lleve la delantera en el sector en el que está y por supuesto en el entorno que la rodea, se ve expuesta a la globalización y consigo el aumento de competidores, riesgos, nuevos tratados y medidas políticas que si bien no son analizadas para tomar decisiones pueden afectar de forma negativa a la empresa, por lo que es necesario que en la planeación se haga un plan estratégico que ayude al crecimiento, un mejor funcionamiento, anticipación, renovación constante de las estrategias, una mirada amplia y clara de la empresa para obtener la prosperidad de la misma, el logro de metas y el establecimiento de actividades adecuadas que apoyen la misión de la empresa, sus objetivos y el alcance de las metas establecidas.

La planeación estratégica es necesaria debido a que las organizaciones están conformadas por pequeños productores quienes no tienen mucho conocimiento sobre temas administrativos y apenas están en su etapa de inicio. Así que la frase “para dónde van” está al margen de sus prioridades, todavía no piensan estratégicamente y no tienen un manejo eficiente de los recursos y más cuando éstos son escasos, por lo que los asociados deben fijar estrategias de alto impacto y bajo costo, con el fin de que sus empresas se vuelvan proactivas y se anticipen a los acontecimientos, lo que las hará competitivas y sostenibles.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Elaborar la planeación estratégica período 2015-2016 del conglomerado de pequeños productores de leche del departamento del Cauca.

1.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Realizar el diagnóstico de la situación actual de las organizaciones de pequeños productores de leche que conforman el conglomerado.

- ❖ Elaborar el direccionamiento estratégico, el cual consiste en determinar la misión, visión, los principios y valores organizacionales y los objetivos estratégicos.
- ❖ Realizar un análisis estratégico interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- ❖ Elaborar un análisis estratégico externo para establecer las oportunidades y amenazas de la organización.
- ❖ Definir las estrategias que conlleven al fortalecimiento de las organizaciones que conforman el conglomerado.
- ❖ Formular los planes de acción específicos de 3 organizaciones de productores de leche que conforman en conglomerado.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Generalidades de la planeación estratégica

Para que una empresa funcione adecuadamente es primordial que cuente con una planeación estratégica establecida, que permita analizar la situaciones internas como externas, con el fin de evaluar el estado actual como futuro de la organización. Para poder desarrollar correctamente este proceso se debe tener claro el significado de planeación: “Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos, es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define”.¹

Se debe precisar algunos de los propósitos específicos de la planeación, los cuales se enmarcan a continuación:

- ❖ Con la planeación se permite establecer una estructura auténtica y adecuada a las necesidades de las organizaciones.
- ❖ Con ella se busca obtener suficientes recursos-humanos, físicos, económicos o de otro tipo que contribuyan al cumplimiento del objeto social; pero, a su vez, definir los mecanismos de utilización racional de los mismos.
- ❖ La planeación dirige hacia el establecimiento de procesos ágiles, eficientes y actualizados.
- ❖ Se propone otorgar y desarrollar racionalmente los servicios y programas de la organización.
- ❖ Con esta función se definen con precisión los objetivos, proyectos y programas que se quieren alcanzar y ejecutar mediante la acción institucional.²

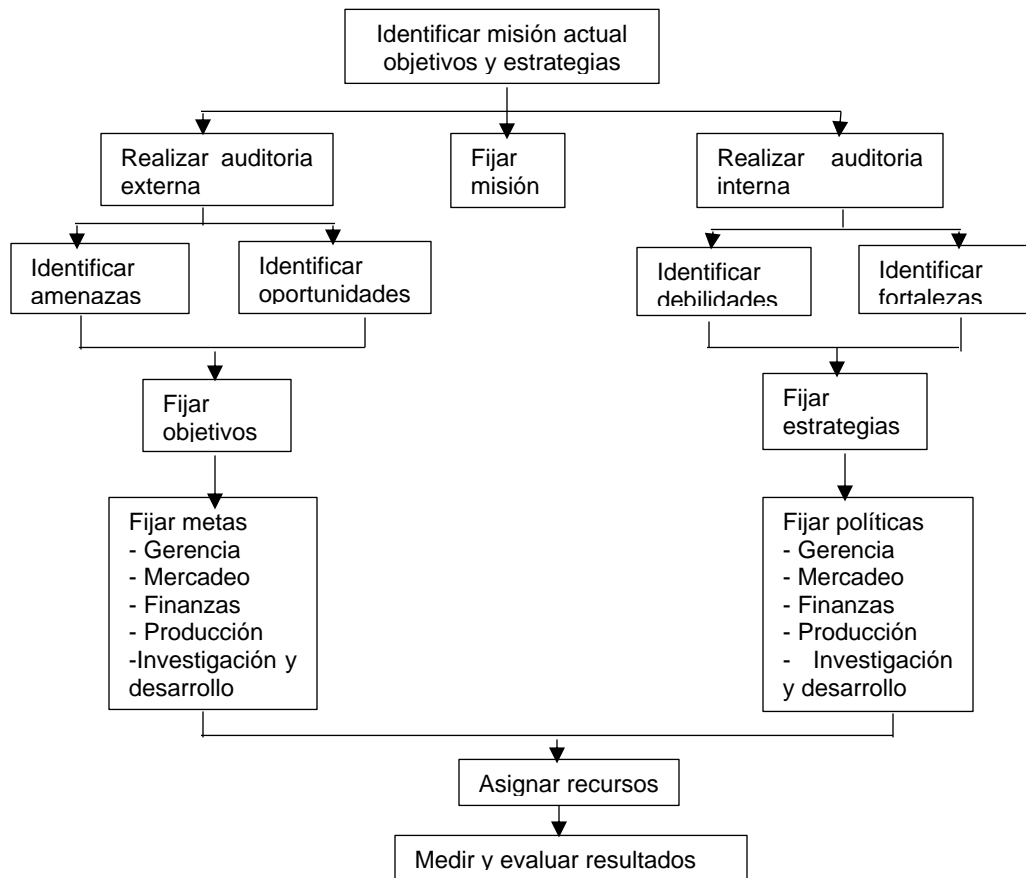
En términos generales, los modelos de planeación estratégica constan de los siguientes pasos: primero se debe definir la misión de la organización y sus principales metas, después se analiza el entorno competitivo de la empresa (oportunidades y amenazas) y el entorno interno de la organización (fortalezas y debilidades), posteriormente se formulan e implementan las estrategias que se van a adoptar, las cuales deben ser congruentes con la misión, de tal manera que

¹ MERCADO, Administración aplicada. Teoría y Práctica. México: Editorial Limusa. 1995, p. 543

² ZABALA Salazar, Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Primera Edición. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. 2005, p. 27

constituyan un modelo de negocio viable y por último se debe revisar, evaluar y controlar las estrategias.³, definiendo “Estrategia es la acción de proyectar un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos”.⁴

Figura N° 1. Modelo del proceso de gerencia estratégica



Fuente: Adaptación propia de apuntes de clase.

³ E. Chamorro, H. Ceballos, J. Passos, Dirección estratégica. Armenia: Editorial Kinesis. 2011

⁴ C. Osorio, Planeación ¿Necedad o necesidad?. 2ª Edición. Popayán: Editorial Lopez. 2014, p. 36

2.1.2 Forma jurídica de las organizaciones objeto de estudio

Las organizaciones realizaron un estudio con apoyo de la Fundación Alpina de las formas jurídicas sin ánimo de lucro, entre las cuales se escogió constituirse legalmente como asociación.

Ventajas de estar constituidos como asociación:

- ❖ Facilita el acceso a recursos del Estado.
- ❖ Permite la ejecución de proyectos y representatividad política.
- ❖ Incrementa compromiso de organizaciones miembros.
- ❖ Permite la proyección a largo plazo.
- ❖ Fomenta el bien común de las organizaciones y las familias.
- ❖ Facilita la comercialización en grupo (negociar bajo una misma referencia)⁵

Características de la asociación:

- ❖ Varias personas se unen en acuerdo de voluntades por objetivo comunitario.
- ❖ No es posible constituir sección de ahorro y crédito.
- ❖ No se distribuyen utilidades o excedentes.
- ❖ Los excedentes se invierten en objeto social.

⁵ Federación de Asociaciones de Vecin@s de Valladolid.
http://www.enredalicante.org/documentos/apuntes_practicos_f_valladolid.pdf

Tabla N° 1. Análisis de la forma jurídica de las asociaciones

TRIBUTARIO	ADMINISTRATIVO	ECONÓMICO	SOCIAL
<p>Exentas del pago de impuesto.</p> <p>Puede excluirse 20% del impuesto de renta.</p> <p>Responsables de IVA.</p> <p>Si su fin es la comercialización, son objeto de retención en la fuente.</p> <p>No son excluidas del pago del 5% de parafiscales.</p>	<p>Manejo más simple, se hace por estatutos.</p> <p>Un voto por asociado.</p> <p>Compuesta por junta directiva (presidente, tesorero, secretaria) y un fiscal.</p> <p>Coincide con forma de primer nivel, gestión más fácil.</p> <p>El gerente puede ser externo.</p> <p>Cargos honoríficos, no implican reducción de cargas propias.</p>	<p>Los aportes de los asociados no son devolutivos.</p> <p>Difícil acceso a crédito.</p>	<p>Posible falta de cohesión, sentido de pertenencia.</p> <p>No todos los miembros se implican al mismo nivel.</p> <p>Relevo de cargos directivos, es apropiado realizar relevo simultáneo cada dos años.</p> <p>Asociaciones pequeñas o incipientes carecen de recursos suficientes.</p> <p>Los excedentes: servicios para asociados.</p>

Fuente: Diagnóstico de la Alianza de Productores del Cauca.

2.1.3 Antecedentes de la Fundación Alpina

La ganadería en el Cauca tiene mayor enfoque lechero y a diferencia del ganado de ceba, la ganadería lechera es desarrollada por pequeños productores que en

promedio tienen entre 2 y 3 animales por unidad productiva, lo anterior hace que la gran mayoría de los productores lecheros del departamento no vean esta actividad económica como su actividad principal sino como un complemento en los ingresos familiares, por lo tanto no realizan esfuerzos por mejorar la actividad, lo que trae como consecuencia baja productividad lechera, en cantidad de leche y mala calidad lechera en calidad sanitaria y composicional. Es por esto que la Fundación Alpina, con el apoyo de la Gobernación del Cauca, SENA, AGROINNOVA, Alcaldías de catorce municipios y Cabildos indígenas, han decidido promover la ejecución de un proyecto que permita consolidar el conglomerado ganadero caucano, y en especial lograr el fortalecimiento de la cadena productiva láctea en catorce municipios con vocación productiva lechera, en el departamento del Cauca.⁶

La fundación Alpina se crea para:

- ❖ Promover la seguridad alimentaria y nutricional.
- ❖ Transferir conocimiento de la empresa.
- ❖ Promover el fortalecimiento productivo y social de comunidades de forma autónoma y sostenible.⁷

Ejes Estratégicos

- ❖ Desarrollo, transferencia e instalación de mejores prácticas en producción, comercialización y transferencia de alimentos, buscando la sostenibilidad y la eficiencia económica, tecnológica, social y ambiental.
- ❖ Estrategias que mejoren el acceso físico y económico de las comunidades a la alimentación saludable.
- ❖ Habilidades para mejorar las prácticas de la alimentación saludable y estilos de vida saludables en las diferentes etapas del ciclo vital humano.

⁶Fundación Alpina. Proyecto conglomerado lácteo.
https://blu177.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgSBFqkxlq5BGv_gAhWtgZng2&folderid=f Inbox&attindex=3&cp=-1&attdepth=3&n=32392098

⁷ Fundación Alpina. www.fundacionalpina.org. 2014

- ❖ Promoción de la salud y entornos saludables: cuidado para la salud, prevención de alteraciones nutricionales, acceso a servicios básicos, sistemas de vigilancia.⁸

Figura N° 2. Imagen corporativa de la Fundación Alpina



“El símbolo de esta marca presenta un nevado haciendo referencia a los Alpes, de ahí su nombre de Alpina. Maneja el color blanco porque expresa paz y pureza, además de que es alusivo al nevado de los Alpes y el azul por ser un color frío, lo que también recuerda el hielo y la nieve”.⁹

2.1.4 Características del sector lácteo

Según la federación panamericana de la leche FEPALE, la leche es el alimento más completo e insustituible para el ser humano, debido a sus características organolépticas y nutricionales; y es por estas características que la hacen un producto perecedero que se implementa en procesos industriales, que permiten su conservación y facilitan su consumo y comercialización.

En el ámbito internacional la leche se considera uno de los productos esenciales que garantizan la seguridad alimentaria de los países, donde en su gran mayoría es destinada al consumo interno. Está a su vez muestra un incremento rápido en su consumo según la FAO, pasando de 28kg anuales por persona en 1964-66 a

⁸ Fundación Alpina. Op.cit

⁹ Fundación Alpina. Op.cit

45kg actualmente con una proyección de 66kg por persona/año para el año 2030.¹⁰

La producción de leche en Colombia se desarrolla en diversas zonas del país, se encuentran explotaciones lecheras desde 0 hasta más de 3.000 metros sobre el nivel del mar. A nivel geográfico, la producción nacional de leche se clasifica por regiones: Costa Atlántica, Central, Occidental y Pacífica, concentrándose principalmente en la cuenca lechera de la Costa Atlántica y la Región Central, particularmente en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Boyacá, Córdoba, Cesar y Magdalena, que en conjunto representan el 60% de la producción nacional.¹¹

Figura N° 3. Competitividad del sector lácteo



Fuente: Fedegán. Oficina de planeación, Cauca

¹⁰ Slideshare, <http://es.slideshare.net/elamigo077/cadena-lctea-colombiana>. 2013

¹¹ Slideshare. Op.cit

Para que el sector lácteo sea competitivo el Gobierno debe implementar una serie de políticas que permitan al país responder eficientemente a los mercados internacionales, entre las cuales están: controlar los precios de los insumos y el contrabando, la admisibilidad sanitaria y la adecuación de la infraestructura. Esto permitirá que los pequeños y medianos productores puedan tener una ventaja comparativa al competir con grandes potencias. En cuanto a los modelos de producción se deben implementar mejores prácticas ambientales, sistemas de pastoreo y promover la asociatividad. Para la comercialización de los productos hay que enfatizar en realizar alianzas entre los productores e implementar contratos de proveeduría.

Figura N° 4. Mapa del departamento del Cauca



SUPERFICIE: 29.308 Km²

INVENTARIO GANADERO: 34.800 Vacas en Ordeño

PRODUCCIÓN DÍA: 146.000 Litros

PRODUCCIÓN FORMAL DÍA: 62.000 Litros

Densidad de Producción de leche: 2,12 litros por KM²

Productividad por vaca 4,2 litros en promedio día

Fuente: USP.DANE. 2013

Según un estudio realizado por The Nielsen Company sobre el consumo de lácteos en Colombia, se destacó que el 95% de los hogares colombianos toma leche procesada, gracias a la amplia distribución que tiene este alimento a nivel nacional.

El mercado lácteo concentra el 83% de las ventas de leche líquida y el 79% de las bebidas lácteas en las tiendas tradicionales. 3,7 millones de hogares en Colombia compran leche líquida y se hace evidente una uniformidad de consumo en todos

los niveles socioeconómicos debido al crecimiento del consumo nacional de productos lácteos de un 13% durante el último año.¹²

Un hogar en promedio compra leche cada tres días, llevando 2,6 litros en cada compra. El sector lácteo genera cerca de 13.000 empleos lo que representa el 2,7% de los empleos por la industria. Las ventas de los productos se han incrementado notablemente con lo cual la cadena láctea se ha consolidado como una de las industrias de mayor crecimiento dentro del sector de alimentos.¹³

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Generalidades del departamento del Cauca

El Departamento de Cauca está situado en el suroeste del país entre las regiones andina y pacífica. Cuenta con una superficie de 29.308 km² lo que representa el 2.56 % del territorio nacional. Su población es de 1.367.496 habitantes; está dividido en 42 municipios y 99 corregimientos, limita por el Norte con el departamento del Valle del Cauca, por el Este con los departamentos de Tolima, Huila y Caquetá, por el Sur con Nariño y Putumayo y por el Oeste con el océano Pacífico.¹⁴

Se estima que el 36 por ciento de la población vive en las cabeceras municipales y el 64 por ciento habita de manera dispersa en las áreas rurales. Comportamiento diferente a las cifras nacionales en cuanto a la concentración territorial de la población que se ubica en los centros urbanos. La tasa de crecimiento estimada entre 1999-2015 es de 1.68 por ciento frente a 1.79 por ciento del promedio nacional. Por lo tanto, la relación urbano-rural en el Cauca se ha mantenido prácticamente constante durante los últimos 20 años a diferencia del resto del país, donde el proceso de urbanización es acelerado y creciente.¹⁵

¹²http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Sectorial_Leche1.pdf, 2012

¹³ [Http://www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co). Op.cit

¹⁴ Bienvenidos a Colombia. Departamento del Cauca.
<http://www.todacolombia.com/departamentos/cauca.html>

¹⁵ El Liberal. Perspectiva historiográfica. <https://historiografica.wordpress.com/2011/11/27/la-situacion-actual-del-departamento-del-cauca-con-concentracion-de-tierras-y-pobreza/>

El desarrollo de la actividad ganadera en el departamento del Cauca se desarrolló en todos los municipios, teniendo como características; el desarrollo de la actividad en pequeñas unidades productivas, con sistemas de producción extensivos, baja calidad genética del ganado tanto en el ganado de carne como en el ganado lechero y doble propósito, las pasturas son de baja calidad y la aplicación de los planes de saneamiento y sanidad son deficientes.¹⁶

El 64.3% de los habitantes de los sectores rurales del país, son pobres. Este índice de pobreza muestra claramente los desequilibrios regionales. Para la zona urbana del departamento del Cauca se ha establecido el indicador de NBI en 50.6 por ciento y para el área rural en 62.5 por ciento. Las cabeceras municipales de Santa Rosa, Guapi, Sucre, La Vega, Balboa, Almaguer, Piamonte, San Sebastián e Inzá, presenta valores superiores al promedio departamental, en su mayoría son municipios con deficiencias en cobertura de servicios públicos, salud y actividades de desarrollo económico que se revierten en la calidad de vida de sus habitantes. 24 municipios del departamento del Cauca, tienen niveles altos de pobreza. El 92 por ciento de habitantes de la región del suroccidente del país, que incluye el Cauca, se considera pobre; el 41.5 por ciento no alcanza a cubrir sus gastos mínimos con su ingreso, el 8 por ciento de la población omitió las comidas en uno o más días de la semana. Los niveles de desnutrición en el Cauca son de una tasa de 36.6 por ciento de la población, niveles altos que colocan al departamento según el Informe Nacional de Desarrollo Humano entre las cinco regiones más críticas del país. Los niños caucanos menores de 5 años tienen retraso en el crecimiento en el 15 por ciento de los casos. También al respecto el Observatorio de Derechos Humanos de la Vicepresidencia de la República, hace referencia a la última Encuesta Nacional de Situación Nutricional (Ensin) realizada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, la cuarta parte de los niños (28.9 por ciento) entre 5 y 12 años presenta anemia al igual que los niños más pequeños. Lo anterior es un problema de salud pública en la medida en que afecta tanto el desarrollo físico como el aprendizaje de un número significativo de la población caucana.¹⁷

Lo anterior va de la mano con el desarrollo económico del departamento del Cauca, representa escasamente el 2.3 por ciento del producto interno nacional. Sus actividades económicas se distribuyen así: 50 por ciento actividades agropecuarias (productos: caña de azúcar, café, maíz, fríjol, arroz, plátano, fique, yuca, papa, cacao, maní, palma africana, frutales y hortalizas). El resto del

¹⁶ Fundación Alpina. Proyecto conglomerado lácteo.

https://blu177.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgSBFqkxlq5BGv_gAhWtgZng2&folderid=finbox&attindex=3&cp=-1&attdepth=3&n=32392098

¹⁷ El Liberal. Perspectiva historiográfica. Op.cit

porcentaje lo compiten las actividades de servicio, artesanía, industria, minería, la pesca marítima y la ganadería. La ganadería en el Cauca ocupa la cuarta parte del territorio.¹⁸

En lo que se refiere a la población Afro, el Cauca es el sexto departamento con presencia de grupos que se auto-reconocen como tal con el 5,94% sobre el total nacional. Según el censo de 2005, existen en el departamento 119 comunidades afro, 3 territorios colectivos de comunidades afro y 15 titulaciones.

2.2.2. Generalidades de los municipios del departamento del Cauca

2.2.2.1. Municipio de Sotará

La población estimada del Municipio de Sotará es de 16.317 habitantes (Sisben 2011) (8.632, 52,2 % Hombres y 7.916, 47,8 % Mujeres), con una densidad de 31 habitantes/Km². La población urbana está compuesta por 549 habitantes, que equivale al 3 % (Sisben 2011).¹⁹

El Resguardo indígena de Rioblanco, situado en el municipio, está conformado por 2200 familias aproximadamente, distribuidas en nueve veredas, que corresponde a 5800 hectáreas. Los habitantes tanto del resguardo de Rio Blanco y demás comunidades indígenas del macizo colombiano pertenece a la etnia Yanacóna procedentes del antiguo imperio Inca, quienes se caracterizan por la riqueza cultural que poseen y cada día adquieren mayor valor histórico los cuales representan “los mejores núcleos de organización social, con propósitos definidos, alto espíritu de trabajo y superación, unidad social y apasionado amor por la tierra que constituye la única garantía afectiva para sus vidas”.²⁰

El renglón productivo de la vereda la Poblacéña municipio de Sotará, está relacionado con las Cadenas productivas como lácteos, hortofrutícola, producción cafetera, ganadería doble propósito y ganado de casta y otras actividades relacionadas con el sector Forestal y Minero ya que cuenta con la extracción de

¹⁸ El Liberal. Perspectiva historiográfica. Op.cit

¹⁹ Municipio de Sotará, desarrollado en el marco de la Estrategia de Gobierno En Línea del orden Territorial (GELT)., 2014

²⁰ Municipio de Sotará. Op.cit

material del río Paispamba. En el Municipio hay presencia de procesos de transformación agroindustrial a pequeña escala como la transformación de la leche en derivados lácteos que permiten la generación de valor agregado.

Por las condiciones socioeconómicas del municipio, existen altas tasas de desempleo, que no ha sido posible atenuar por la ausencia de una política pública en favor del empleo eficaz. De igual forma, falta generar programas para fomentar la cultura del emprendimiento, para potencializar el conocimiento y mejorar la capacidad técnica en la producción y en la comercialización.

Se observa que a pesar que existe un gran número de organizaciones comunitarias no existe todavía procesos que permitan a la comunidad apropiarse de mecanismos de participación ciudadana y generar procesos sociales para la búsqueda de soluciones conjuntas comunidad- Estado a los problemas.

2.2.2.2 Municipio de Silvia

Silvia está situada en el nor-orienté del Departamento del Cauca, al suroccidente de Colombia. La cabecera municipal está ubicada entre el río Piendamó y la quebrada Manchay, dista de Popayán 59 Km. Su área es de 662,4 Km

Es importante destacar que los tres sectores económicos más importantes son: agropecuario, piscicultura y la agro-industria. Los cuatro sectores restantes, Minero, Comercial, Servicios Incluye el Turismo y Financiero también son importantes pero tienen una cobertura mucho más reducida en términos de oferta real. El sector artesanal se constituye en un importante renglón del sector económico y productivo del Municipio, donde intervienen hombres y mujeres de las etnias indígenas nasa y guambiana y de los sectores campesino y urbano, todos reunidos bajo el nombre de la Asociación de Artesanos y Microempresarios de Silvia "ETNIKAS".

La actividad ganadera (Bovina y ovina) comercial es reducida a sectores de las veredas Santa Lucía, Usenda, Valle Nuevo y los Resguardo de Pitayó y Ambaló, mientras en aquellos lugares donde las características físicas del suelo condicionan la productividad o los campesinos carecen de recursos económicos

para invertir, dominan las praderas con kikuyo y ray grass, los cuales solo pueden sostener una ganadería de tipo extensivo en un 80% con una capacidad de porte de 1 Cabeza por hectárea y una ganadería semi-intensiva en un 20% con una capacidad de porte de 4 cabezas por hectárea.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la práctica profesional se realizó una investigación descriptiva, la cual permitió detallar de forma sistemática las características de la población, se identificaron las necesidades, los problemas, las costumbres y actitudes predominantes, lo que permitió obtener la información necesaria para realizar el respectivo análisis. Adicional se aplicaron dos encuestas a los representantes legales de las organizaciones, una para realizar el diagnóstico de la situación actual y la segunda para elaborar el análisis interno de la misma.

Durante el proyecto se realizó una investigación cualitativa, debido a que se recopiló la información principalmente de forma verbal, luego está se analizó de una manera interpretativa o subjetiva, este tipo de investigación brindó una descripción completa y detallada del tema a investigar. Para este caso los instrumentos que se utilizaron fueron: entrevistas individuales en profundidad, análisis de contenido o documentos y la observación participante. También se recurrió a la investigación cuantitativa, debido a que una parte de la información que se reunió pudo ser medida, para la cual se empleó cifras comparativas y porcentajes, con el fin de explicar lo que se observó. Esta clase de investigación se caracteriza porque proporciona una visión más clara de la situación objeto de estudio.

En cuanto a las fuentes de información, se utilizaron: fuentes primarias a través de la observación, sesiones de grupo con los integrantes de cada organización, entrevistas individuales y fuentes secundarias de tipo documental.

La guía que se implementó para el desarrollo de la planeación estratégica consta de un diagnóstico de la situación actual por la que está atravesando la empresa, toda esta información permitió definir la misión, la visión, los valores y principios organizacionales y los objetivos estratégicos, luego se realizó un análisis interno y externo mediante el perfil de capacidades institucionales (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), a través del cual se construyó la matriz

DOFA, y con base en esta se definieron las estrategias y finalmente el plan operativo.

Figura N° 5. Fotografías de las sesiones de grupo



Se realizaron reuniones constantemente con los miembros de las tres organizaciones, con el fin de desarrollar el trabajo conjuntamente, logrando así una participación activa de los asociados.

A través de talleres, encuestas, documentos y entrevistas se obtuvo la información necesaria para desarrollar tanto el diagnóstico como el análisis interno de la organización.



El direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, principios y objetivos), el análisis DOFA y el plan operativo se construyeron con el apoyo y aprobación de todos los miembros de las organizaciones.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

De las organizaciones de los catorce municipios beneficiarias del proyecto, se le realizó la elaboración de un plan estratégico a dos asociaciones y a la alianza de productores del Cauca APROCAUCA. A continuación se presenta el desarrollo del trabajo por organización.

4.1. ASOCIACIÓN INDÍGENA AGROINDUSTRIAL DE PRODUCTORES DE MIRAFLORES AMBALO- SILVIA “ASIAPROMIRAS”

4.1.1 Diagnóstico de la situación actual: la información recopilada para el diagnóstico se obtuvo por medio de informes de la Fundación Alpina y la aplicación de una encuesta al representante legal de la asociación. Anexo N° 1.

Tabla N° 2. Ficha técnica de la asociación de ASIAPROMIRAS

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	Asociación Indígena Agroindustrial de Productores de Miraflores Ambaló – Silvia “ASIAPROMIRAS”
NIT	900.512.961-5
Dirección de la asociación	Finca Miraflores
Departamento	Cauca
Municipio Vereda	Silvia Miraflores
Nombre del Representante Legal N° de cedula	Antonio Cantero Sánchez 4.787.442 de Totoró, Cauca
Contacto de la asociación	3146075831

Fuente: Propia del investigador

La asociación tiene su domicilio en el territorio Ancestral del pueblo Ambaló vereda Miraflores, Municipio de Silvia, Departamento del Cauca. Está constituida como una entidad sin ánimo de lucro desde el año 2012, tiene como objeto principal promover el desarrollo social y autoempleo, mejorando la calidad de vida de cada

uno de los miembros y de las comunidades beneficiarias, bajo el fomento de la producción y comercialización de leche y derivados lácteos.

Figura N° 6. Ubicación geográfica del municipio de Silvia

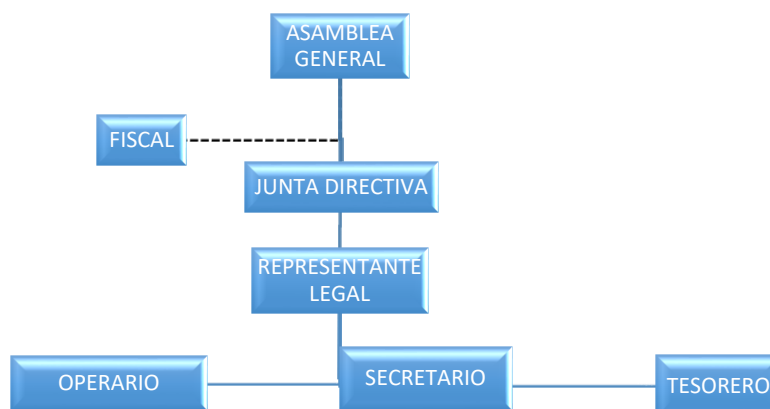


Fuente: Plan de vida del municipio de Silvia 2000 - 2020

Asiapromiras está constituida por:

- ❖ 37 núcleos familiares, distribuidos en 37 lotes de terreno, cada uno beneficiario de 7 hectáreas asignadas por el cabildo mediante adjudicación.
- ❖ Áreas de uso comunitario 47 hectáreas de terrenos donde se encuentran ubicadas las siguientes instalaciones: establo, 3 casas comunitarias, una de ellas con una hectárea de terreno, instalaciones de riego, solución de agua para consumo interno sin tratamiento, cercas eléctricas.
- ❖ Áreas de reserva natural equivalentes a 175 hectáreas, con 46 nacimientos de agua, 3 quebradas y dos bocatomas con suficiente agua para beneficio de los asociados y de los lotes comunitarios.
- ❖ Servidumbres para el acceso a las diferentes parcelas para tránsito vehicular, a pie y a caballo.
- ❖ Cuenta con servicio de energía eléctrica.
- ❖ Cuenta con vías carreteables con una amplitud de 6 metros.
- ❖ El 60% de las vías son pavimentadas y se encuentran en buen estado y el 40% restante está sin pavimentar y en muy mal estado.

Figura N° 7. Organigrama de la asociación de ASIAPROMIRAS



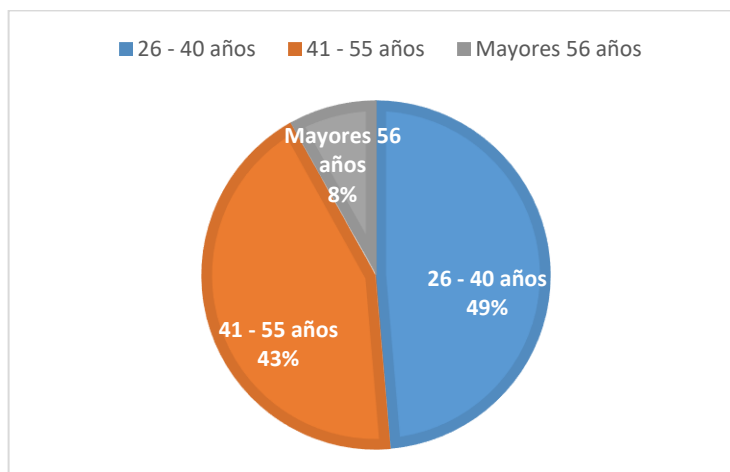
Fuente: Propia del investigador.

Entre los hallazgos más importantes de la organización, se encuentran los siguientes:

- ❖ La organización se encuentra constituida legalmente desde el año 2012.
- ❖ Empezó a comercializar leche a partir del mes de julio del 2014 a la empresa Alpina.
- ❖ El bajo precio de la leche y el abuso de intermediarios fueron las principales necesidades para crear la organización.
- ❖ Actualmente son 37 los asociados.

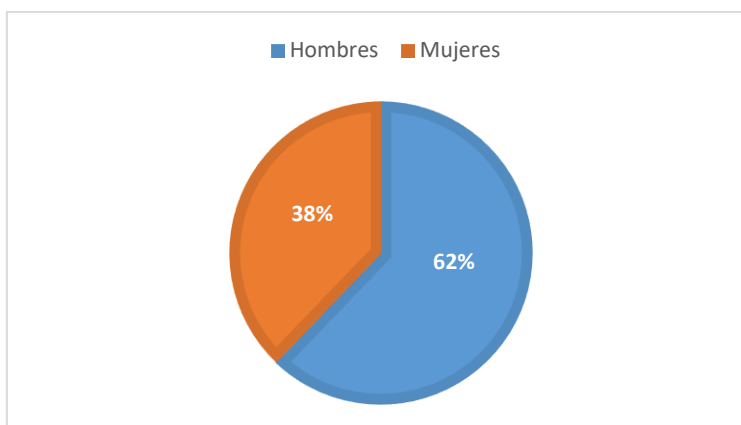
Como se puede apreciar en la figura N° 8, de los 37 asociados el 8% son mayores de 56 años, el 43% están entre los 41 y 55 años y el 49% están entre los 26 y 40 años.

Figura N° 8. Rango de edad



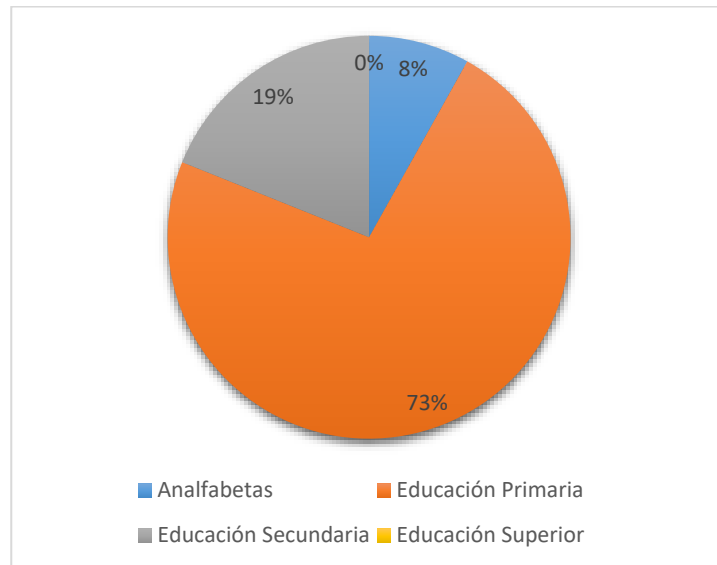
La figura N° 9, evidencia que el 38% de los socios son hombres y el 62% que es la mayoría son mujeres.

Figura N° 9. Género



En la figura N° 10 se puede observar que ningún miembro de la asociación tiene educación superior, el 8% de los socios son analfabetas, el 19% tienen educación secundaria y la gran mayoría que equivale al 73% han estudiado hasta primaria.

Figura N° 10 Nivel educativo

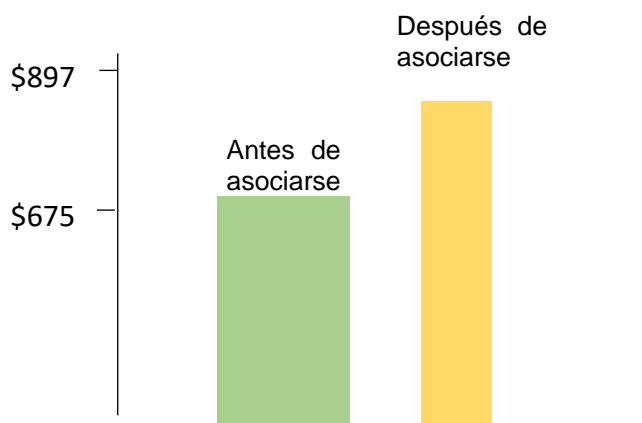


- ❖ Hasta el momento no se ha presentado ningún retiro forzado ni voluntario por parte de los asociados. Los buenos resultados obtenidos han hecho que todos los miembros tengan una participación activa en la organización.
- ❖ Se encuentra en trámite el registro del libro de asociados ante la cámara de comercio. Pero no se evidencia el registro correcto de actas por lo tanto estas no se encuentran registradas ante la misma entidad.
- ❖ Entre las ventajas que ofrece la organización a los productores y asociados se encuentran la compra de tierras, recibir mayores ingresos y recibir capacitaciones.
- ❖ La organización recibe ingresos por producción y comercialización de leche y por ventas de una tienda de abarrotes.
- ❖ Entre las limitaciones que se perciben están: el desconocimiento en leyes y en temas administrativos y financieros.
- ❖ La junta directiva de la organización está conformada por el presidente, secretario, tesorero y como staff de apoyo un fiscal.
- ❖ Los requisitos que necesita una persona para formar parte de la organización son: vivir en comunidad, producir leche, ser persona de

confianza, llenar solicitud del centro, pagar aporte de ingreso y documentación personal.

- ❖ Los servicios básicos con que cuenta la organización son: energía eléctrica, acueducto y telefonía móvil.
- ❖ El mercado depende de temporadas, en invierno hay mayor producción de leche que en verano.
- ❖ Los empleados con que cuenta la organización son un administrador (en este caso asumido por el presidente de la asociación), un mayordomo y un tendero.
- ❖ Los asociados han recibido capacitación en los siguientes temas: nutrición bovina, primeros auxilios veterinarios, contabilidad, asociatividad, buenas prácticas ganaderas y buenas prácticas de ordeño. Las capacitaciones se brindan cada vez que las soliciten y son realizadas por el personal de la Fundación Alpina y el Sena.

Figura N° 11 Precio de venta



Fuente: propia del investigador

- ❖ La asociación tiene 14 vacas de ordeño, las cuales producen en promedio 200 litros de leche al día y se venden a un precio de \$897 el litro. En promedio 400 litros diarios de leche son comprados a productores que están por fuera de la asociación a un precio de \$720 el litro, los cuales también son vendidos a un valor de 897 pesos. En total la organización vende 600 litros al día.

- ❖ La organización le vende únicamente la leche a la empresa Alpina localizada en la ciudad de Popayán.
- ❖ En promedio un miembro de la organización entrega 18 litros de leche al día.
- ❖ La distancia aproximada desde donde traen la leche a la sede es de media hora de camino.
- ❖ Las instalaciones con que cuenta la organización son: sección de maquinaria y establos, las cuales se encuentran en un excelente estado, bodega, sala de reuniones y oficinas, se encuentran en regular estado.
- ❖ La asociación recibe ingresos por tres conceptos: el primero es por producción de leche y comercialización de la misma, el cual depende de la cantidad y calidad de litros producidos, el segundo concepto es por compra y venta de leche y el tercer concepto es por ventas en la tienda de abarrotes,
- ❖ Para adquirir un tanque de enfriamiento la asociación solicitó un préstamo al banco Agrario por 37.000.000 de pesos a seis años.
- ❖ Tienen definidos los estatutos de la asociación y se rigen por lo establecido en ellos.
- ❖ Tienen establecido el reglamento interno así como las funciones y los derechos y deberes de los asociados y de la junta directiva.
- ❖ No tienen un direccionamiento estratégico definido.

Tabla N° 3. Diagnóstico administrativo ASIAPROMIRAS

MODULOS	VARIABLES	RESULTADOS ENCONTRADOS
GESTIÓN Y ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL	Reuniones de junta directiva.	La JD y la asamblea se reúnen periódicamente y no lleva actas al día, o no están debidamente firmadas y organizadas. La organización no cuenta con un libro de actas registrado en cámara de comercio.
	Productores al día con cuota de funcionamiento.	La organización no exige aportes de sostenimiento a sus socios.
	Canales de comunicación entre junta directiva y productores.	Existen canales adecuados de comunicación y participación entre la JD y los productores.
MERCADEO Y VENTAS DE PRODUCTOS	Registros de producción.	La organización no lleva registros de producción de los asociados.
	Convenios de comercialización.	La asociación tiene como aliado comercial a Alpina en la ciudad de Popayán. Pero algunos productores socios comercializan la leche directamente y no a través de la organización.
OTROS SERVICIOS A LOS ASOCIADOS	Provisión agrícola.	La asociación presta servicios de provisión agrícola o pecuaria para sus asociados.
	Asistencia técnica.	La organización gestiona la prestación de asistencia técnica. En este momento la Fundación Alpina presta este servicio.
	Fondo rotatorio.	La asociación no posee fondo rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados.
	Gestión de crédito.	La directiva ha gestionado y obtenido créditos bancarios para beneficio de la asociación.
CONTABILIDAD	Registros contables.	Los productores no saben llevar cuentas y la asociación no lleva registros contables ni los respectivos soportes.

4.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.2.1 Historia de la organización

Desde el año 1986 el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria “INCORA” comienza a adjudicar predios rurales ubicados dentro del territorio de Ambaló, es hasta el año 1990 que esta entidad junto con el apoyo del cabildo hace entrega legal de la finca Miraflores. En el año 1991 el fondo rotatorio del CRIC a través del cabildo asigna un proyecto PPCI con un hato de ganado de la finca lechera, al año siguiente esta entidad da la oportunidad de ampliar el crédito con 20 cabezas de ganado, cinco años después se cancela el crédito, quedando con un hato de 25 animales.

En el año 2012 la Asociación indígena agroindustrial de productores de Miraflores Ambaló - Silvia ASIAPROMIRAS se constituye legalmente como una entidad sin ánimo de lucro, cuya actividad principal es la producción y comercialización de leche. En el año 2014 el gobierno a través del sistema general de regalías adjudica el proyecto “consolidación del conglomerado ganadero caucano a través del fortalecimiento de la producción láctea en 14 de sus municipios” a la Fundación Alpina que beneficia a todos los miembros de la asociación. Este proyecto ayuda a los productores a implementar adecuadas prácticas ganaderas no solo para cumplir con los requisitos mínimos exigidos del producto a comercializar sino con el fin de ofrecer un producto de calidad y trabajar en la posibilidad de buscar bonificación al precio base realizando diferentes prácticas de alimentación, nutrición, mejoramiento genético animal y sanitario.

La leche producida está siendo comercializada con Alpina, además se está implementando la instalación de un tanque de enfriamiento para la leche, el cual fue conseguido por medio de un crédito con el banco agrario con el fin de realizar el acopio del producto en la región y poder comercializarlo.

4.1.2.2 Definición de la misión y visión de la organización

Misión

Promover el desarrollo social y autoempleo bajo el fomento de la producción, comercialización y transformación de productos agrícolas y pecuarios. Dirigidos a la población regional, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Visión

Para el año 2020 ser una empresa líder en la producción, comercialización y transformación de productos agrícolas y pecuarios de cobertura regional.

4.1.2.3 Definición de los valores organizacionales

Valores corporativos

Los valores que forman parte de los miembros de la asociación son:

- ❖ **Responsabilidad:** Hacer las cosas de la mejor manera, de tal forma que nunca se perjudique al otro; Asumir las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos.
- ❖ **Respeto:** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
- ❖ **Equidad:** Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
- ❖ **Honestidad:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
- ❖ **Puntualidad:** Disciplina de cumplir a tiempo nuestros compromisos.
- ❖ **Solidaridad:** Actitud continúa de apoyo por el bien común, disponiendo para ello los recursos, la infraestructura, destrezas, conocimientos con los que contamos.
- ❖ **Compromiso:** Surge de la convicción en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas. Asumir el reto permanente de atender los requerimientos internos y externos de manera oportuna y eficaz.

Principios

- ❖ Responsabilidad social con la comunidad.

- ❖ Identidad y compromiso con la organización.
- ❖ Desarrollo y bienestar de los miembros de la organización.
- ❖ Cultura de calidad.
- ❖ Conservación y protección del medio ambiente.
- ❖ Identidad cultural ambalueña.

4.1.2.4 Objetivos estratégicos

- ❖ Incrementar la participación en el mercado, generando alianzas estratégicas con proveedores y empresas que permitan desarrollar el plan de negocio.
- ❖ Hacer productiva y competitiva la organización a través de la excelencia.
- ❖ Propender por la transferencia de conocimientos a todos los miembros de la asociación.
- ❖ Propender por el cuidado y manejo del medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en los procesos productivos.

4.1.3 Análisis del macroambiente y del sector de la actividad económica.

La finalidad de este análisis es considerar todos aquellos factores ajenos a la empresa que afecten su actividad, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. El análisis externo está compuesto por el análisis del entorno general y el análisis del sector de actividad económica.

Es importante resaltar que las tres organizaciones objeto de estudio están inscritas en el mismo entorno y sector de actividad económica, por lo que el análisis externo será igual para las tres.

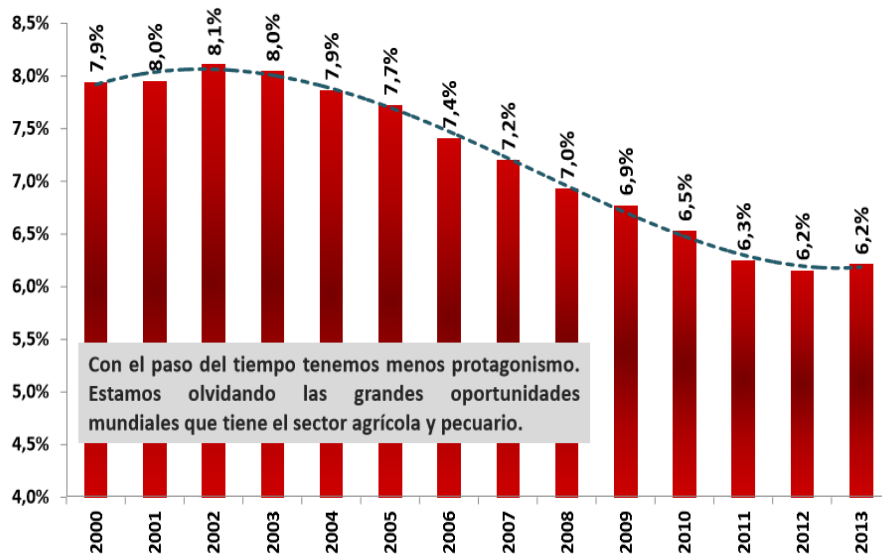
4.1.3.1 Análisis del entorno general

4.1.3.1.1 Aspectos económicos del entorno.

❖ Producto interno bruto (PIB):

En el año 1925 el PIB agropecuario participaba con el 57% del PIB total, hoy solo lo hace con el 6.3%. Esto se debe a que en la actualidad existe un mayor interés en lo financiero, la industria y los servicios y el mismo uso de la tierra pero para explotación minera, lo que ha provocado un decrecimiento en el sector. En cuanto a la ganadería en el año 1950 participaba con el 14% del PIB total, en la actualidad lo hace con el 1,6%. En el caso ganadero, hoy tenemos una economía más abierta al comercio internacional, por ende Colombia está más expuesta a tratados de libre comercio con potencias ganaderas, lamentablemente no se aprovecha los TLC para exportar por falta de admisibilidad sanitaria, pero por el contrario las importaciones si son crecientes, lo que ha afectado negativamente a los productores.²¹

Figura N° 12. Cambio en la estructura productiva



Fuente: DANE. Cálculos Oficina de Planeación FEDEGÁN – FNG.

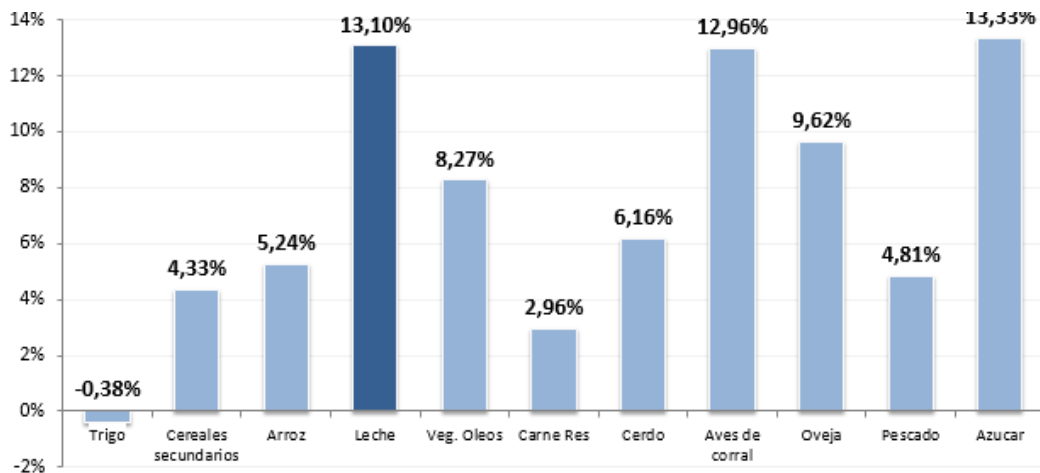
²¹ DANE. Oficina de planeación. PIB Agropecuario

❖ Consumo de los hogares (demanda):

Como se puede apreciar en la gráfica la tendencia global será hacia comidas más procesadas y preparadas con mayor proporción de proteína animal. Los productos de alto valor agregado son los que muestran el mayor incremento en el consumo per cápita.

Porcentaje de cambio entre 2010 y 2020.

Figura N° 13. Consumo Per cápita de alimentos



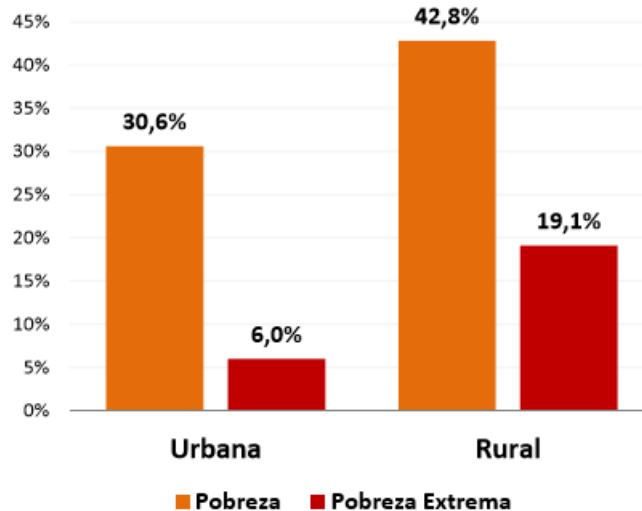
Fuente: GEA Farm Technologies

❖ Pobreza:

La pobreza en el campo muestra como se ha olvidado lo rural: en la zona rural se albergan 12 millones de habitantes, de los cuales 6 millones malviven con menos de \$4.500 diarios. Mientras que la pobreza en zonas urbanas baja, en las rurales de cada dos personas una es pobre.²²

²² DANE, Estadísticas. 2013

Figura N° 14. Pobreza en Colombia 2013



Fuente: DANE

❖ **Inversión:**

El deterioro de la seguridad y orden público son factores que han espantado la inversión. La guerrilla volvió a instalarse en 120 municipios donde había sido desterrada, los actos terroristas se incrementaron, los hostigamientos se triplicaron en comparación con 2008, los retenes ilegales crecieron 151%, el más alto en los últimos cinco años y el triple del 2008. Entre 2010 y 2013 la extorsión aumento en 72%, el secuestro total 8,2%, el narcotráfico y las BACRIM están desbordadas y los indicadores de inseguridad ciudadana, atracos, robos, delitos sexuales, rompieron las barreras así como la violencia intrafamiliar. Hoy la inseguridad está en zonas rurales y urbanas.²³

Aunque cabe resaltar que si se llega a dar el proceso de paz, sería una gran oportunidad para el país, especialmente para el Cauca, se espera que la mayoría de la inversión sea para este departamento, pues es el más afectado por la guerra.

²³ Ministerio de defensa, 2013

Existe poca inversión extranjera para el sector agropecuario:

- ❖ La Inversión Extranjera Directa (IED) que llega al agro colombiano es demasiado pequeña. En los últimos años el promedio no es superior al 0,6% del total del IED.
- ❖ Es el sector al que menos llega IED, seguido de la construcción.
- ❖ Gran cantidad de la IED que quería llegar al sector agro, fue “espantada” por las Zonas de Reserva Campesina y los diálogos en la Habana.
- ❖ Se vienen colocando trabas a la inversión en tierras por parte de extranjeros.²⁴

❖ **Generación de empleo productivo:**

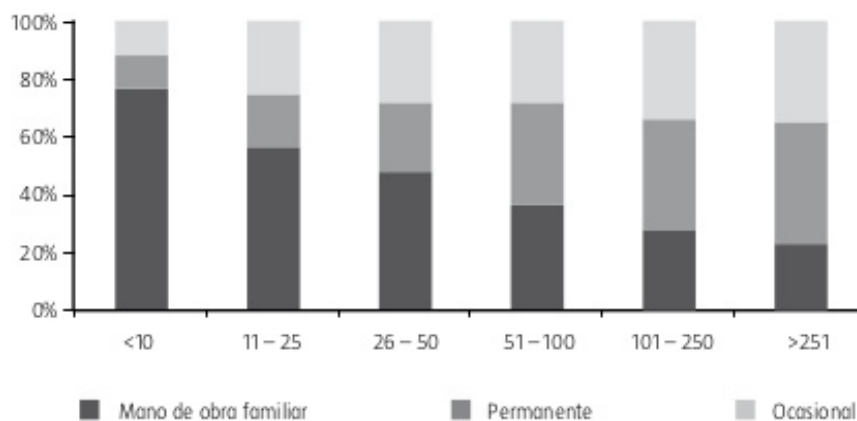
El sector lácteo genera aproximadamente 580.000 empleos en la producción de leche y 17.750 en el procesamiento de productos lácteos, sin contar con los empleos informales que genera.²⁵

El tipo de vinculación de mano de obra familiar predomina en las explotaciones pequeñas. A medida que aumenta el tamaño del hato, se disminuye la utilización de mano de obra familiar y aumenta la contratación de mano de obra externa. De la misma manera, entre mayor es el tamaño del hato, la contratación de mano de obra permanente aumenta y disminuye la contratación de mano de obra ocasional, a pesar de lo cual, el “jornal” conserva una alta participación como forma de contratación. En conclusión el tamaño de las fincas incide en el número de empleados, su modo de contratación y su productividad.

²⁴ Banco de la República , Primer trimestre 2014

²⁵ Slideshare. PEGA 2019. <http://es.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>. 2006

Figura N° 15. Utilización de mano de obra



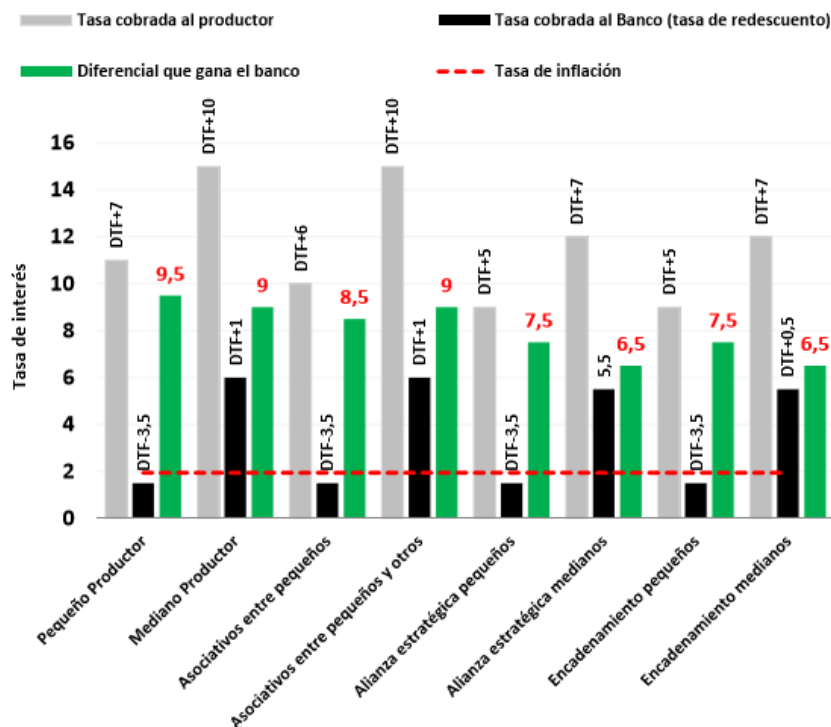
Fuente: FEDEGAN. Oficina de Planeación.

❖ Tasa de interés:

Las tasas de interés que cobra FINAGRO, al productor son poco competitivas, son muy altas: cuatro o cinco veces la inflación de 2013. No son tasas reales de fomento, por lo cual la actividad productiva no se estimula como debiera. El 76% de las personas que habitan el campo no cuentan con acceso a crédito. Del total de los recursos que colocó el sistema financiero el año anterior solo el 3.1% se dirigió al sector agropecuario, mientras que el sector industrial recibió el 21%, el comercio el 19% y la construcción el 11%.²⁶

²⁶ Slideshare. PEGA 2019. Op.cit

Figura N° 16. Tasa de interés Finagro



Fuente: MADR – FINAGRO

❖ **Política sectorial macro-económica:**

El sector ha cambiado hoy estamos expuestos al mercado internacional, la economía es más abierta, lo que afecta el negocio ganadero, sin embargo el mundo hoy ofrece grandes oportunidades.

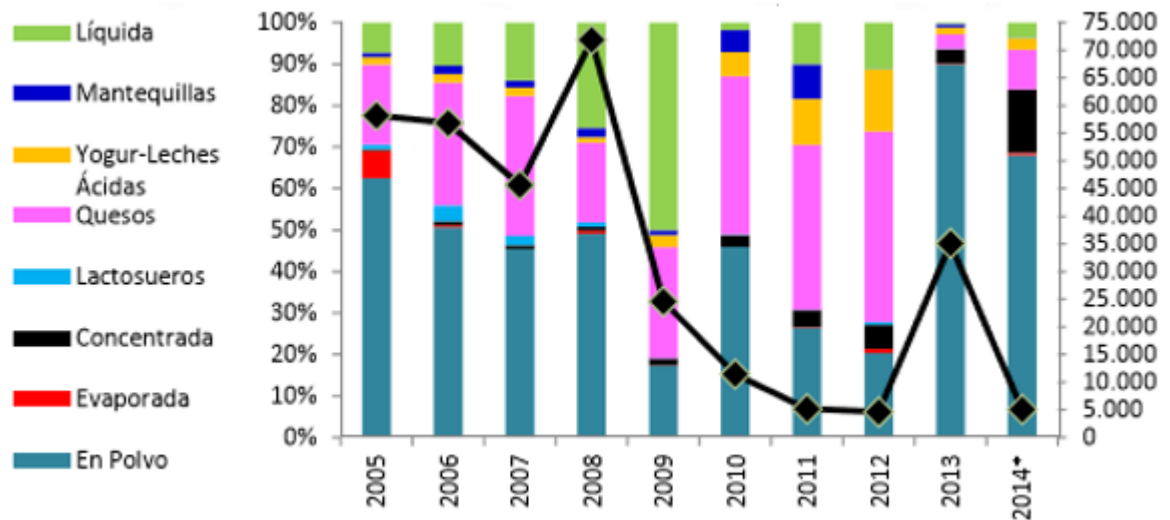
Tratados de libre comercio

La industria colombiana es poco exportadora:

- A pesar que en 2013 se tuvieron repuntes en las exportaciones, estás aún son bajas.

- No se dan aprovechamiento a los diferentes TLC (cupo de 61 mil toneladas de carne y 42 mil en leche).
- Si la exportaciones fueran mayores y con valor agregado se disminuiría la informalidad y los ganaderos gozarían de mejores precios por la venta de leche cruda y animales vivos.

Figura N° 17. Exportaciones de leche y derivados lácteos



Fuente: DANE. Cálculos: FEDEGAN-Oficina de Planeación








A través de los TLC, año tras año existirá mayor posibilidad de importar carne y leche, lo que impactará negativamente en los precios pagados al ganadero y en su nivel de ingreso.

Existe un potencial de exportación de 61 mil toneladas de carne y 42 mil toneladas de leche a países como Mercosur, Chile, México, Suiza, EEUU, Unión Europea y Canadá, pero por falta de admisibilidad sanitaria no se da real aprovechamiento.²⁷

²⁷ <http://es.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>. 2006

En 2014, el potencial de productos cárnicos y lácteos importados suma más de 76 mil toneladas. En la medida que esta entrada se dé, los precios internos se deteriorarán, a menos que se incentiven fuertemente las exportaciones. Al contrario, existe un potencial de exportación de 61 mil toneladas de carne y 42 mil toneladas de leche a estos países, pero por falta de admisibilidad sanitaria no se da real aprovechamiento.²⁸

Tabla N° 4. Potencial de importación

País origen	Leche (toneladas potenciales a importar)	Carne (toneladas potenciales a importar)
 Mercosur	4.736	17.158
 Chile	Libre Comercio	Libre Comercio
 México	11.932	4.392
 Suiza	614	-
 EEUU	11.979	7.482
 Unión Europea	11.661	1.960
 Canadá	-	5.736
	40.922 toneladas	36.728 toneladas

Fuente: FEDEGAN

4.1.3.1.2 Aspectos políticos del entorno:

❖ Políticas de dotación de infraestructura:

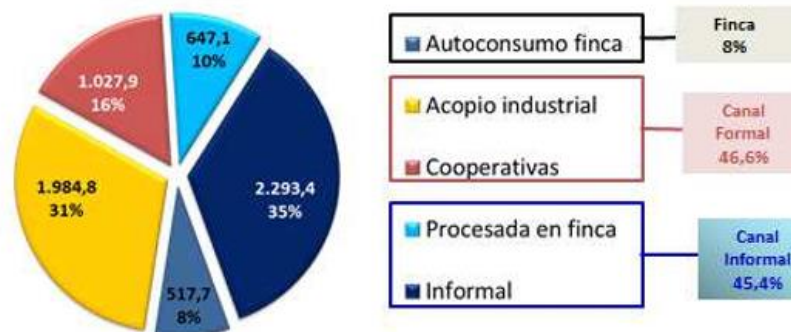
En Colombia hay ausencia de infraestructura adecuada y suficiente para el procesamiento y transformación. En el caso lechero, mucha leche y poco procesamiento, pues de 6400 millones de litros, la industria solo procesa 2900 millones.

Por cada dos litros de leche que los ganaderos producen, la industria procesa menos de un litro.

²⁸ Slideshare. PEGA 2019. Op.cit

Mientras no se tenga normatividad respaldada por una fuerte institucionalidad, los pequeños productores seguirán teniendo gran informalidad.

Figura N° 18. Consumo y comercialización de la leche



Fuente: Oficina de Planeación. FEDEGAN – FNG

También existe poca infraestructura vial, lo que impacta negativamente el negocio ganadero. En Colombia solo el 8,5% de las vías están pavimentadas. De las vías pavimentadas: 13% en buen estado, 51% regular estado y 36% mal estado.²⁹

4.1.3.1.3 Aspectos jurídicos del entorno:

❖ Reglas jurídicas:

El cambio de reglas jurídicas ha generado incertidumbre para invertir. Con el cambio de reglas en la tributación de empresas que ya se habían instalado en Colombia, se generó malestar en muchos de los inversionistas.

Se ha espantado inversión en el agro por la incertidumbre en la adquisición de tierras. En el año 2012 se aplazaron o cancelaron inversiones por más de US\$800 millones. Muchas empresas con proyectos agropecuarios en la Altillanura han

²⁹ Colfecar. Fedesarrollo, 2013

empezado a desinvertir y salir de sus activos ante la incertidumbre respecto a lo que puede ocurrir con el sector.³⁰

4.1.3.1.4 Aspectos tecnológicos del entorno:

❖ Oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad:

El país tiene atrasos en distritos de riego, Colombia cuenta con 114 millones de hectáreas de las cuales solo son adecuables a riego 10,5 millones. De las 10,5 millones de hectáreas adecuables a riego, solo se han desarrollado 842 mil, es decir el 9,2%

Colombia es un gran productor de energía eléctrica (exportador), sin embargo su sistema de interconexión doméstica e infraestructura en lo rural, hacen costoso este servicio. La asistencia técnica para el ganadero aún es escasa.³¹

❖ Nivel de escolaridad:

La mano de obra presenta un bajo nivel de escolaridad, el 15% de las personas no han estudiado y el 33% ha hecho algunos cursos de primaria. De esta manera, cualquier proceso de capacitación en competencias por parte del SENA o de cualquier otra entidad, incorpora mayores dificultades y representa una enorme barrera para el necesario proceso de transferencia de tecnología.³²

4.1.3.1.5 Aspectos ecológicos del entorno:

❖ Impacto de los trastornos del ecosistema y la biodiversidad:

Colombia es cada vez más vulnerable a los efectos del cambio climático, teniendo veranos más secos e inviernos más lluviosos. Entre finales de 2009 e inicios de 2012 se presentaron: un fenómeno de El Niño y dos fenómenos de La Niña y para el año 2014 se prevé el fenómeno del niño hasta marzo de 2015.

³⁰ Slideshare. PEGA 2019. Op.cit

³¹ Slideshare. PEGA 2019. Op.cit

³² DANE, Nivel de escolaridad en Colombia. 2013

Los bovinos desplazados por los fenómenos de La Niña superaron las 2 millones, y los muertos 180 mil; con los dos fenómenos de La Niña se registraron inundaciones en más de 700 hectáreas y daños en otros 2 millones.

Con el fenómeno de El Niño actual que aún no llega a su máximo, ya han muerto 38 mil animales. Se generan fuertes procesos de erosión después de una temporada climática extrema, además de las grandes pérdidas ante la falta de alimento para los animales.³³

Tabla N° 5. Efectos del cambio climático

	Pérdidas en producción de carne	Pérdidas en producción de leche	Pérdidas en baja de productividad y reproductividad	Pérdida por hectáreas inundadas / pastos dañados	TOTAL
Fenómeno del Niño Sep 2009 / abr 2010	262.758.292.578	198.327.355.599	519.579.225.000	258.753.258.000	1,2 billones de pesos
Fenómeno de la Niña Oct 2010 / Jun 2011	311.368.391.499	138.011.894.243	369.478.560.000	300.720.000.000	1,1 billones de pesos
Fenómeno de la Niña Oct 2011 / Mar 2012	102.419.453.194	123.809.814.620	265.562.715.000	128.880.000.000	621 mil millones de pesos
Fenómeno de la Niña 2014 (a julio de 2014)	52.500.960.000	38.010.391.800	119.327.218.800	64.440.000.000	274 mil millones de pesos
TOTAL					3,2 billones de pesos

Fuente: MADR – Minambiente - IDEAM

❖ **Potencialidad de los usos de la biodiversidad con la que cuenta la región y/o país en el que se encuentra inscrita la organización:**

Se puede observar en la tabla que se encuentra en segundo lugar el uso de la tierra para ganadería, pero se ha excedido el uso potencial en 19 millones de hectáreas. Por el contrario la agricultura todavía tiene mucho territorio por explotar.

De toda la superficie de Colombia, el 80.3% es para uso pecuario, el 10.3% es para bosques, el 7.3% es para agrícola y el 2.1% es para otros usos.³⁴

³³ Ministerio de ambiente, 2014

³⁴ DANE-ENA, 2013

Tabla N° 6. Uso potencial y real de la tierra

Diferencias de uso potencial y real de la tierra (Millones de hectáreas)			
Aptitud de la tierra	Uso potencial	Uso actual	Diferencia de uso
Para Agricultura	14,4	5,3	-9,0
Para Ganadería	19,3	38,3	19,0
Para uso forestal	78,3	57,7	-20,6
Para otros usos	2,3	12,8	10,6
Total territorio	114,2	114,2	0,0

Fuente: ICAC

4.1.3.1.6 Aspectos socio-culturales del entorno:

❖ Tendencias culturales de consumo:

El consumo per cápita de leche en Colombia ha venido en alza en las últimas décadas, lo que ha permitido altos índices de crecimiento en la producción. De acuerdo con los cálculos del consumo aparente, durante los últimos ocho años, se estima que el consumo de leche en Colombia fue de 156 litros por habitante al año.³⁵

Según estudio de FEDEGÁN la leche líquida presenta mayor frecuencia de consumo en comparación con otros derivados lácteos, siendo los estratos altos de la población los mayores consumidores. Si se analiza ese consumo por estratos, en el alto se consumen 170 litros/año; en los medios 79 litros y en los bajos, 38 litros.

Según el coordinador de planeación de FEDEGÁN, este comportamiento se debe a que la transformación de la leche en Colombia es muy costosa. Mientras al productor se le paga por el litro de leche 800 pesos, ese mismo litro procesado en los puntos de ventas le vale al consumidor final entre 2.000 y 2.200 pesos, lo que limita el consumo, especialmente en estratos bajos.

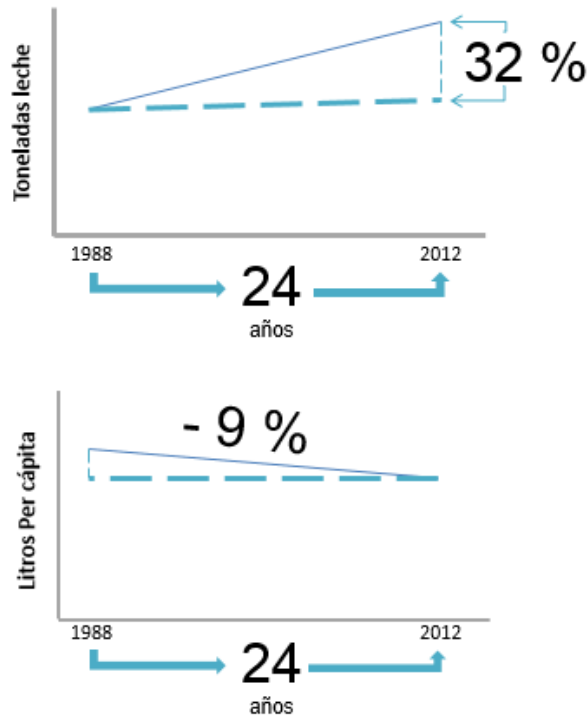
Colombia produce anualmente, en promedio, unos 6.530 millones de litros de leche, la mitad se procesa y el resto son mercados informales, leche cruda, quesos.³⁶

³⁵ Slideshare, cadena láctea. 2013

³⁶ El Universal, 2014

Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia y Chile son los países de Suramérica que reportan las más altas cifras de consumo per cápita anual de leche. En la cola están Bolivia, Perú y Ecuador. Se desconocen los datos de Venezuela.³⁷

Figura N° 19. Crecimiento poblacional vs consumo



- ❖ La producción de leche crece a un ritmo inferior a la población.
- ❖ Los países desarrollados han permanecido relativamente estables.
- ❖ Los países desarrollados han incrementado el número de animales.

Fuente: Organización de las naciones unidas para la alimentación FAO.

4.1.3.2 Análisis del sector de la actividad productiva

Análisis del sector lácteo en Colombia

En cuanto al sector lácteo en Colombia, cabe precisar qué importancia tiene la producción de leche en el país, para esto, según un estudio del observatorio Agrocadenas Colombia Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, dentro de la

³⁷<http://www.contextoganadero.com/internacional/top-5-de-los-paises-que-mas-consumen-leche-en-suramerica>

producción de alimentos de origen animal, la leche, es sin duda, la que presenta un mayor volumen de producción y consumo, seguida de la carne y posteriormente de los huevos. La cadena de lácteos en el mundo ha tenido como principal fuente primaria la leche de algunos mamíferos pertenecientes a las especies, bovina (vacunos y búfalos o bóvidos), ovina y caprina. La estructura de esas leches es básicamente la misma pero difiere en la concentración de sus componentes.³⁸

Con respecto a la cadena láctea en Colombia, está se estructura a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras; en el país, esta cadena la componen principalmente dos eslabones: “en el primero de ellos, el primario, se encuentra la leche cruda, que se produce bien sea bajo un sistema de tipo “especializado”, o bajo uno de “doble propósito”. En el segundo, el industrial, se encuentra toda la gama de productos lácteos o derivados de la leche, que son: leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y los quesos.³⁹

Los productores de leche fresca en Colombia se ubican en dos categorías genéricas principales: productores en hatos de doble propósito (carne y leche) y productores en hatos especializados. A la primera de ellas pertenecen mayoritariamente los pequeños productores, generalmente campesinos, con métodos tradicionales de producción y pequeñas extensiones, aunque, en pequeño porcentaje, existen también productores con cierto grado de especialización.⁴⁰

❖ Producción:

El país produce en promedio 15,7 millones de litros diarios, con una cantidad de vacas en producción del orden de 3,3 millones de cabezas. La producción nacional de leche ha venido creciendo durante los últimos años hasta lograr el

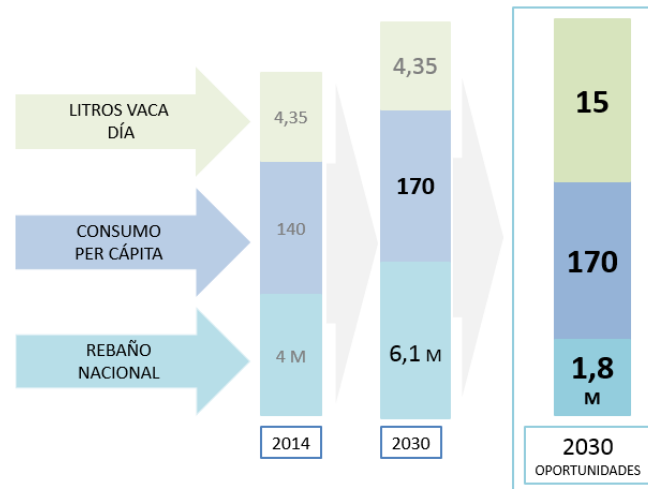
³⁸ ROLDAN LUNA, TEJADA IRAIZOZ, & SALAZAR SOLER. La cadena láctea en Colombia. Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Observatorio agrocadenas Colombia. www.agrocadenas.gov.co.

³⁹ ROLDAN LUNA, TEJADA IRAIZOZ, & SALAZAR SOLER. Op.cit

⁴⁰ SAMACA PRIETO & ROLDAN LUNA. Formación de precios al productor en algunos productos agropecuarios colombianos. Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Observatorio agrocadenas Colombia. 2003

autoabastecimiento interno, e incluso superarlo. Este crecimiento ha sido impulsado por innovaciones en el manejo del ganado, la alimentación y el mejoramiento genético y por los cambios en los hábitos de consumo orientados hacia el mayor consumo de proteínas.⁴¹

Figura N° 20. Oportunidades en producción



Fuente: Fedegán – Oficina de planeación.

❖ **Competitividad:**

El ganadero debe producir competitivamente, en la actualidad Colombia se encuentra muy rezagada frente a otros países como se puede apreciar en la tabla, tiene los menores indicadores en cuanto a productividad, producción e inventario de vacas en producción, lo que margina al país para competir mundialmente.

⁴¹ <http://es.slideshare.net/elamigo077/cadena-lctea-colombiana>

Tabla N° 7. Competitividad del sector lácteo en Colombia

VARIABLE	COLOMBIA	UNION EUROPEA	USA	ARGENTINA	NUEVA ZELANDA
Tamaño del inventario total (millones de cabezas)	24,1	90,2	93,8	47,8	10,3
Inventario de vacas en producción de leche (millones de cabezas)	7,6	23,9	9,1	2,4	5,1
Producción anual de leche (litros)	6460 millones	153 mil millones (24 veces más que Colombia)	84 mil millones (13 veces más que Colombia)	12300 millones (2 veces más que Colombia)	20400 millones (3,2 veces más que Colombia)
Productividad (litros/vaca/día)	4,2	21,4	35,9	15,8	13,2

Fuente: IFCN, FAPRI, FEDEGAN

Colombia tiene muchas ventajas comparativas:

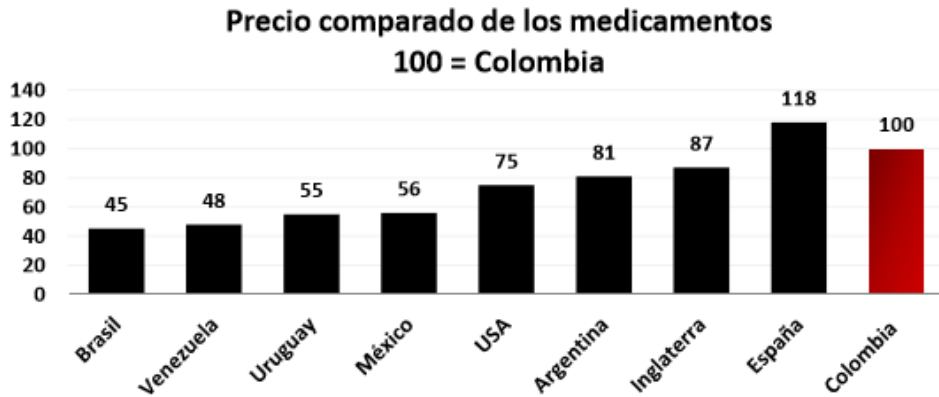
- ❖ Acceso a agua
- ❖ Disponibilidad de pastos y alimentación
- ❖ Cuarto hato más grande de Latinoamérica
- ❖ Energía solar relativamente estable
- ❖ Acceso a costa pacífica y costa caribe
- ❖ Condiciones agroecológicas adecuadas
- ❖ Posición geográfica privilegiada para el comercio internacional.

❖ **Costos de producción:**

Existen otras problemáticas que no dependen del ganadero y destruyen valor, como por ejemplo los altos costos de producción, es uno de los factores que no ha permitido que el sector crezca.

En cuanto al precio de los medicamentos, Colombia es uno de los países con drogas y medicamentos más caros del mundo, ocupa el segundo lugar en comparación con países como Brasil, Venezuela, USA, entre otros.

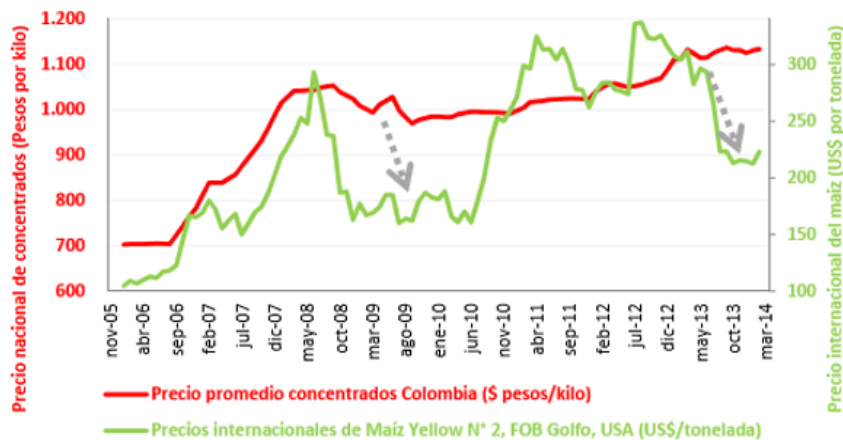
Figura N° 21. Costo de los medicamentos



Fuente: USDA - FAPRI - Federación Colombiana de Ganaderos

En cuanto al precio del concentrado, como se puede observar en la gráfica, el precio nacional de los mercados nunca bajo de acuerdo a la dinámica internacional del precio del maíz. Existe una gran intermediación y especulación en los precios de los insumos y materias primas que solo termina beneficiando a los comercializadores.

Figura N° 22. Precio del maíz vs del precio concentrado



Fuente: USDA – FAPRI – Federación Colombiana de Ganaderos

El combustible en Colombia es uno de los más caros del mundo: la gasolina en Corea del Sur es más barata, a pesar de ser importada desde nuestro país. Adicionalmente, el Gobierno avanza en la tendencia a nivelar con el de la gasolina el precio del ACPM, que enciende tractores, motobombas y tanques de frío, e impacta también los costos de transporte.⁴²

La energía eléctrica en Colombia tiene los valores más altos de la energía de Suramérica con un valor de 15,5 centavos de dólar por kWh, seguidos por los valores de Chile 10,7 centavos de dólar por kWh y Uruguay con 10 centavos de dólar por kWh. En Carolina del Norte es de 6 centavos de dólar por kWh.⁴³

4.1.3.3 Tabla resumen del macroambiente y del sector, priorización de las variables y ponderación de las mismas.

Con la finalidad de realizar una aproximación cuantitativa al análisis planteado, a continuación se le asigna a cada variable un valor. Si es una amenaza (A), 1 o 2 y si es una oportunidad (O), 3 o 4, esto depende de los argumentos planteados anteriormente, cabe resaltar que se deben priorizar aquellas que tengan mayores efectos sobre la organización.

⁴² Slideshare. PEGA 2019. Op.cit

⁴³ Slideshare. PEGA 2019. Op.cit

Tabla N° 8. Resumen del macroambiente y del sector

VARIABLE	(A) (O) (A) o (O) x				ponderado	
	1	2	3	4		
ASPECTOS ECONÓMICOS						
Producto interno bruto (P.I.B)		X			0.1	0.2
Consumo de los hogares (demanda)				X	0.16	0.64
Pobreza	X				0.1	0.1
Inversión		X			0.16	0.32
Generación de empleo productivo				X	0.16	0.64
Tasa de interés	X				0.16	0.16
Política sectorial macroeconómica		X			0.16	0.32
TOTAL	2.38					
ASPECTOS POLÍTICOS						
Políticas de dotación de infraestructura	X				1	1
TOTAL	1					
ASPECTOS JURÍDICOS						
Reglas jurídicas		X			1	2
TOTAL	2					
ASPECTOS TECNOLÓGICOS						
Oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad		X			0.7	1.4
Nivel de escolaridad.	X				0.3	0.3
TOTAL	1.7					
ASPECTOS ECOLÓGICOS						
Impacto de los trastornos del ecosistema y la biodiversidad.	X				0.8	0.8
Potencialidad de los usos de la biodiversidad con la que cuenta la región y/o país en el que se encuentra inscrita la organización.			X		0.2	0.6
TOTAL	1.4					

ASPECTOS SOCIO-CULTURALES						
Tendencias culturales de consumo			X		1	4
TOTAL	3					
ANÁLISIS DEL SECTOR						
Producción		X			0.2	0.4
Competitividad	X				0.3	0.3
Costos de producción	X				0.5	0.5
TOTAL	1.2					

4.1.3.4 Priorización de las variables del macroambiente y del sector.

La siguiente tabla muestra las variables que tienen el peso relativo más significativo de acuerdo con el análisis realizado hasta el momento. Sobre estas variables se definirán las estrategias operativas.

Tabla N° 9. Priorización de las variables del macroambiente y del sector

VARIABLE	(A)		(O)		(%)	(A) o (O)x(%) Ponderado
	1	2	3	4		
Consumo de los hogares (demanda)				●	0.16	0.64
Inversión			●		0.16	0.32
Generación de empleo productivo				●	0.16	0.64
Tasa de interés	●				0.16	0.16
Política sectorial macroeconómica			●		0.16	0.32
Políticas de dotación de infraestructura		●			1	1
Reglas jurídicas				●	1	2
Oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad			●		0.7	1.4

Impacto de los trastornos del ecosistema y la biodiversidad.		0.8	0.8
Tendencias culturales de consumo		1	4
Costos de producción		0.5	0.5
Competitividad		0.3	0.3

Fuente: propia del investigador

4.1.3.5 Conclusiones del análisis del macroambiente y sector

- ❖ Como se puede apreciar en la tabla anterior la gran mayoría de las variables que afectan a la organización representan más una amenaza que una oportunidad para la asociación.
- ❖ Los aspectos económicos tienen un puntaje de 2.38, lo que en la escala corresponde a un 59.5%, esto significa que son una amenaza no tan fuerte para la organización. Hay que resaltar que tanto la generación de empleo productivo como el consumo de los hogares son factores que representan una gran oportunidad, sin perder de vista que las tasas de interés, la inversión y las políticas macroeconómicas juegan en contra del sector lácteo, es decir son una amenaza.
- ❖ Los aspectos políticos, específicamente las políticas de dotación de infraestructura, donde están incluidas tanto la que se necesita para procesamiento y transformación de productos como la vial, tienen un puntaje de 1, lo que en la escala corresponde a un 25%, esto quiere decir que es una amenaza muy fuerte, lo que afectará en gran medida el negocio lechero.
- ❖ El cambio de reglas jurídicas, la cual es una variable de los aspectos jurídicos tiene un puntaje de 2, lo que en la escala corresponde a un 50%, esto significa que es una amenaza no muy fuerte para la organización.
- ❖ Los aspectos tecnológicos, principalmente lo que tiene que ver con la oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad, obtuvo un puntaje de 1.7, lo que en la escala corresponde a un 42.5%, esto quiere decir que es una amenaza fuerte para la asociación.

- ❖ El impacto de los trastornos de los ecosistemas y la biodiversidad, el cual está relacionado con los aspectos ecológicos tiene un puntaje de 1.4, lo que en la escala corresponde a un 35%, esto significa que es una fuerte amenaza para la actividad económica lechera, pues últimamente el cambio climático ha impactado negativamente a los productores quienes han sufrido grandes pérdidas tanto en el ganado como en la producción de leche.
- ❖ Las tendencias culturales de consumo que tienen que ver con los aspectos socio-culturales obtuvieron un puntaje de 3, lo que en la escala corresponde a un 75%, esto quiere decir que es una oportunidad la cual la organización debe aprovechar para crecer y así poder obtener una mayor participación en el mercado.
- ❖ En cuanto al análisis del sector, que incluye principalmente las variables de competitividad y altos costos de producción, obtuvo un puntaje de 1.2, lo que en la escala corresponde a un 30%, esto significa que al sector lácteo no le está yendo muy bien en comparación con otros sectores, no se ha visto un crecimiento significativo en los último años, así que esto representa una amenaza muy fuerte para la organización.

4.1.4 Análisis interno de la organización

Se centra en el estudio de recursos, capacidades y competencias de la empresa con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Para poder realizar este análisis se realizó una entrevista con el representante legal de la asociación y adicional se le aplicó una encuesta. Anexo N° 2

4.1.4.1 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.1.4.1.1 La función de planeación:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se tiene claridad de los efectos del entorno sobre la organización?					
La junta directiva primero que todo no sabe qué factores internos como externos son los que pueden afectar a la organización, no se prevé el impacto					

que genera un cambio en los costos de mano de obra, de materiales, de los procesos y procedimientos y mucho menos tienen en cuenta aspectos políticos, económicos, demográficos o tecnológicos. Todas las variables anteriormente nombradas están cambiando constantemente y al no considerarlas impide que la empresa tenga una buena capacidad de respuesta y adaptación al entorno.

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
		<input checked="" type="checkbox"/>			
¿Se tienen claramente definidas la Visión y la Misión de la organización?					
La asociación si tiene claro quiénes son, pero no se encuentra estructurada la misión bajo los parámetros exigidos. La respuesta a la pregunta ¿A dónde quieren llegar?, no está muy clara, lo que provoca que todos los miembros no trabajen en pro de objetivos claros ni conjuntamente hacia un mismo camino.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
			<input checked="" type="checkbox"/>		
¿Se sabe a ciencia cierta con cuáles recursos se cuenta o se contará para el desarrollo y fortalecimiento de la organización?					
La asociación sabe que recursos tiene actualmente para su funcionamiento. Cada mes disponen de un presupuesto aprobado por la junta directiva y la asamblea. Además tienen toda la disposición de invertir en lo que se necesite con el objetivo de fortalecer y hacer crecer la organización.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
		<input checked="" type="checkbox"/>			
¿Se conoce con certeza cuántas y cuáles personas se requieren para el logro de la misión y objetivos?					
Si son conscientes que a medida que la organización va creciendo se va necesitando más personal, pero no se ha puesto en marcha. Tienen una sola persona que se encarga de toda las funciones de la finca y el presidente de la asociación es el encargado de todas las funciones administrativas y financieras. Además no han definido claramente que personal adicional se necesita y mucho menos con que competencias debe contar para realizar el trabajo eficientemente.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
			X		
<p>¿Se tiene claridad sobre qué productos se seguirán produciendo y cuáles no, o cuáles productos o servicios se llevarán en un futuro al mercado?</p> <p>La asociación seguirá produciendo y comercializando leche, más adelante se piensa trabajar en la transformación, produciendo y vendiendo derivados de las frutas y de la leche.</p>					

4.1.4.1.2 La función de diseño organizacional

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
		X			
<p>¿Se sabe cómo dividir las actividades entre las personas que hacen parte de la organización, diferenciándolas, con el fin de cumplir los objetivos?</p> <p>La asociación pertenece a un cabildo indígena, por tal razón se trabaja en mingas, esto quiere decir que para actividades relacionadas con el trabajo comunitario todos los asociados y sus respectivas familias se reúnen y trabajan en conjunto en pro de un objetivo en común. Pero en cuanto a las actividades administrativas y operativas relacionadas con el funcionamiento de la organización no se evidenció ninguna división de las mismas, cabe resaltar que no cuentan con actividades preestablecidas.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
	X				
<p>¿Se tiene claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo con actividades y los objetivos?</p> <p>Hasta el momento no existe una estructura organizacional, la gran mayoría de los asociados manifiestan no tener conocimiento sobre su significado, ni que tipos existen ni cuál es la más adecuada para su organización. Debido a que la empresa está a principios de la etapa de crecimiento es fundamental contar con una estructura que guíe a todos los miembros que la componen.</p>					

4.1.4.1.3 La función de dirección:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Grado de autonomía que se permite a los integrantes de la organización					
Las decisiones importantes o trascendentales se toman en conjunto con toda la asamblea especialmente temas relacionados con el presupuesto, y la junta directiva decide sobre asuntos pequeños, no tan influyentes. Como la organización está constituida legalmente como asociación las decisiones deben tomarse en conjunto, por democracia.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Valores que las directivas organizacionales reconocen como aceptables					
La asociación no tiene claros los valores, que son los pilares más importantes en una organización y los cuales sirven como patrones para poder tomar las decisiones, pues éstos son los que permiten posicionar una cultura empresarial y así evitar conflictos entre el personal.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Las relaciones interpersonales					
La asociación al estar conformada por indígenas pertenecientes a un cabildo, se caracteriza principalmente por la unidad, el respeto y la responsabilidad. Por esta razón no se han presentado conflictos ni discordias, entre todos hay una relación empática lo que permite un ambiente sano y armonioso.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Estilo gerencial y toma de decisiones					
Tienen claro a donde quieren llegar, están comprometidos con la organización, el presidente es una persona líder, que guía a los demás hacia el logro de objetivos, conoce totalmente la empresa y todo lo que ocurre alrededor de ella. Para la toma de decisiones siempre tiene en cuenta las ventajas y desventajas, con el fin de no afectar los intereses de su comunidad. Pero la dirección debe ser más proactiva para anticiparse a los problemas y así					

brindar soluciones oportunas, porque a medida que se va creciendo las situaciones son más complejas y van requiriendo de personas más ágiles y eficientes al momento de decidir.

4.1.4.1.4 La función de control y evaluación:

VARIABLE	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Posee un adecuado sistema de información útil para la toma de decisiones?					
<p>La organización no tiene un sistema de información establecido, internamente no tiene documentos relacionados con el personal, políticas de funcionamiento, estructura, costos de producción, ganancias, cadena de valor, etc. Y externamente no tienen conocimiento sobre la situación económica, tendencias sociales, innovaciones tecnológicas, clientes potenciales, proveedores, competidores, etc. El hecho de no contar con una información completa, actualizada, rápida y aplicable es una gran desventaja, debido a que el análisis de ésta es un factor clave y fundamental para la toma de decisiones y buen funcionamiento de la organización.</p>					

VARIABLE	<input checked="" type="checkbox"/> 1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Existen parámetros para medir los puntos de control estratégicos o factores clave de éxito para la organización?					
<p>Primero que todo no tienen conocimiento sobre que es un parámetro y porque es tan importante en una organización, por consiguiente no los tienen definidos. Tampoco están establecidos los factores claves de éxito, los cuales pueden afectar significativamente la posición competitiva de la empresa. Lo anterior no permite evaluar o valorar las diferentes situaciones por las que está atravesando la asociación en este momento ni identificar los problemas ni hacer los correctivos necesarios de mejora.</p>					

VARIABLE	1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	3	4	ARGUMENTO
¿Se utilizan herramientas fiables para la medición, tales como informes escritos, informes estadísticos, retroalimentación con clientes, en los procesos					

organizacionales?

Se utilizan informes escritos como: actas, las cuales se hacen en cada reunión con la asamblea, donde se explica todos los temas tratados y los acuerdos y compromisos a los cuales se llegaron. También se utilizan informes contables, que contienen toda la información relacionada con las ventas del mes, la cantidad de litros de leche vendida y dinero restante obtenido después de todas las deducciones realizadas. No cuentan con informes estadísticos relacionados por ejemplo: con el crecimiento o disminución en las ventas, en los ingresos o en los costos de producción que sean susceptibles de analizar e interpretar.

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se ha diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos?		<input checked="" type="checkbox"/>			
<p>Actualmente la asociación no cuenta con un sistema de gestión de la calidad. Pero los productores han recibido capacitaciones para mejorar la producción y manejo de la leche y así hacerlo bajo los estándares exigidos. La asociación cuenta con la maquinaria más importante como por ejemplo el tanque de enfriamiento y con equipos en buenas condiciones. Pero la calidad no va asociada solamente al producto sino a toda la organización, lo ideal es que todos los asociados apliquen los conocimientos enseñados y cuenten con equipos y materiales adecuados para mejorar la calidad de la leche. Puesto que no todos siguen las instrucciones dadas por el personal experto ni cuentan con los mejores instrumentos para la producción de la misma.</p>					

4.1.4.2 Análisis de la gestión en las áreas de la organización

4.1.4.2.1 Gestión financiera:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se posee claridad en el manejo eficiente de los recursos organizacionales para la realización de inversiones productivas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos y el logro de la misión?		<input checked="" type="checkbox"/>			
<p>La asociación tiene claro con qué recursos cuenta, que tipo de inversiones a corto plazo necesita y si cuenta con el presupuesto para realizar dichas</p>					

inversiones. Para esto cada mes se realiza un informe financiero que permite estipular los gastos y los excedentes, con el fin de plantear las acciones a seguir para el logro de sus objetivos. Pero al no utilizar una contabilidad adecuada los valores de los gastos y los ingresos no son tan acertados, no les permite identificar si están obteniendo pérdidas o ganancias lo que les impide tomar decisiones acertadas al momento de invertir.

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se es consistente en la interpretación de la información financiera con base en las normas y procedimientos contables generalmente aceptados, mediante la validación de los estados financieros de la organización?</p> <p>No es fácil interpretar la información financiera debido a varios aspectos como: los documentos de soporte de pagos no se encuentran organizados y aparecen a nombre de personas naturales y no a nombre de la asociación, por lo que los gastos efectuados no se ven reflejados en los egresos de la misma, tampoco hay evidencia que se lleve libros de contabilidad ni contabilidad sistematizada, por lo tanto no cuentan con balances ni estados de resultados de ningún periodo. Todo esto impide que la organización lleve el control de los ingresos y de los gastos lo que no permite conocer la realidad económica y financiera de la empresa ni su evolución.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se evalúan, con cierta periodicidad, cuáles fueron las decisiones importantes de las directivas y los efectos que se presentaron en los cambios de la estructura financiera, para calificar de acertadas o desacertadas las políticas de gestión financiera aplicadas en la toma de decisiones?</p> <p>En las reuniones realizadas mensualmente se da a conocer decisiones importantes relacionadas con inversiones de dinero, pero no se analiza la forma de mitigar el impacto en la organización, ni mucho menos si la decisión tomada fue la correcta o la más adecuada. Para esto es primordial realizar una evaluación que permita identificar con cuánto dinero disponible se cuenta, cual es el nivel de endeudamiento máximo en el que se puede incurrir, cual va ser la forma de pago y que estrategias se van a implementar para no afectar el funcionamiento de la empresa.</p>					

4.1.4.2.2 Gestión de procesos:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Existen reglas claras en términos de las acciones que debe hacer cada cual en la organización para obtener como resultado un bien o servicio de alta calidad y capaz de satisfacer las necesidades del cliente?</p> <p>Si existen reglas sobre cuáles son los pasos que se deben seguir para obtener una leche de calidad. Así como hay productores que las aplican existen otros que no, ya sea por cuestión de costumbres o porque no tienen los implementos adecuados para la elaboración del producto.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se poseen procedimientos documentados y verificables sobre todas las acciones que deben ser realizadas desde que ingresan las materias primas, se procesan, se venden y se satisfacen las necesidades de los clientes, tanto internos como externos de la organización?</p> <p>No se encontró evidencia de documentos que contengan detalladamente los procedimientos que deben hacer los encargados de la organización desde el momento de las entradas (recursos físicos, humanos, económicos), el proceso (actividades de transformación y agregación de valor), las salidas (productos o servicios) hasta el momento que llegan al cliente. Al no tener establecidos y plasmados en papel los procesos impiden que la organización haga uso adecuado de los recursos e incorpore un proceso de mejora.</p>					

4.1.4.2.3 Gestión del talento humano:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se tiene claramente definido el papel que deben jugar la educación, la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo organizacional? ¿Se tienen políticas claras desde el punto de vista motivacional y de reconocimiento?</p> <p>La directiva de la asociación es consciente de la importancia de la capacitación, hasta el momento han recibido varios cursos sobre buenas practicas</p>					

ganaderas, buenas prácticas de ordeño, primeros auxilios veterinarios, asociatividad y contabilidad, entre otras. La idea que tienen es convertirse en una organización con personal capacitado y experto en cada uno de las áreas correspondientes. A medida que la empresa se consolide y crezca se van a ir implementando mejores métodos de reconocimiento y motivación.

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se hace seguimiento al clima organizacional mediante talleres de participación activa y se evalúan sus resultados?</p> <p>Como los miembros de la asociación pertenecen a un cabildo indígena acostumbran a realizar constantemente reuniones que les brinden un momento de esparcimiento, lo que influye en el ambiente laboral notablemente y por ende tiene un gran impacto en los resultados. Pero hay que tener en cuenta que el clima organizacional no solo depende de esto sino que también está condicionado por el ambiente físico, las variables estructurales, las cuales hacen referencia a las reglas o normas que maneja la organización, el liderazgo y la motivación, aspectos que también deben tener en cuenta para realizar una correcta evaluación del ambiente laboral. En cuanto a la evaluación de resultados no se realiza, no tienen establecido ningún método que permita medir los logros alcanzados, de esta forma las directivas no pueden tener una idea clara y concisa de cómo está la organización en todos sus aspectos.</p>		<input checked="" type="checkbox"/>			

4.1.4.2.4 Gestión de calidad:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿La dirección confía en su gente, delega en ella autoridad y le otorga en la toma de decisiones libertad y acción?</p> <p>Existe confianza a nivel general de la asociación, son personas comprometidas y muy unidades que buscan un fin común que es el bienestar de sus familias y el crecimiento de la organización, lo que es un factor clave para un buen desempeño. Cada asociado es responsable del manejo de sus fincas, de su ganado y la calidad de su leche, tienen libertad y autonomía para opinar como para actuar en temas relacionados con la organización. Pero al ser una</p>			<input checked="" type="checkbox"/>		

asociatividad las decisiones se toman en conjunto, la junta directiva solo está en capacidad de decidir frente a aspectos no relevantes.				
VARIABLE	1	2	3	4 ARGUMENTO
<p>¿En la organización se es consciente de la necesidad de mejorar, todos los días, paso a paso, todos los procesos, todos los trabajos realizados?</p> <p>Cada persona que hace parte de la asociación tiene la disposición y la motivación para mejorar cada día por medio de capacitaciones que permitan mejorar sus conocimientos e ir adquiriendo experiencia en todos los campos necesarios para el manejo adecuado y eficiente de la organización y así convertirse en una empresa competitiva.</p>				

VARIABLE	1	2	3	4 ARGUMENTO
<p>¿La alta dirección se preocupa por establecer el rumbo de la organización, según el entorno que le rodea?</p> <p>El presidente de la asociación es la primera persona que tiene claro a donde quieren llegar y es el encargado de fijar el camino para lograr el éxito de la misma, la dirección tiene claro qué tipo de organización tienen, cuáles son sus características y competencias y como trabajar para cumplir su visión.</p>				

VARIABLE	1	2	3	4 ARGUMENTO
<p>¿Las directivas de la organización tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa, en términos de: responsabilidad en la continuidad del empleo, generación de nuevos puestos de trabajo, conservación del medio ambiente, pago de los impuestos correctos, seguridad para las personas en las instalaciones, seguridad en la manipulación y el transporte de los productos, desarrollo y bienestar de los colaboradores y de su familia, conducta ética, respeto a la ley?</p> <p>La organización en cada uno de sus actividades implementa procesos que vayan acorde con la conservación del medio ambiente, es cumplida y organizada con los impuestos que debe pagar y siempre está trabajando por el bienestar de sus miembros y de sus familias. Además entre sus planes está la posibilidad de generar nuevos empleos. Les falta mejorar en la seguridad de las instalaciones y especialmente en la manipulación de los productos.</p>				

4.1.4.2.5 Gestión tecnológica:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
	X				
<p>¿Las directivas organizacionales han considerado la conformación de un equipo para definir con claridad los procesos actuales sujetos de mejoramiento, con énfasis en las características críticas y las variables claves de los mismos?</p> <p>La organización conoce la importancia de conformar equipos de trabajo que permitan especificar los procesos y desarrollarlos de una manera correcta y eficiente. Son conscientes que al contar con ellos se podrá tener una mayor organización y control sobre la asociación lo que será una ventaja al momento de identificar las causas de los problemas o al momento de implementar procesos de mejora.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
	X				
<p>¿Se determinan en la organización rangos de acción o de trabajo y se desarrollan documentos apropiados para cada evaluación que se realice, en los que se incluyan normas, instrucciones de operaciones, procedimientos y manuales?</p> <p>No cuentan con un manual de procesos y procedimientos, lo que es una falencia muy grave, dado que éste da a conocer a todo el personal los objetivos, las relaciones de dependencia y las responsabilidades evitando así la duplicidad de funciones y a la vez el incumplimiento de tareas. En conclusión permite a cada miembro de la organización conocer claramente que debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo además de conocer los recursos y requisitos necesarios para completar cada tarea.</p>					

4.1.4.3. Tabla resumen y ponderación de las variables del proceso administrativa y de la gestión de las áreas de la empresa.

Con la finalidad de realizar una aproximación cuantitativa al análisis planteado, a continuación se le asigna a cada variable un valor. Si es una debilidad (D), 1 o 2 y si es una fortaleza (F), 3 o 4, esto depende de los argumentos planteados anteriormente, cabe resaltar que se deben priorizar aquellas que tengan mayores efectos sobre la organización.

Tabla N° 10. Resumen análisis interno

VARIABLE	(D) (F) (D) o (F) x				(%)	ponderado
	1	2	3	4		
LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN						
¿Se tiene claridad de los efectos del entorno sobre la organización?		X			0.26	0.52
¿Se tienen claramente definidas la Visión y la Misión de la organización?		X			0.27	0.54
¿Se sabe a ciencia cierta con cuáles recursos se cuenta o se contará para el desarrollo y fortalecimiento de la organización?			X		0.1	0.3
¿Se conoce con certeza cuántas y cuáles personas se requieren para el logro de la misión y objetivos?		X			0.27	0.54
¿Se tiene claridad sobre qué productos se seguirán produciendo y cuáles no, o cuáles productos o servicios se llevaran al mercado en un futuro?			X		0.1	0.3
TOTAL	2.2					
LA FUNCIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL						
¿Se sabe cómo dividir las actividades entre las personas que hacen parte de la organización, o que harán parte de la misma en un futuro?		X			0.5	1
¿Se tiene claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo las actividades y los objetivos?	X				0.5	0.5
TOTAL	1.5					
LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN						

Grado de autonomía que se permite a los integrantes de la organización		X			0.2	0.4
Valores que las directivas organizacionales reconocen como aceptables		X			0.3	0.6
Las relaciones interpersonales				X	0.3	1.2
Estilo gerencial y toma de decisiones			X		0.2	0.6
TOTAL	2.8					
LA FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN						
¿Posee un adecuado sistema de información útil para la toma de decisiones prospectivas?	X				0.3	0.3
¿Existen parámetros para medir los puntos de control estratégico o factores clave de éxito para la organización?		X			0.1	0.2
¿Se utilizan herramientas fiables para la medición, tales como informes escritos, informes estadísticos, retroalimentación con los clientes en los procesos organizacionales?		X			0.3	0.6
¿Se ha diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos?		X			0.3	0.6
TOTAL	1.7					
GESTIÓN DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN						
GESTIÓN FINANCIERA						
¿Se posee claridad en el manejo eficiente de los recursos organizacionales para la realización de inversiones productivas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos y el logro de la misión?		X			0.25	0.5
¿Se es consistente en la interpretación de la información financiera con base en las normas y procedimientos contables generalmente aceptados, mediante la validación de los estados financieros de la organización?	X				0.5	0.5
¿Se evalúan, con cierta periodicidad, cuáles fueron las decisiones importantes de las directivas y los efectos que se presentaron en los cambios de la estructura financiera, para calificar de acertadas o desacertadas las		X			0.25	0.5

políticas de gestión financiera aplicadas en la toma de decisiones?						
TOTAL	1.5					
GESTION DE PROCESOS						
¿Existen reglas claras en términos de las acciones que debe hacer cada cual en la organización para obtener como resultado un bien o servicio de alta calidad y capaz de satisfacer las necesidades del cliente?			X		0.3	0.9
¿Se poseen procedimientos documentados y verificables sobre todas las acciones que deben ser realizadas desde que ingresan las materias primas, se procesan y se venden?	X				0.7	0.7
TOTAL	1.6					
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
¿Se tiene claramente definido el papel que deben jugar la educación, la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo organizacional? ¿ Se tienen políticas claras desde el punto de vista motivacional y de reconocimiento?			X		0.5	1.5
¿Se hace seguimiento al clima organizacional mediante talleres de participación activa y se evalúan sus resultados?		X			0.5	1
TOTAL	2.5					
GESTIÓN DE LA CALIDAD						
¿L a dirección confía en su gente, delega en ella autoridad y le otorga a la toma de decisiones libertad y acción?			X		0.2	0.6
¿En la organización se es consciente de la necesidad de mejorar, todos los días, paso a paso, todos los procesos, todos los trabajos realizados?			X		0.3	0.9
¿La alta dirección se preocupa por establecer el rumbo de la organización, según el entorno que le rodea?			X		0.2	0.6

¿Las directivas de la organización tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa, en términos de: responsabilidad en la continuidad del empleo, generación de nuevos puestos de trabajo, conservación del medio ambiente, pago de los impuestos correctos, seguridad para las personas en las instalaciones, seguridad en la manipulación y el transporte de los productos, desarrollo y bienestar de los colaboradores y de su familia, conducta ética, respeto a la ley.			X		0.3	0.9
TOTAL	3					
GESTIÓN TECNOLÓGICA						
¿Las directivas organizacionales han considerado la conformación de un equipo para definir con claridad los procesos actuales sujetos de mejoramiento, con énfasis en las características críticas y las variables claves de los mismos?	X				0.5	0.5
¿Se determinan en la organización rangos de acción o de trabajo y se desarrollan documentos apropiados para cada evaluación que se realice, en los que se incluyan normas, instrucciones de operaciones, procedimientos y manuales?	X				0.5	0.5
TOTAL	1					

4.1.4.3 Priorización de variables del proceso administrativo y de gestión de las áreas de la organización.

La siguiente tabla muestra las variables que tienen el peso relativo más significativo de acuerdo con el análisis realizado hasta el momento. Sobre estas variables se definirán las estrategias operativas.

Tabla N° 11. Priorización de las variables del proceso administrativo y de gestión de las áreas de la organización.

VARIABLE	(A) (O)				(A) o (O) x (%)	
	1	2	3	4	(%)	Ponderado
Función de planeación						
¿Se tiene claramente definidas la Visión y la Misión de la organización?			●		0.27	0.54
¿Se conoce con certeza cuántas y cuáles personas se requieren para el logro de la misión y objetivos?		●			0.27	0.54
Función de diseño organizacional						
¿Se sabe cómo dividir las actividades entre las personas que hacen parte de la organización, con el fin de cumplir los objetivos?			●		0.5	1
¿Se tiene claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo las actividades, los objetivos?	●				0.5	0.5
Función de dirección						
Valores que las directivas organizacionales reconocen como aceptables.			●		0.3	0.6
Las relaciones interpersonales				●	0.3	12
Función de control y evaluación						
¿Posee un adecuado sistema de información útil para la toma de decisiones?	●				0.3	0.3
¿Se utilizan herramientas fiables para la medición, tales como informes escritos, informes estadísticos, retroalimentación con clientes en los proceso organizacionales?			●		0.3	0.6
¿Se ha diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos?			●		0.3	0.6
Gestión financiera						

¿Se es consistente en la interpretación de la información financiera...?				0.5	0.5
Gestión de procesos					
¿Se poseen procedimientos documentados y verificables sobre todas las acciones que deben ser realizadas desde que ingresan las materias primas, se procesan y se venden?				0.7	0.7
Gestión del talento humano					
¿Se tiene claramente definido el papel que deben jugar la educación, la capacitación y el entrenamiento...?				0.5	1.5
¿Se hace seguimiento al clima organizacional mediante talleres de participación activa y se evalúan sus resultados?				0.5	1
Gestión de calidad					
¿En la organización se es consciente de la necesidad de mejorar, toso los días, pasó a paso, todos los procesos, todos los trabajos realizados?				0.3	0.9
¿Las directivas de la organización tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa?				0.3	0.9
Gestión tecnológica					
¿Las directivas organizacionales han considerado la conformación de un equipo para definir con claridad los procesos actuales sujetos de mejoramiento?				0.5	0.5
¿Se determinan en la organización rangos de acción o de trabajo y se desarrollan documentos apropiados para cada evaluación que se realice, en los que se incluyan normas, instrucciones de operaciones, procedimientos y manuales?				0.5	0.5

4.1.4.4. Conclusiones del análisis del proceso administrativo y de gestión.

- ❖ Como se puede apreciar en la gráfica la organización tiene muchas debilidades en lo que respecta del proceso administrativo y la gestión de las áreas que debe tener una empresa. La mayoría de las preguntas planteadas tienen una respuesta negativa, lo que indica que la asociación presenta grandes falencias en temas como: planeación, organización, procesos y procedimientos y análisis financiero.
- ❖ La función de planeación tiene un puntaje de 2.2, lo que en la escala corresponde a un 55%, esto quiere decir que es una debilidad no tan fuerte para la organización, los directivos no ejercen actividades que permitan fijar metas claras y mucho menos tienen establecidas las tareas que deben realizarse para lograr el objetivo propuesto.
- ❖ La función de diseño organizacional tiene un puntaje de 1.5 lo que en la escala corresponde a un 37.5%, esto significa que es una debilidad muy fuerte en la organización. Pues ésta es esencial para dividir y coordinar las actividades entre las personas que hacen parte de la empresa, además para conocer los recursos y la tecnología requerida para asignar las tareas y lo más importante es que permite tener claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo con las actividades, los objetivos y la misión.
- ❖ Las relaciones interpersonales, los valores organizacionales, el estilo gerencial y la toma de decisiones son algunas de las variables de la función de dirección, esta obtuvo un puntaje de 2.8, lo que en la escala corresponde al 70%, es decir que es una fortaleza, en la cual se debe trabajar más.
- ❖ La función de control y evaluación tiene un puntaje de 1.7 lo que en la escala corresponde a un 42.5%, esto quiere decir que el sistema de información de la organización no es útil para la toma de decisiones prospectivas ni para aplicar acciones correctivas que aseguren la obtención de los resultados planeados. Tampoco cuentan con parámetros para medir los factores claves de éxito, no utilizan herramientas fiables para la medición, tales como informes escritos adecuados, informes estadísticos y aparatos electrónicos que les permitan controlar y evaluar todos los

procesos organizacionales ni han diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos.

- ❖ La gestión financiera tiene un puntaje de 1.5 lo que en la escala corresponde a un 37.5% lo que significa que es una fuerte debilidad, se puede apreciar que la asociación no lleva un manejo eficiente de los recursos, no interpretan la información financiera correctamente, en conclusión no llevan una contabilidad con base a las normas y procedimientos contables.
- ❖ En cuanto a la gestión de procesos, la organización tiene un puntaje de 1.6, lo que en la escala corresponde a un 40%, esto significa que no poseen procedimientos documentados y verificables de todas las acciones que deben realizarse en la organización, lo que no les permite tener control y manejo sobre los mismos.
- ❖ Los miembros de la organización y la junta directiva tienen claramente definido el papel que juega la capacitación y el entrenamiento organizacional, pero tienen algunos problemas al momento de realizar el seguimiento al clima organizacional y al establecer políticas motivacionales y de reconocimiento; todos estos aspectos hacen parte de la gestión de talento humano donde la asociación obtuvo un puntaje de 2.5, lo que en la escala corresponde a un 62.5%, esto significa que es una fortaleza que se debe ir explotando más a medida que el personal sea educado en técnicas empresariales.
- ❖ La directiva y los productores son conscientes de la necesidad de mejorar todos los procesos y los trabajos realizados. Además tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social, en términos de continuidad de empleo, conservación del medio ambiente, pago de impuestos, etc. Estos aspectos hacen alusión a la gestión de la calidad donde la asociación tiene un puntaje de 3, lo que en la escala corresponde a un 75%, esto quiere decir que es una fortaleza no muy fuerte.
- ❖ En cuanto a la gestión tecnológica se obtuvo un puntaje de 1, lo que en la escala corresponde al 25%, es el porcentaje más bajo que ha obtenido la organización, esto quiere decir que es una gran debilidad, las directivas no tienen un manual de procesos y procedimientos definidos, no utilizan herramientas operativas apropiadas, además no cuentan con un equipo que defina claramente los procesos sujetos de mejoramiento.

4.1.5. Construcción de la matriz DOFA.

Las variables enunciadas tanto en la tabla resumen del macroambiente y del sector como las tenidas en cuenta en el análisis interno de la organización sirvieron para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la asociación que se enumeran a continuación, adicional a este análisis se logró complementar las mismas por medio de un taller con los productores, logrando así un análisis más completo.

Tabla N° 12. Oportunidades y amenazas ASIAPROMIRAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones agroecológicas adecuadas 2. Apoyo del Estado 3. El sector agropecuario es el mayor generador de empleo, especialmente empleo familiar 4. Posición geográfica privilegiada 5. Demanda creciente de productos lácteos de buena calidad 6. Reconocimiento étnico y social 7. Tener acceso a una carrera profesional 8. Capacitaciones dictadas por entidades públicas y privadas 9. Posibilidad de implementación de TIC'S 10. Aumento de la oferta tecnológica que permita prestar mejores servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de insumos y de distribución 2. El cambio de reglas jurídicas y el deterioro de la seguridad genera incertidumbre para invertir. 3. Competencia directa y competencia desleal 4. Efectos del cambio climático. 5. Hoy existe una economía más abierta al comercio internacional, por lo tanto Colombia está más expuesta a tratados de libre comercio con potencias en el sector lechero 6. Tasas de interés poco competitivas para los productores. 7. Poca inversión extranjera para el sector agropecuario. 8. En el Cauca se puede presentar una sobreproducción de leche. 9. Dinámica irregular del ingreso Per Cápita. 10. Desarticulación institucional. Poca oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad lechera. 11. Dinámicas de productos sustitutos.

Fuente: propia del investigador

Tabla N° 13. Debilidades y fortalezas ASIAPROMIRAS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa tecnología. 2. Desmotivación entre los jóvenes, no hay sentido de pertenencia. 3. Falencias en la parte administrativa (descoordinación, no planeación). 4. Manejo económico y financiero deficiente. 5. Insuficiente formación técnica y empresarial de los productores. 7. No cuentan con un sistema de gestión de la calidad. 8. La organización solo cuenta con un aliado comercial. 9. Comunicación deficiente a nivel interno. 10. No se trabaja en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones propias. 2. Reconocimiento de la empresa. 3. Conocimiento de los mayores para seguir sobreviviendo. 4. Recursos hídricos. 5. Manejo de las tierras. 6. Estar orgullosos de pertenecer al pueblo Ambalueño. 7. Contar con una institución educativa. 8. Tienen claramente definido el papel que debe jugar la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo organizacional. 9. Tienen claro la responsabilidad social de la empresa.

Fuente: propia del investigador

Con base en las variables de las dos tablas anteriores sobre las cuales se va a operar para el mejoramiento de la organización, se procede a cruzarlas todas entre sí, cabe resaltar que solo aquellas que tengan una correlación lógica, lo que permitirá obtener estrategias tipo FO (fortalezas-oportunidades), estrategias tipo FA (fortalezas-amenazas), estrategias tipo DO (debilidades-oportunidades) y estrategias tipo DA (debilidades-amenazas), construyendo de esta manera la matriz DOFA.

Tabla N° 14. MATRIZ DOFA ASIAPROMIRAS

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones propias 2. Reconocimiento de la empresa 3. Conocimiento de los mayores para seguir sobreviviendo 4. Recursos hídricos 5. Manejo de las tierras 6. Estar orgullosos de pertenecer al pueblo Ambalueño 7. Contar con una institución educativa 8. Tienen claramente definido el papel que debe jugar la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo organizacional 9. Tienen claro la responsabilidad social de la empresa 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa tecnología 2. Desmotivación entre los jóvenes, no hay sentido de pertenencia 3. Falencias en la parte administrativa (descoordinación, no planeación) 4. Manejo económico y financiero deficiente 5. Insuficiente formación técnica y empresarial de los productores 7. No cuentan con un sistema de gestión de la calidad 8. La organización solo cuenta con un aliado comercial 9. Comunicación deficiente a nivel interno 10. No se trabaja en equipo.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones agroecológicas adecuadas 2. Apoyo del Estado 3. El sector agropecuario es el mayor generador de empleo, especialmente empleo familiar 4. Posición geográfica privilegiada 5. Demanda creciente de productos lácteos de buena calidad 6. Reconocimiento étnico y social 7. Tener acceso a una carrera profesional 8. Capacitaciones dictadas por entidades públicas y privadas 9. Posibilidad de implementación de TIC'S 10. Aumento de la oferta tecnológica que permita prestar mejores servicios 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecimiento de productos de buena calidad y a un precio justo. 2. Formulación de proyectos productivos ante entidades públicas y privadas que beneficien a la comunidad. 3. Transmitiendo a los productores las acciones involucradas en el Plan de Manejo Ambiental y manejo de los recursos naturales destinados a la producción de leche. 4. Educación a todo nivel como medio de desarrollo social 	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición e implementación de tecnologías blandas y duras adecuadas para el desarrollo de la organización. 2. Creación de un sistema de gestión de la calidad. 3. Aprovechamiento de las entidades formadoras para que las capacitaciones sean enfocadas al manejo administrativo, económico y financiero. 9. Establecimiento de un sistema de información útil para la toma de decisiones 10. Conformación de una Directiva líder que motive a la comunidad.

AMENAZAS (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto costo de insumos y de distribución 2. El cambio de reglas jurídicas y el deterioro de la seguridad genera incertidumbre para invertir. 3. Competencia directa y competencia desleal 4. Efectos del cambio climático. 5. Hoy existe una economía más abierta al comercio internacional, por lo tanto Colombia está más expuesta a tratados de libre comercio con potencias en el sector lechero 6. Tasas de interés poco competitivas para los productores. 7. Poca inversión extranjera para el sector agropecuario. 8. En el Cauca se puede presentar una sobreproducción de leche. 9. Dinámica irregular del ingreso Per Cápita. 10. Desarticulación institucional. Poca oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad lechera. 11. Dinámicas de productos sustitutos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociación con entidades que permitan la siembra conjunta de bancos de proteína para tener mejor valor nutricional. 	

Fuente: propia del investigador

4.1.6. Definición del plan operativo de ASIAPROMIRAS.

Con la Visión, la Misión, Objetivos y estrategias operativas, se tiene completo el denominado plan estratégico. Ahora se hace necesario buscar la manera de ponerlo en acción. Para ello, las estrategias deben ponerse en movimiento. Las estrategias nos indican qué debemos hacer para lograr que la organización permanezca en el tiempo, se desarrolle y crezca, mediante el logro de la misión y objetivos. El plan operativo debe mostrarnos cómo hacer para lograrlo.

Tabla N° 15. Plan operativo ASIAPROMIRAS

OBJETIVO 1: Aumentar la participación en el mercado, generando alianzas estratégicas con proveedores y empresas que permitan desarrollar el plan de negocio.

Estrategia 1: Ofrecimiento de productos de excelente calidad y a un precio justo.

Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Asistencia técnica en ordeño	Técnicos de F.A	12 al 30 de enero de 2015	Costos a cargo del proyecto	Realizar al menos 80% de las asistencias programadas	$\frac{\# \text{ Asistencias técnicas realizadas}}{\# \text{ Asistencias técnicas programadas}} * 100$
2. Extender el plan de vacunación a los productores que tengan su ganado particular.	Representante legal	1 enero al 31 de diciembre de 2015	\$ 11.700 por animal	Vacunar al 100% del ganado de los productores y proveedores que conforman y venden a la asociación.	$\frac{\# \text{ Ganado vacunado}}{\# \text{ total de Ganado}} * 100$
3. Exigencia al productor en el cumplimiento de la dotación de implementos con estándares de calidad requeridos para el manejo higiénico del ordeño.	Representante legal	1 enero al 31 de mayo de 2015	\$ 414.000	Al menos el 70% de los productores cumplen con la norma establecida	$\frac{\# \text{ productores que utilizan la dotación adecuada}}{\# \text{ Total productor}} * 100$
4. Realizar adecuadas prácticas de control en el recibo de la leche en el centro de acopio.	Operario centro de acopio	Desde el momento que entre en funcionamiento el tanque	\$ 86.670	Que las medidas estén dentro de los rangos aceptados	Resultado de las medidas tomadas vs medidas estándares Pruebas de plataforma: <ul style="list-style-type: none"> - Reductasa: igual o superior que 11 horas - Acidez: entre 14 y 18% - Ebullición: consistencia de la leche (sin grumos) - Mastitis: consistencia de la leche (sin grumos) - Densidad de la leche: 1.030 gramos por litro
5. Sostenimiento de praderas.	Productores/R.L	1 enero al 31 de diciembre de 2015	\$ 400.000 por hectárea	Realizar sostenimiento de praderas 3 veces al año	Número de veces que se realizó sostenimiento de praderas

6. Realizar mejoramiento genético por inseminación artificial.	Productores/técnico F.A	1 agosto al 31 de diciembre de 2015	Por celo natural \$ 50.000	Lograr alcanzar un 20% de mejoramiento genético	Porcentaje de mejoramiento genético alcanzado
7. Incluir bonificaciones monetarias de acuerdo a la calidad de la leche entregada por los proveedores.	R.L/Asamblea	Desde el 1 de agosto en adelante	Depende del valor de las bonificaciones	Mejorar la calidad de la leche en un 10%	bonificaciones pagadas por mejor calidad de la leche
Estrategia 2: Asociación con entidades que permitan la siembra conjunta de bancos de proteína para tener mejor valor nutricional.					
1. Asociarse con entidad para aprender a crear los bancos de proteína.	R.L	Diciembre de 2014	Costos a cargo del proyecto	Contar con una entidad para la creación de bancos de proteína	Una entidad
2. Realizar experimento piloto para la siembra de bancos de proteína (adecuar y preparar suelo, aplicar enmiendas y correctivos, realizar siembra)	F.A / Productores	Definen técnicos de la F.A	Costos a cargo del proyecto	Realizar el experimento piloto	Realización o no realización del experimento piloto
3. Capacitar a los productores en el manejo de los bancos de proteína.	Técnicos F.A	Definen técnicos de la F.A	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 80% de los miembros de la asociación.	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la asociación}} * 100$

Fuente: propia del investigador

OBJETIVO 2: Impulsar la excelencia, la productividad y competitividad de la organización.

Estrategia 1: Formulación de proyectos productivos buscando el beneficio de la comunidad.

Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Capacitación en formulación de proyectos.	Profesional en gerencia de proyectos	Define la F.A	Costos a cargo del proyecto	El 75 % de los miembros que conforman la asociación estén capacitados	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la asociación}} * 100$
2. Revisión de oferta programática de proyectos productivos por parte del gobierno y entidades privadas y determinación de la aplicabilidad de los mismos a la organización.	Secretaria	1 febrero de 2015 en adelante	\$ 50.000	Conocer el 80% de la oferta programática de proyectos	$\frac{\# \text{ proyectos productivos aceptados}}{\# \text{ proyectos ofertados por parte del gobierno}} * 100$
3. Formulación de proyectos productivos.	Profesional en gerencia de proyectos/junta directiva	Depende de fecha de convocatoria	\$ 2.000.000	Que la asociación por lo menos sean beneficiaria de un proyecto productivo	Número de proyectos formulados
4. Seguimiento a los proyectos presentados.	R.L	A partir de la fecha que se entregó el proyecto	\$ 200.000	Aprobación del proyecto presentado	Proyecto aprobado

Estrategia 2: Conformación de una directiva líder que motive a la comunidad.

1. Elección de directivos comprometidos con la organización.	Asamblea	4 de diciembre de 2014	\$ 100.000	Conformación de la junta directiva	junta directiva elegida
2. Capacitación de los directivos elegidos en habilidades gerenciales.	AGROINNOVA F.A/SENA/ UNICAUCA	Definen entidades	Costos a cargo del proyecto	El 100% de los directivos estén capacitados en habilidades gerenciales	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de directivos}} * 100$
3. Creación de estímulos para la junta directiva (bonificación por reuniones)	Asamblea	Define la asamblea	Depende del valor de la bonificación definido por la asamblea	Asistir al 80% de las reuniones de la junta directiva	Bonificaciones pagadas a los asistentes a las reuniones

Estrategia 3: Establecimiento de un sistema de información útil para la toma de decisiones.

1. Elaboración de un estudio socio económico y demográfico de los productores que conforman la asociación.	Secretaria	2 al 6 de marzo de 2015	\$50.000	100% del estudio socio económico y demográfico	Un estudio socio económico y demográfico de la asociación
2. Diligenciar el formato establecido.	R.L/ Asociados	9 al 27 de marzo de 2015	\$ 50.000	La asociación tenga el 100% del formato diligenciado	Un Formato diligenciado
3. Organizar y sistematizar la	Secretaria	1 al 10 de abril de	\$ 20.000	Poseer una base de datos	Base de datos sistematizada

información recolectada.		2015		de la asociación	
4. Sistematizar los registros de producción de la asociación.	Secretaria	13 al 17 de abril de 2015	\$ 20.000	100% de los registros de producción sistematizados	$\frac{\# \text{ registros de producción sistematizados}}{\# \text{ total registros de producción}} * 100$
5. Sistematizar la contabilidad de la organización.	Tesorero	Del 2 de febrero en adelante	\$ 20.000	100% de la contabilidad sistematizada	$\frac{\# \text{ documentos contables sistematizados}}{\# \text{ total documentos contables}} * 100$
7. Sistematizar los registros administrativos.	Secretaria	20 al 24 de abril de 2015	\$ 20.000	100% de los registros administrativos sistematizados	$\frac{\# \text{ registros administrativos sistematizados}}{\# \text{ total registros}} * 100$
6. Analizar la información para la toma de decisiones óptimas.	R.L/junta directiva	Del 4 de mayo en adelante	\$ 50.000	Decisiones correctas tomadas	$\frac{\text{Decisiones correctas tomadas}}{\text{Total de decisiones}} * 100$
7. Actualizar la información contable.	Tesorero	Cada fin de mes	\$ 20.000	Actualizar al 100% la información de la base de datos, con una periodicidad mensual	Base de datos actualizada
8. Actualizar el resto de información sistematizada.	Secretaria	Cada dos meses	\$ 20.000	Actualizar al 100% la información de	Base de datos actualizada

				la base de datos, cada dos meses	
Estrategia 4: Creación de un sistema de gestión de la calidad.					
1. Contratación de un experto para poder crear el sistema de gestión de calidad.	R.L	1 de junio de 2015	\$ 3.000.000	Contratar el experto en SGC	Experto contratado
2. Capacitar a los directivos como a todos los miembros de la asociación en la temática relacionada con el SGC.	Persona contratada	Depende del cronograma del experto	Incluido en el valor del contrato	El 75% de los miembros de la asociación están capacitados en la temática relacionada con el SGC	$\frac{\text{\# asistentes a la capacitación}}{\text{\# total de miembros de la asociación}} * 100$
3. Realizar un plan de trabajo para el diseño y construcción del SGC de la organización.	Persona contratada	Depende del cronograma del experto	Incluido en el valor del contrato	Existencia de un plan de trabajo en SGC	plan de trabajo en SGC
5. Aplicación de la metodología de diseño de un SGC.	Persona contratada/ productores	Depende del cronograma del experto	Depende de los requerimientos del SGC	Implementar el SGC en la organización	SGC implementado

Estrategia 5: Adquisición de tecnologías blandas y duras para el desarrollo de la organización.

1. Realizar inventario de la tecnología con la que cuenta actualmente la organización.	Equipo de trabajo	9 al 11 de febrero de 2015	\$ 20.000	Contar con un inventario tecnológico	Número total de tecnología
2. Revisar la oferta tecnológica existente en el mercado que sea adecuada para la organización.	Equipo de trabajo	16 al 20 de febrero de 2015	\$ 50.000	Conocer el 80% de la oferta tecnológica del mercado	$\frac{\# \text{ tecnología adecuada}}{\# \text{ total de tecnología en el mercado}} * 100$
3. Adquirir tecnología requerida por la organización.	R.L./tesorero	2 de marzo de 2015	Depende de la tecnología que se va a adquirir	Adquirir el 30% de la tecnología adecuada para la organización	$\frac{\# \text{ Tecnología adquirida}}{\# \text{ Tecnología adecuada}} * 100$

Estrategia 6: Conformación de equipos de trabajo para el desarrollo de las actividades de la organización.

1. Definir objetivos y roles de cada equipo de trabajo.	R.L	19 y 20 de enero de 2015	\$ 10.000	Tener los objetivos y roles de los equipos de trabajo	Objetivos y roles definidos o no definidos
2. Selección de los integrantes.	R.L	22 de enero de 2015	\$ 10.000	Seleccionar al menos tres integrantes por equipo	Número de integrantes por equipo
3. Establecer los compromisos	R.L	23 de enero de	\$ 10.000	Tener los compromisos	Lista de los compromisos adquiridos

de cada integrante.		2015		establecidos para cada integrante	
4. Seguimiento a cada equipo de trabajo.	R.L	Del 9 de febrero en adelante	\$ 20.000	Hacer seguimiento al 100% de los equipos de trabajo	$\frac{\# \text{ Informes presentados}}{\# \text{ Total de equipos de trabajo}} * 100$
5. Revisar el cumplimiento de objetivos y compromisos del equipo de trabajo.	R.L	Según fecha de entrega de resultados	\$ 10.000	- 70% de los objetivos cumplidos - 70% de los compromisos cumplidos	$\frac{\# \text{ Objetivos cumplidos}}{\# \text{ Total objetivos establecidos}} * 100$ $\frac{\# \text{ Compromisos cumplidos}}{\# \text{ Total de compromisos}} * 100$

Fuente: propia del investigador

OBJETIVO 3: Propender por la transferencia de conocimientos a todos los miembros de las asociaciones.

Estrategia 1: Aprovechamiento de las entidades formadoras para que las capacitaciones sean enfocadas al manejo administrativo, económico y financiero.

Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Realizar un diagnóstico que identifique las áreas débiles en las cuales deben ser capacitados los miembros de la alianza.	Pasante F.A	1 septiembre al 1 de octubre de 2014	Costos a cargo del proyecto	Tener el diagnóstico de la asociación	Un diagnóstico
2. Establecer diálogos con las posibles entidades formadoras.	F.A	12 al 30 de enero de 2015	Costos a cargo del proyecto	Establecer diálogos con al menos el 60% de las entidades formadoras	$\frac{\# \text{ Entidades con las que se dialogó}}{\# \text{ Total de entidades formadoras}} * 100$
3. Firmar los convenios.	F.A	Define la F.A	Costos a cargo del proyecto	Firmar convenios con al menos tres entidades formadoras	Número de convenios firmados
4. Ejecutar los convenios.	F.A	Define la F.A	Costos a cargo del proyecto	Ejecutar el 100% de los convenios firmados	$\frac{\# \text{ Convenios ejecutados}}{\# \text{ Convenios firmados}} * 100$

Estrategia 2: Educación a todo nivel como medio de desarrollo social.

1. Capacitación en mercadeo.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Definen las entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 60% de los miembros de la asociación	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
2. Curso de administración básica.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Definen las entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
3. Jornadas de capacitación en finanzas (formulación y	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Definen las entidades	Costos a cargo del	Capacitar a todos los miembros de la	

análisis de estados financieros)			proyecto	junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
4. Capacitación en contabilidad.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Definen las entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 60% de los miembros de la asociación	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
5. Curso de recursos humanos (Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, manejo de personal)	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Definen las entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
6. Jornada de capacitación en sistemas e informática (manejo especialmente de Word, Excel, software)	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Definen las entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
7. Taller de capacitación en habilidades gerenciales.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Definen las entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$

Fuente: propia del investigador

OBJETIVO 4: Propender por el cuidado y manejo del medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en los procesos productivos.

Estrategia 1: Transmitiendo a los productores las acciones involucradas en el Plan de Manejo Ambiental y manejo de los recursos naturales destinados a la producción de leche.

Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Capacitación sobre prácticas ambientalmente sanas y económicamente factibles para el manejo de los recursos agua, suelo, cultivo de pastos y especies forrajeras.	Técnicos F.A	Definen técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
2. Curso básico en elaboración de abonos orgánicos con recursos de la finca para sustitución gradual de niveles de uso de abonos químicos.	Técnicos F.A	Definen técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
3. Taller en MIPE (manejo integrado de plagas y enfermedades)	Técnicos F.A	Definen técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
4. Capacitación en manejo de residuos sólidos y líquidos.	Técnicos F.A	Definen técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
5. Curso en manejo sanitario de productos veterinarios.	Técnicos F.A	Definen técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
6. Capacitación en manejo de desechos veterinarios.	Técnicos F.A	Definen técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
7. Aplicación gradual de las capacitaciones en la	Productores	A penas se terminen las	Depende de los	El 80% de los miembros de la	$\frac{\# \text{ Productores que aplican las capacitaciones}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$

organización.		capacitaciones	implementos a utilizar	asociación apliquen las capacitaciones.	# Miembros de la asociación capacitados
---------------	--	----------------	------------------------	---	---

Fuente: propia del investigador

4.2 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DEL CORREGIMIENTO DE SACHACOCO - ASOPROSAC

4.2.1 Diagnóstico de la situación actual:

La información recopilada para el diagnóstico se obtuvo por medio de informes de la Fundación Alpina y la aplicación de una encuesta al representante legal de la asociación. Anexo N° 1.

En la Tabla No.19 se presentan los datos generales incluyendo la razón social de la organización ASOPROSAC, asociación elegida para desarrollar el presente plan estratégico en el marco del proyecto conglomerado lácteo.

Tabla No. 16. Ficha Técnica de la organización - ASOPROSAC.

Nombre de la organización	Asociación de Productores del Corregimiento de Sachacoco, Municipio de Sotará - ASOPROSAC
NIT	900583503 – 9
Dirección de la organización	CAM Paispamba - Sotará Cauca
Correo electrónico de la organización o asociación	asoprosac@hotmail.com
Departamento	Cauca
Municipio	Sotará
Vereda	Corregimiento Sachacoco
Representante legal	Miriam Cenayda Fernández Fernández
Número de cedula	C.C 25.706.639 de Timbío, Cauca
Teléfonos de contacto de la organización o asociación	3208357241 – 3136585673

Fuente: Propia del investigador.

La organización ASOPROSAC, se ubica en el Corregimiento de Sachacoco del Municipio de Sotará, localizado en la regi3n centro del departamento del Cauca, la mayor parte del territorio es montañoso y su relieve corresponde a la cordillera central, Cuenca del río Patía. En las diferentes regiones del Municipio se presentan notables diferencias climáticas con referencia a factores de temperatura, precipitaci3n, humedad relativa y vientos. El municipio de Sotará está dividido en 10 Corregimientos (Incluido el Resguardo) que a continuaci3n se nombran: Chapa, Chirib o, El Crucero, Hato Frío, La Paz, El Carmen, Sachacoco, Piedra Le3n, Buena Vista, Resguardo R oblanco y la Cabecera Municipal Paispamba.

La asociaci3n está conformada por productores agropecuarios, específicamente por 73 asociados, campesinos e indígenas de la etnia Yanacona, habitantes del Corregimiento Sachacoco (Veredas Sachacoco, La Poblacena, Los Robles, La Avanzada y El Platanillal). El objetivo principal de la organizaci3n es el de promover el bienestar personal y familiar de los asociados y de la regi3n fortaleciendo el desarrollo social y econ3mico mediante la producci3n, transformaci3n y comercializaci3n en el área local, por medio de gesti3n comunitaria. La mayor parte de las familias pertenecen a los niveles de SISBEN I y II; es importante destacar que entre ellas se encuentran familias que pertenecen a la etnia indígena Yanacona, originarios del Resguardo Indígena de Rioblanco Sotará.

Figura N  23. Mapa del Municipio de Sotará

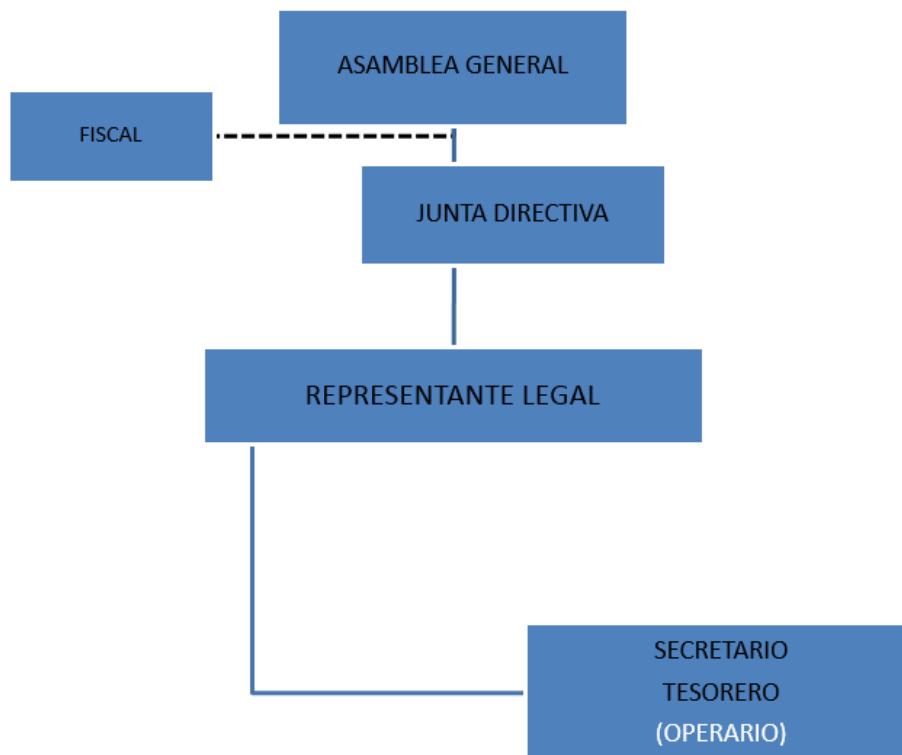


Fuente: Sitio web oficial del Municipio de Sotará, desarrollado en el marco de la Estrategia de Gobierno En Línea del orden Territorial (GELT), 2014i.

La organización cuenta con sus respectivos estatutos, los cuales estipulan las responsabilidades y funciones no sólo de la directiva de la organización sino de los asociados que hacen parte de ASOPROSAC.

La siguiente imagen muestra el Organigrama de la asociación; cabe mencionar que en un futuro, específicamente, cuando se cuente con un empleado en el centro de acopio, aplicará tener un operario.

Figura N° 24. Organigrama de la asociación de ASOPROSAC



Fuente: propia del investigador

Particularmente los asociados de la organización ASOPROSAC, se han formado en técnicas y tecnologías en administración agropecuaria, formulación de proyectos, siembra de cultivos por ejemplo de café y contabilidad básica. Sin embargo, es necesario que el municipio adopte políticas de tecnificación del

campo y agroindustria, para fomentar el emprendimiento y el desinterés por parte de los jóvenes, por falta de conocimiento y mejoras en la capacidad técnica de la producción:

En el Corregimiento La Poblacena se ubica la Institución Educativa Agropecuaria Los Robles, pero es necesario contar con incentivos en otras instituciones educativas y agremiaciones para la apropiación de procesos de innovación tecnológica en el desarrollo de competencias que generan valor agregado a los productos de comercialización de la zona, sin descuidar el tema de producción limpia.

De acuerdo a lo anterior, es importante mencionar, que un renglón importante de la población económicamente activa del municipio está dedicado a las actividades agropecuarias, aunque sin tecnificación. Los procesos presentan actividades de pastoreo y la labranza inadecuada de los suelos “aptos” para agricultura y ganadería, ubicados en zonas inestables, esto demuestra una necesidad real de ordenamiento territorial, conocimiento, aplicación de técnicas y tecnologías adecuadas.

El 3% de los poblados rurales cuentan con un sitio de acceso público a internet; en la institución educativa mencionada, existe un “Kiosko Vive Digital”, pero es indispensable desarrollar programas de apoyo a la difusión de tecnologías informáticas.

Tabla N° 17. Diagnóstico administrativo ASOPROSAC

MODULOS	VARIABLES	RESULTADOS ENCONTRADOS
GESTIÓN Y ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL	Reuniones de junta directiva.	La JD y la asamblea se reúnen periódicamente y no lleva actas al día, o no están debidamente firmadas y organizadas. La organización no cuenta con un libro de actas registrado en cámara de comercio.
	Productores al día con cuota de funcionamiento.	La organización exige aportes de sostenimiento a sus socios.
	Canales de comunicación entre junta directiva y productores.	Existen canales adecuados de comunicación y participación entre la JD y los productores.
MERCADEO Y VENTAS DE PRODUCTOS	Registros de producción.	La organización no lleva registros de producción de los asociados.
	Convenios de comercialización.	La asociación tiene código comercial con Alpina. Pero en este momento no le están comercializando por falta del tanque de enfriamiento.
OTROS SERVICIOS A LOS ASOCIADOS	Provisión agrícola.	La asociación no presta servicios de provisión agrícola o pecuaria para sus asociados.
	Asistencia técnica.	La organización gestiona la prestación de asistencia técnica. En este momento la Fundación Alpina presta este servicio.
	Fondo rotatorio.	La asociación posee fondo rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados.
	Gestión de crédito.	La directiva no ha obtenido créditos bancarios para beneficio de la asociación.
CONTABILIDAD	Registros contables.	Los productores no llevan cuentas y la asociación no lleva registros contables ni los respectivos soportes.

4.2.2 Direccionamiento estratégico

4.2.2.1 Historia de la organización

Durante más de 30 años los productores de la región, realizaron sus labores productivas a través de las Juntas de Acción Comunal; con el fin de fortalecer el sector productivo y comercial de la actividad agropecuaria y artesanal. La organización ha contado con el apoyo de la Alcaldía Municipal, con quien se adelantó el proceso de creación y constitución legal, específicamente a finales del año 2012, se unieron como asociación sin ánimo de lucro.

Por otro lado el SENA, a través del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores ha llevado a cabo capacitaciones, tales como: “cultivo y sostenimiento de cafés especiales”. Esta comunidad se ha dedicado a la producción agropecuaria, principalmente a la producción y comercialización de café pergamino seco especial tipo NESPRESO AAA, leche, quesos y frutales (mora, lulo, tomate de árbol, aguacate); gracias a las características de los suelos y las constantes labores de sostenimiento de los cultivos, beneficio adecuado y manejo sostenible y amigable con el medio ambiente.

Con el apoyo del Programa Familias Guardabosques del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social DPS, se realizó un proceso inicial de mejoramiento del sistema de beneficio de los cafetales y de sostenimiento de los cultivos. De igual manera, la Federación Nacional de Cafeteros a través de sus extensionistas han brindado talleres y reuniones periódicas para los asociados. Con el Apoyo de la Alcaldía Municipal y el DPS con el Programa RESA en el año 2.012, la mayor parte de las familias de ASOPROSAC se beneficiaron con la implementación de huertas caseras y el fortalecimiento de su seguridad alimentaria.

En el año 2014, se llevó a cabo el proyecto de fortalecimiento de la comercialización de café, en compañía de la Asociación de Fundaciones Petroleras (AFP); gracias al cual se logró la consecución de un molino, una sonda metálica, una báscula y dos grameras. En cuanto al sector ganadero, cabe mencionar que los asociados poseen ganado mestizo, normando y cebú. La actividad lechera la iniciaron 18 asociados, pero en el momento gracias al Proyecto del Conglomerado y la expectativa del tanque son aproximadamente 30 asociados.

La actividad lechera es desarrollada por los asociados de manera artesanal, desde el ordeño como tal hasta el procesamiento de derivados (quesos, principalmente). La comercialización actual de la leche y los quesos, se lleva a cabo de forma individual, siendo los clientes más importantes los crudereros de la zona y establecimientos comerciales, respectivamente.

El sentir no sólo de los miembros de la Junta Directiva y del órgano de control, sino de todos los asociados en general, es que la organización se fortalezca y se posicione como productora de leche de buena calidad.

4.2.2.2 Definición de la Misión y Visión.

Misión:

Somos una asociación productora, transformadora y comercializadora de productos agropecuarios y artesanales propios de la región, que busca mejorar el bienestar de las familias y la comunidad en general.

Visión

Para el 2018 seremos reconocidos a nivel regional como empresa productora, transformadora, gestionando proyectos que ayuden a mejorar el nivel de vida de los habitantes de nuestra región.

4.2.2.3 Definición de los valores Organizacionales

Valores corporativos

- ❖ **Liderazgo:** Incentivamos, promovemos y motivamos a los productores para trabajar por un objetivo en común.
- ❖ **Responsabilidad:** Cumplimos debidamente las funciones y en el tiempo establecido, asumiendo las consecuencias de las acciones, actos u omisiones.
- ❖ **Unión:** Trabajamos conjuntamente para satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los miembros de la organización y sus familias.

- ❖ **Profesionalismo:** Somos personas capacitadas y formadas para desempeñar las diferentes actividades con el objeto de brindar los mejores productos.
- ❖ **Dedicación:** estamos comprometidos con el desarrollo de la asociación, asumiendo las responsabilidades correspondientes.

Principios

- ❖ Conservación y protección del medio ambiente.
- ❖ Cultura de la calidad total.
- ❖ Desarrollo y bienestar de los miembros de la organización.
- ❖ Responsabilidad social empresarial.

4.2.2.4 Objetivos estratégicos

- ❖ Incrementar la productividad y competitividad de la asociación.
- ❖ Motivar al personal mediante la elaboración de un plan de capacitación y desarrollo.
- ❖ Gestionar recursos que permitan a las familias productoras de la asociación mejorar sus unidades productivas.
- ❖ Propender por el cuidado y manejo del medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en los procesos productivos.

4.2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Se centra en el estudio de recursos, capacidades y competencias de la empresa con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Para poder realizar este análisis se realizó una entrevista con el representante legal de la asociación y adicional se le aplicó una encuesta, Anexo N°2

4.2.3.1 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.2.3.1.1 La función de planeación:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se tiene claridad de los efectos del entorno sobre la organización?					
La directiva de la organización a lo largo de su trayectoria se ha beneficiado de varios proyectos, esto ha permitido que la junta tenga un mayor conocimiento del entorno que la rodea, específicamente en aspectos relacionados con temas políticos, oferta programática de proyectos y aspectos económicos. Por esta razón la asociación tiene varias líneas productivas, lo que ha cobijado a una gran parte de la población de esta área en específico.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se tienen claramente definidas la Visión y la Misión de la organización?					
La asociación tiene definida tanto la misión como la visión organizacional. Al momento de revisarlas, se puede apreciar que están bien formuladas, pues cumplen con las características y requerimientos establecidos.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se sabe a ciencia cierta con cuáles recursos se cuenta o se contará para el desarrollo y fortalecimiento de la organización?					
La directiva no dispone de unos recursos específicos para el adecuado desarrollo y fortalecimiento de la asociación, esta depende de la formulación de proyectos, con los cuales obtienen fondos para el cumplimiento de objetivos y beneficio de la comunidad. En particular los productores de leche están en su etapa de inicio, en este momento tienen el apoyo de la Fundación Alpina por ser beneficiarios del proyecto conglomerado lácteo, Estas razones no les permite contar con recursos propios ni conocer con certeza que recursos financieros tienen.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se conoce con certeza cuántas y cuáles personas se requieren para el logro de la misión y objetivos?					
Si son conscientes que a medida que la organización va creciendo se va necesitando más personal, pero no se ha puesto en marcha. El vicepresidente de la asociación es el encargado de todas las funciones administrativas. Además no han definido claramente que personal adicional se necesita y mucho menos con que competencias debe contar para realizar el trabajo eficientemente.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se tiene claridad sobre qué productos se seguirán produciendo y cuáles no, o cuáles productos o servicios se llevarán en un futuro al mercado?					
Actualmente la asociación produce y comercializa café, leche, tomate y objetos artesanales. Se está comenzando a trabajar en el cultivo de mora y aguacate.					

4.2.3.1.2 La función de diseño organizacional

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se sabe cómo dividir las actividades entre las personas que hacen parte de la organización, diferenciándolas, con el fin de cumplir los objetivos?					
Al trabajar la organización por proyectos, la división de actividades es más fácil y eficiente. Desde el momento que se adquiere un proyecto para cualquier línea productiva de la asociación, se realizan cronogramas de actividades, lo que permite asignar tareas, responsabilidades, tiempos y tener un mayor control de los resultados.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se tiene claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo con actividades y los objetivos?					
Hasta el momento no existe una estructura organizacional definida, la gran mayoría de los asociados manifiestan no tener conocimiento de que es una					

estructura, ni que tipos existen ni cuál es la más adecuada para su organización. Debido a que la empresa está a principios de la etapa de crecimiento es fundamental contar con una estructura que guíe a todos los miembros que la componen.

4.2.3.1.3 La función de dirección:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Grado de autonomía que se permite a los integrantes de la organización					
Las decisiones importantes o trascendentales se toman en conjunto con toda la asamblea especialmente temas relacionados con el presupuesto y la formulación de proyectos. La junta directiva decide sobre asuntos que no requieran de la aprobación de todos los asociados. Como la organización está constituida legalmente como asociación las decisiones deben tomarse en conjunto, por democracia.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Valores que las directivas organizacionales reconocen como aceptables					
La asociación tiene claros los valores, los cuales sirven como patrones para poder tomar las decisiones, pues éstos son los que permiten posicionar una cultura empresarial y así evitar conflictos entre el personal.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Las relaciones interpersonales					
La asociación se caracteriza principalmente por la unidad, el respeto y la responsabilidad. Por esta razón no se han presentado conflictos ni discordias, entre todos hay una relación empática lo que permite un ambiente sano y armonioso.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
Estilo gerencial y toma de decisiones					
<p>Las directivas de la asociación son personas comprometidas, siempre están gestionando y buscando la manera de fortalecerse como empresa, a través de proyectos, buscando apoyo con entidades públicas, viendo la manera de acceder a recursos del gobierno. Son personas que deciden en conjunto, cuando se es necesario pero también son autónomos en decisiones que respectan de su cargo.</p>					

4.2.3.1.4 La función de control y evaluación:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Posee un adecuado sistema de información útil para la toma de decisiones?					
<p>La organización no tiene un sistema de información establecido, internamente no tiene documentos relacionados con el personal, base de datos de los asociados, políticas de funcionamiento, estructura, costos de producción, ganancias, cadena de valor, etc. El hecho de no contar con una información completa, actualizada, rápida y aplicable es una gran desventaja, debido a que el análisis de ésta es un factor clave y fundamental para la toma de decisiones y buen funcionamiento de la organización.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Existen parámetros para medir los puntos de control estratégicos o factores clave de éxito para la organización?					
<p>No tienen establecidos parámetros que les permita evaluar si la organización está teniendo éxito o los factores claves de éxito, los cuales pueden afectar significativamente la posición competitiva de la empresa. Lo anterior no permite evaluar o valorar las diferentes situaciones por las que está atravesando la asociación en este momento ni identificar los problemas ni hacer los correctivos necesarios de mejora.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se utilizan herramientas fiables para la medición, tales como informes escritos, informes estadísticos, retroalimentación con clientes, en los procesos organizacionales?					
Se utilizan informes escritos como: actas, las cuales se hacen en cada reunión con la asamblea, donde se explica todos los temas tratados y los acuerdos y compromisos a los cuales se llegaron. No cuentan con informes estadísticos relacionados por ejemplo: con el crecimiento o decrecimiento en las ventas, en los ingresos o en los costos de producción que sean susceptibles de analizar e interpretar.					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se ha diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos?					
Actualmente la asociación no cuenta con un sistema de gestión de la calidad. Pero los productores han recibido capacitaciones para mejorar la producción y manejo de la leche y así hacerlo bajo los estándares exigidos. Cabe resaltar que la calidad no va asociada solamente al producto sino a toda la organización, lo ideal es que todos los asociados apliquen los conocimientos enseñados y cuenten con equipos y materiales adecuados para mejorar la calidad de la leche, puesto que no todos siguen las instrucciones dadas por el personal experto ni cuentan con los mejores instrumentos para la producción de la misma.					

4.2.3.2 Análisis de la gestión en las áreas de la organización

4.2.3.2.1 Gestión financiera:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se posee claridad en el manejo eficiente de los recursos organizacionales para la realización de inversiones productivas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos y el logro de la misión?					
La asociación tiene claro con qué recursos cuenta, que tipo de inversiones a					

corto plazo necesita y si cuenta con el presupuesto para realizar dichas inversiones. Para esto cada mes se realiza un informe financiero que permite estipular los gastos y los excedentes, con el fin de plantear las acciones a seguir para el logro de sus objetivos. Pero al no utilizar una contabilidad adecuada los valores de los gastos y los ingresos no son tan acertados, no les permite identificar si están obteniendo pérdidas o ganancias lo que les impide tomar decisiones acertadas al momento de invertir.

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se es consistente en la interpretación de la información financiera con base en las normas y procedimientos contables generalmente aceptados, mediante la validación de los estados financieros de la organización?</p> <p>La organización cuando formula y ejecuta un proyecto cuenta con un contador que les maneja toda la información contable, la directiva interpreta los resultados financieros básicos obtenidos, pero a los miembros de la asociación en su gran mayoría no les queda fácil interpretar dicha información, pues no cuentan con los conocimientos necesarios. Se evidencia que llevan libros de contabilidad y contabilidad sistematizada de una manera muy básica, les hace falta más técnica en algunos procesos, para que la organización este validada completamente en todo el tema financiero.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se evalúan, con cierta periodicidad, cuáles fueron las decisiones importantes de las directivas y los efectos que se presentaron en los cambios de la estructura financiera, para calificar de acertadas o desacertadas las políticas de gestión financiera aplicadas en la toma de decisiones?</p> <p>En las reuniones realizadas mensualmente se da a conocer decisiones importantes relacionadas con inversiones de dinero, pero no se analiza la forma de mitigar el impacto en la organización, ni mucho menos si la decisión tomada fue la correcta o la más adecuada. Para esto es primordial realizar una evaluación que permita identificar con cuánto dinero disponible se cuenta, cual es el nivel de endeudamiento máximo en el que se puede incurrir, de qué manera se va a ir pagando la deuda y que estrategias se van a implementar para no afectar el funcionamiento de la empresa.</p>					

4.2.3.2.2 Gestión de procesos:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Existen reglas claras en términos de las acciones que debe hacer cada cual en la organización para obtener como resultado un bien o servicio de alta calidad y capaz de satisfacer las necesidades del cliente?</p> <p>Los productores realizan el proceso de producción de leche de una manera artesanal, hasta el momento la asociación no ha establecido ninguna lista de acciones o pasos a seguir para obtener un producto de calidad. La Fundación Alpina ha dado unas capacitaciones en buenas prácticas de ordeño que les ha permitido tener un mayor conocimiento en la forma de realizar los procesos, cabe mencionar que no todos los asociados implementan completamente lo enseñado.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se poseen procedimientos documentados y verificables sobre todas las acciones que deben ser realizadas desde que ingresan las materias primas, se procesan, se venden y se satisfacen las necesidades de los clientes, tanto internos como externos de la organización?</p> <p>No se encontró evidencia de documentos que contengan detalladamente los procedimientos que deben hacer los encargados de la organización desde el momento de las entradas (recursos físicos, humanos, económicos), el proceso (actividades de transformación y agregación de valor), las salidas (productos o servicios) hasta el momento que llegan al cliente. Al no tener establecidos y plasmados en papel los procesos impiden que la organización haga uso adecuado de los recursos e incorpore un proceso de mejora.</p>					

4.2.3.2.3 Gestión del talento humano:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
<p>¿Se tiene claramente definido el papel que deben jugar la educación, la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo organizacional? ¿Se tienen políticas claras desde el punto de vista motivacional y de reconocimiento?</p> <p>La directiva de la asociación es consciente de la importancia de la capacitación,</p>					

hasta el momento han recibido varios cursos sobre buenas prácticas de ordeño, limpieza, buenas prácticas agrícolas y contabilidad básica. La idea que tienen es convertirse en una organización con personal capacitado y experto en cada uno de las áreas correspondientes. A medida que la empresa se consolide y crezca se van a ir implementando mejores métodos de reconocimiento y motivación.

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿Se hace seguimiento al clima organizacional mediante talleres de participación activa y se evalúan sus resultados?					
<p>Los beneficiarios de cada proyecto que tenga la organización se reúnen constantemente en la casa comunitaria para realizar evaluación de resultados, tratar temas comunitarios importantes, objetivos alcanzados; todo esto influye positivamente en el ambiente asociativo por ende se refleja más la obtención de resultados. Pero hay que tener en cuenta que el clima organizacional no solo depende de esto sino que también está condicionado por el ambiente físico, las variables estructurales, las cuales hacen referencia a las reglas o normas que maneja la organización, el liderazgo y la motivación, aspectos que también deben tener en cuenta para realizar una correcta evaluación del ambiente laboral.</p>					

4.2.3.2.4 Gestión de calidad:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
¿La dirección confía en su gente, delega en ella autoridad y le otorga en la toma de decisiones libertad y acción?					
<p>Existe confianza a nivel general de la asociación, son personas comprometidas y muy unidas que buscan un fin común que es el bienestar de sus familias y el crecimiento de la organización, lo que es un factor clave para un buen desempeño. Cada asociado es responsable del manejo de sus fincas, de su ganado y la calidad de su leche, tienen libertad y autonomía para opinar como para actuar en temas relacionados con la organización. Pero al ser una asociatividad las decisiones se toman en conjunto, la junta directiva solo está en capacidad de decidir frente a aspectos no relevantes.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
			<input checked="" type="checkbox"/>		
<p>¿En la organización es consciente de la necesidad de mejorar, todos los días, paso a paso, todos los procesos, todos los trabajos realizados?</p> <p>Cada persona que hace parte de la asociación tiene la disposición y la motivación para mejorar cada día por medio de capacitaciones que permitan mejorar sus conocimientos e ir adquiriendo experiencia en todos los campos necesarios para el manejo adecuado y eficiente de la organización y así convertirse en una empresa competitiva.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
			<input checked="" type="checkbox"/>		
<p>¿La alta dirección se preocupa por establecer el rumbo de la organización, según el entorno que le rodea?</p> <p>El presidente de la asociación es la primera persona que tiene claro a donde quieren llegar y es el encargado de fijar el camino para lograr el éxito de la misma, la dirección tiene claro qué tipo de organización tienen, cuáles son sus características y competencias y como trabajar para cumplir su visión.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
			<input checked="" type="checkbox"/>		
<p>¿Las directivas de la organización tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa, en términos de: responsabilidad en la continuidad del empleo, generación de nuevos puestos de trabajo, conservación del medio ambiente, pago de los impuestos correctos, seguridad para las personas en las instalaciones, seguridad en la manipulación y el transporte de los productos, desarrollo y bienestar de los colaboradores y de su familia, conducta ética, respeto a la ley?</p> <p>La organización en cada uno de sus actividades implementa procesos que vayan acorde con la conservación del medio ambiente, es cumplida y organizada con los impuestos que debe pagar y siempre está trabajando por el bienestar de sus miembros y de sus familias. Además entre sus planes está la posibilidad de generar nuevos empleos. Les falta mejorar en la seguridad de las instalaciones y especialmente en la manipulación de los productos.</p>					

4.2.3.2.5 Gestión tecnológica:

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
	X				
<p>¿Las directivas organizacionales han considerado la conformación de un equipo para definir con claridad los procesos actuales sujetos de mejoramiento, con énfasis en las características críticas y las variables claves de los mismos?</p> <p>La organización conoce la importancia de conformar equipos de trabajo que permitan especificar los procesos y desarrollarlos de una manera correcta y eficiente. Son conscientes que al contar con ellos se podrá tener una mayor organización y control sobre la asociación lo que será una ventaja al momento de identificar las causas de los problemas o al momento de implementar procesos de mejora.</p>					

VARIABLE	1	2	3	4	ARGUMENTO
	X				
<p>¿Se determinan en la organización rangos de acción o de trabajo y se desarrollan documentos apropiados para cada evaluación que se realice, en los que se incluyan normas, instrucciones de operaciones, procedimientos y manuales?</p> <p>No cuentan con un manual de procesos y procedimientos, lo que es una falencia muy grave, dado que éste da a conocer a todo el personal los objetivos, las relaciones de dependencia y las responsabilidades evitando así la duplicidad de funciones y a la vez el incumplimiento de tareas. En conclusión permite a cada miembro de la organización conocer claramente que debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo además de conocer los recursos y requisitos necesarios para completar cada tarea.</p>					

4.2.3.3 Tabla resumen y ponderación de las variables del proceso administrativa y de la gestión de las áreas de la empresa.

Con la finalidad de realizar una aproximación cuantitativa al análisis planteado, a continuación se le asigna a cada variable un valor. Si es una debilidad (D), 1 o 2 y si es una fortaleza (F), 3 o 4, esto depende de los argumentos planteados anteriormente, cabe resaltar que se deben priorizar aquellas que tengan mayores efectos sobre la organización.

Tabla N° 18. Resumen análisis interno ASOPROSAC

(D) (F) (D) o (F) x (%)

VARIABLE	1	2	3	4	(%)	ponderado
LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN						
¿Se tiene claridad de los efectos del entorno sobre la organización?			X		0.26	0.78
¿Se tienen claramente definidas la Visión y la Misión de la organización?				X	0.11	0.44
¿Se sabe a ciencia cierta con cuáles recursos se cuenta o se contará para el desarrollo y fortalecimiento de la organización?		X			0.26	0.52
¿Se conoce con certeza cuántas y cuáles personas se requieren para el logro de la misión y objetivos?		X			0.26	0.52
¿Se tiene claridad sobre qué productos se seguirán produciendo y cuáles no, o cuáles productos o servicios se llevaran al mercado en un futuro?			X		0.11	0.33
TOTAL	2.59					
LA FUNCIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL						
¿Se sabe cómo dividir las actividades entre las personas que hacen parte de la organización, o que harán parte de la misma en un futuro?				X	0.5	2
¿Se tiene claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo las actividades y los objetivos?	X				0.5	0.5
TOTAL	2.5					
LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN						

Grado de autonomía que se permite a los integrantes de la organización		X			0.1	0.2
Valores que las directivas organizacionales reconocen como aceptables				X	0.1	0.4
Las relaciones interpersonales				X	0.4	1.6
Estilo gerencial y toma de decisiones			X		0.4	1.2
TOTAL	3.4					
LA FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN						
¿Posee un adecuado sistema de información útil para la toma de decisiones prospectivas?	X				0.3	0.3
¿Existen parámetros para medir los puntos de control estratégico o factores clave de éxito para la organización?	X				0.2	0.2
¿Se utilizan herramientas fiables para la medición, tales como informes escritos, informes estadísticos, retroalimentación con los clientes en los procesos organizacionales?		X			0.2	0.4
¿Se ha diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos?		X			0.3	0.6
TOTAL	1.5					
GESTIÓN DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN						
GESTIÓN FINANCIERA						
¿Se posee claridad en el manejo eficiente de los recursos organizacionales para la realización de inversiones productivas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos y el logro de la misión?		X			0.3	0.6
¿Se es consistente en la interpretación de la información financiera con base en las normas y procedimientos contables generalmente aceptados, mediante la validación de los estados financieros de la organización?			X		0.35	1.05
¿Se evalúan, con cierta periodicidad, cuáles fueron las decisiones importantes de las directivas y los efectos que se presentaron en los cambios de la estructura financiera, para calificar de acertadas o desacertadas las		X			0.35	0.7

políticas de gestión financiera aplicadas en la toma de decisiones?						
TOTAL	2.35					
GESTION DE PROCESOS						
¿Existen reglas claras en términos de las acciones que debe hacer cada cual en la organización para obtener como resultado un bien o servicio de alta calidad y capaz de satisfacer las necesidades del cliente?		X			0.3	0.6
¿Se poseen procedimientos documentados y verificables sobre todas las acciones que deben ser realizadas desde que ingresan las materias primas, se procesan y se venden?	X				0.7	0.7
TOTAL	1.3					
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
¿Se tiene claramente definido el papel que deben jugar la educación, la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo organizacional? ¿ Se tienen políticas claras desde el punto de vista motivacional y de reconocimiento?			X		0.6	1.8
¿Se hace seguimiento al clima organizacional mediante talleres de participación activa y se evalúan sus resultados?			X		0.4	1.2
TOTAL	3					
GESTIÓN DE LA CALIDAD						
¿L a dirección confía en su gente, delega en ella autoridad y le otorga a la toma de decisiones libertad y acción?			X		0.2	0.6
¿En la organización se es consciente de la necesidad de mejorar, todos los días, paso a paso, todos los procesos, todos los trabajos realizados?			X		0.3	0.9
¿La alta dirección se preocupa por establecer el rumbo de la organización, según el entorno que le rodea?			X		0.2	0.6

¿Las directivas de la organización tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa, en términos de: responsabilidad en la continuidad del empleo, generación de nuevos puestos de trabajo, conservación del medio ambiente, pago de los impuestos correctos, seguridad para las personas en las instalaciones, seguridad en la manipulación y el transporte de los productos, desarrollo y bienestar de los colaboradores y de su familia, conducta ética, respeto a la ley.			X		0.3	0.9
TOTAL	3					
GESTIÓN TECNOLÓGICA						
¿Las directivas organizacionales han considerado la conformación de un equipo para definir con claridad los procesos actuales sujetos de mejoramiento, con énfasis en las características críticas y las variables claves de los mismos?	X				0.5	0.5
¿Se determinan en la organización rangos de acción o de trabajo y se desarrollan documentos apropiados para cada evaluación que se realice, en los que se incluyan normas, instrucciones de operaciones, procedimientos y manuales?	X				0.5	0.5
TOTAL	1					

4.2.3.4 Priorización de variables del proceso administrativo y de gestión de las áreas de la organización.

La siguiente tabla muestra las variables que tienen el peso relativo más significativo de acuerdo con el análisis realizado hasta el momento. Sobre estas variables se definirán las estrategias operativas.

Tabla N° 19. Priorización de las variables del proceso administrativo y de gestión de las áreas de la organización - ASOPROSAC

VARIABLE	(A) (O)				(%)	Ponderado
	1	2	3	4		
Función de planeación						
¿Se tiene claridad de los efectos del entorno sobre la organización?				●	0.26	0.78
¿Se sabe a ciencia cierta con cuales recursos se cuenta o se contará para el desarrollo y fortalecimiento de la organización?			●		0.26	0.52
¿Se conoce con certeza cuántas y cuáles personas se requieren para el logro de la misión y objetivos?			●		0.26	0.52
Función de diseño organizacional						
¿Se sabe cómo dividir las actividades entre las personas que hacen parte de la organización, con el fin de cumplir los objetivos?				●	0.5	2
¿Se tiene claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo las actividades, los objetivos?	●				0.5	0.5
Función de dirección						
Las relaciones interpersonales				●	0.4	1.6
Estilo gerencial y toma de decisiones			●		0.4	1.2
Función de control y evaluación						
¿Posee un adecuado sistema de información útil para la toma de decisiones?	●				0.3	0.3
¿Se ha diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos?			●		0.3	0.6
Gestión financiera						
¿Se es consistente en la interpretación				●	0.35	1.05

de la información financiera con base en las normas y procedimientos contables aceptados, mediante la validación de los estados financieros de la organización?						
¿Se evalúan con cierta periodicidad, cuáles fueron las decisiones importantes de las directivas y los efectos que se presentaron en los cambios de la estructura financiera...?					0.35	0.7
Gestión de procesos						
¿Se poseen procedimientos documentados y verificables sobre todas las acciones que deben ser realizadas desde que ingresan las materias primas, se procesan y se venden?					0.7	0.7
Gestión del talento humano						
¿Se tiene claramente definido el papel que deben jugar la educación, la capacitación y el entrenamiento...?					0.6	1.8
Gestión de calidad						
¿En la organización se es consciente de la necesidad de mejorar, toso los días, pasó a paso, todos los procesos, todos los trabajos realizados?					0.3	0.9
¿Las directivas de la organización tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa?					0.3	0.9
Gestión tecnológica						
¿Las directivas organizacionales han considerado la conformación de un equipo para definir con claridad los procesos actuales sujetos de mejoramiento?					0.5	0.5
¿Se determinan en la organización rangos de acción o de trabajo y se desarrollan documentos apropiados para cada evaluación que se realice...?					0.5	0.5

4.2.3.5 Conclusiones del análisis del proceso administrativo y de gestión.

- ❖ Como se puede apreciar en la gráfica anterior la organización presenta debilidades como fortalezas en una proporción similar en lo que respecta del proceso administrativo y la gestión de las áreas que debe tener una empresa. Las respuestas dadas por el presidente como el análisis realizado evidencio que la asociación tiene aspectos positivos en factores relacionados con el talento humano, la calidad y la dirección. De igual forma presenta muchas falencias en cuanto a la planeación, diseño organizacional, control y evaluación y en la gestión financiera, de procesos y tecnológica.
- ❖ La función de planeación tiene un puntaje de 2.59, lo que en la escala corresponde a un 64.75%, esto quiere decir que es fortaleza no muy predominante en la organización, la junta directiva no está acostumbrada a ejercer actividades de planeación que permitan tener claridad del rumbo de la misma y de los posibles cambios que pueden existir más adelante y afectar a la asociación.
- ❖ La función de diseño organizacional tiene un puntaje de 2.5 lo que en la escala corresponde a un 62.5% esto significa que es una fortaleza tenue en la organización. Pues ésta es esencial para dividir y coordinar las actividades entre las personas que hacen parte de la empresa, además para conocer los recursos y la tecnología requerida para asignar las tareas y lo más importante es que permite tener claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo con las actividades, los objetivos y la misión.
- ❖ Las relaciones interpersonales, los valores organizacionales, el estilo gerencial y la toma de decisiones son algunas de las variables de la función de dirección, esta obtuvo un puntaje de 3.4, lo que en la escala corresponde al 85%, es decir que la asociación es fuerte en estos aspectos.
- ❖ La función de control y evaluación tiene un puntaje de 1.5 lo que en la escala corresponde a un 37.5%, esto quiere decir que el sistema de información de la organización no es útil para la toma de decisiones prospectivas ni para aplicar acciones correctivas que aseguren la obtención de los resultados planeados. Tampoco cuentan con parámetros para medir

los factores claves de éxito, no utilizan herramientas fiables para la medición, tales como informes escritos adecuados, informes estadísticos y aparatos electrónicos que les permitan controlar y evaluar todos los procesos organizacionales ni han diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos.

- ❖ La gestión financiera tiene un puntaje de 2.35 lo que en la escala corresponde a un 58.75% lo que significa que es una fortaleza no muy marcada, se puede apreciar que la asociación no lleva un manejo eficiente de los recursos, pero en cuanto a la interpretación de la información financiera tiene un mayor conocimiento y manejo.
- ❖ En cuanto a la gestión de procesos, la organización tiene un puntaje de 1.3, lo que en la escala corresponde a un 32.5%, esto significa que no poseen procedimientos documentados y verificables de todas las acciones que deben realizarse en la organización, lo que no les permite tener control y manejo sobre los mismos. En conclusión es una debilidad muy fuerte.
- ❖ Los miembros de la organización y la junta directiva tienen claramente definido el papel que juega la capacitación y el entrenamiento organizacional, pero tienen algunos problemas al momento de realizar el seguimiento al clima organizacional y al establecer políticas motivacionales y de reconocimiento; todos estos aspectos hacen parte de la gestión de talento humano donde la asociación obtuvo un puntaje de 3, lo que en la escala corresponde a un 75%, esto significa que es una fortaleza que se puede mejorar con más capacitaciones del personal.
- ❖ La directiva y los productores son conscientes de la necesidad de mejorar todos los procesos y los trabajos realizados. Además tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social, en términos de continuidad de empleo, conservación del medio ambiente, pago de impuestos, etc. Estos aspectos hacen alusión a la gestión de la calidad donde la asociación tiene un puntaje de 3, lo que en la escala corresponde a un 75%, esto quiere decir que es una fortaleza no muy fuerte.
- ❖ En cuanto a la gestión tecnológica se obtuvo un puntaje de 1, lo que en la escala corresponde al 25%, es el porcentaje más bajo que ha obtenido la organización, esto quiere decir que es una gran debilidad, las directivas no tienen un manual de procesos y procedimientos definidos, no utilizan

herramientas operativas apropiadas, además no cuentan con un equipo que defina claramente los procesos sujetos de mejoramiento.

4.2.4 Construcción de la matriz DOFA.

Las variables enunciadas tanto en la tabla resumen del macroambiente y del sector como las tenidas en cuenta en el análisis interno de la organización sirvieron para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la asociación que se enumeran a continuación, adicional a este análisis se logró complementar las mismas por medio de un taller con los productores, quedando así un análisis más completo.

Tabla N° 20. Oportunidades y amenazas - ASOPROSAC

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de entidades públicas y privadas 2. Contar con aliados comerciales 3. Acceder a mejor precio 4. Disminución de costos por compras grupales 5. Compartir experiencias de éxito 6. Acuerdos comerciales con empresa privadas 7. Potencial de crecimiento del mercado interno 8. Demanda creciente de productos verdes y orgánicos. 9. Posición geográfica privilegiada para el comercio internacional. 10. Posibilidad de Implementación de TIC'S. 11. Actualmente existe un potencial de exportación de 42 mil toneladas de leche a países como México, Mercosur, Chile, Suiza, EE.UU, Unión Europea, Canadá. 12. Capacitaciones por parte de entidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios climáticos 2. Inseguridad 3. Competencia y dinámica de los productos sustitutos 4. Políticas de negociación de los aliados comerciales 5. Desaparición del sector ganadero en la zona por políticas públicas y externalidades 6. Hoy existe una economía más abierta al comercio internacional, por lo tanto Colombia está más expuesta a tratados de libre comercio con potencias en el sector lechero 7. Baja competitividad del sector 8. Poca inversión extranjera para el sector agropecuario. 9. En el Cauca se puede presentar una sobreproducción de leche. 10. Desarticulación institucional. Poca oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad lechera.

13. Aumento de la oferta tecnológica que permite prestar mejores productos y servicios	
--	--

Fuente: propia del investigador

Tabla N° 21. Debilidades y fortalezas – ASOPROSAC

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación deficiente a nivel interno 2. Desmotivación en los asociados, falta de sentido de pertenencia 3. Miedo de los asociados, resistencia al cambio y nuevos retos 4. Falta de capital 5. Distribución de tierra no equitativa 6. Falta de pensamiento asociativo 7. Altos costos de producción 8. No se cuenta con sistemas de gestión de la calidad 9. Escasa tecnología 10. Falencias en la parte administrativa (descoordinación, no planeación) 11. La organización no cuenta con aliados comerciales 12. Insuficiente formación técnica y empresarial de los productores. 13. No cuentan con instalaciones propias 14. Manejo económico y financiero deficiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo que ha generado trayectoria en la organización 2. Condiciones agroclimáticas adecuadas y disponibilidad de recursos naturales y tierras con vocación agropecuaria, cercanas a la ciudad 3. Disposición para capacitarse, entrenarse y educarse en temas agrícolas, pecuarios y administrativos 4. Las directivas de la organización tienen claridad y conciencia sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa. 5. Conocimiento en ganadería y agricultura.

Fuente: propia del investigador

Con base en las variables de las dos tablas anteriores sobre las cuales se va a operar para el mejoramiento de la organización, se procede a cruzarlas todas entre sí, cabe resaltar que solo aquellas que tengan una correlación lógica, lo que permitirá obtener estrategias tipo FO (fortalezas-oportunidades), estrategias tipo FA (fortalezas-amenazas), estrategias tipo DO (debilidades-oportunidades) y

estrategias tipo DA (debilidades-amenazas), construyendo de esta manera la matriz DOFA.

Tabla N° 22. MATRIZ DOFA ASOPROSAC

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo que ha generado trayectoria en la organización 2. Condiciones agroclimáticas adecuadas y disponibilidad de recursos naturales y tierras con vocación agropecuaria, cercanas a la ciudad 3. Disposición para capacitarse, entrenarse y educarse en temas agrícolas, pecuarios y administrativos 4. Las directivas de la organización tienen claridad y conciencia sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa. 5. Conocimiento en ganadería y agricultura. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación deficiente a nivel interno 2. Desmotivación en los asociados, falta de sentido de pertenencia 3. Miedo de los asociados, resistencia al cambio y nuevos retos 4. Falta de capital 5. Distribución de tierra no equitativa 6. Falta de pensamiento asociativo 7. Altos costos de producción 8. No se cuenta con sistemas de gestión de la calidad 9. Escasa tecnología 10. Falencias en la parte administrativa (descoordinación, no planeación) 11. La organización no cuenta con aliados comerciales 12. Insuficiente formación técnica y empresarial de los productores. 13. No cuentan con instalaciones propias 14. Manejo económico y financiero deficiente
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de entidades públicas y privadas 2. Contar con aliados comerciales 3. Acceder a mejor precio 4. Disminución de costos por compras grupales 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulando proyectos productivos ante entidades públicas y privadas que benefician a los asociados. 2. Aprovechamiento de las entidades formadoras para que las capacitaciones sean 	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de un sistema de información útil para la toma de decisiones. 2. Aplicación de Benchmarking. 3. Adquisición y aplicación de tecnologías blandas y duras

<p>5. Compartir experiencias de éxito</p> <p>6. Acuerdos comerciales con empresa privadas</p> <p>7. Potencial de crecimiento del mercado interno</p> <p>8. Demanda creciente de productos verdes y orgánicos.</p> <p>9. Posición geográfica privilegiada para el comercio internacional.</p> <p>10. Posibilidad de Implementación de TIC'S.</p> <p>11. Actualmente existe un potencial de exportación de 42 mil toneladas de leche a países como México, Mercosur, Chile, Suiza, EE.UU, Unión Europea, Canadá.</p> <p>12. Capacitaciones por parte de entidades</p> <p>13. Aumento de la oferta tecnológica que permite prestar mejores productos y servicios</p>	<p>enfocadas al manejo administrativo, económico y financiero.</p> <p>3. Transmitiendo a los productores las acciones involucradas en el Plan de Manejo Ambiental y manejo de los recursos naturales destinados a la producción de leche.</p>	<p>adecuadas para el desarrollo de la organización.</p> <p>4. Creación de un sistema de gestión de la calidad.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <p>1. Cambios climáticos</p> <p>2. Inseguridad</p> <p>3. Competencia y dinámica de los productos sustitutos</p> <p>4. Políticas de negociación de los aliados comerciales</p> <p>5. Desaparición del sector ganadero en la zona por políticas públicas y externalidades</p> <p>6. Hoy existe una economía más abierta al comercio internacional, por lo tanto Colombia está más expuesta a tratados de libre comercio con potencias en el sector lechero</p> <p>7. Baja competitividad del sector</p> <p>8. Poca inversión extranjera para el sector agropecuario.</p> <p>9. En el Cauca se puede presentar una sobreproducción de leche.</p> <p>10. Desarticulación institucional. Poca oferta de bienes públicos para desarrollar</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <p>1. Aprovechamiento del liderazgo para establecer relaciones que beneficien a la asociación en cuanto a mejores precios de insumos, canales de distribución, políticas de negociación y apertura de mercados</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <p>1. Reforzamiento en la formación técnica y empresarial para contrarrestar el surgimiento de nuevos competidores y afianzar su participación en el mercado.</p>

competitivamente la actividad lechera.		
--	--	--

4.2.5. Definición del plan operativo

Con la Visión, la Misión, Objetivos y estrategias operativas, se tiene completo el denominado plan estratégico. Ahora se hace necesario buscar la manera de ponerlo en acción. Para ello, las estrategias deben ponerse en movimiento. Las estrategias nos indican qué debemos hacer para lograr que la organización permanezca en el tiempo, se desarrolle y crezca, mediante el logro de la misión y objetivos. El plan operativo debe mostrarnos cómo hacer para lograrlo.

Tabla N° 23. Plan operativo ASOPROSAC

OBJETIVO 1: Gestionar recursos que permitan a las familias productoras de la asociación mejorar sus unidades productivas ...					
Estrategia 1: Formulación de proyectos productivos ante entidades públicas y privadas que beneficien a los asociados.					
Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Revisión de oferta programática de proyectos productivos por parte del gobierno y entidades privadas y determinación de la aplicabilidad de los mismos a la organización.	Representante legal	2 de febrero de 2015	\$ 50.000	Conocer el 80% de la oferta programática de proyectos	$\frac{\# \text{ proyectos productivos aceptados}}{\# \text{ proyectos ofertados por parte del gobierno}} * 100$
2. Formulación de proyectos productivos.	Profesional en gerencia de proyectos/junta directiva	Depende de la fecha de la convocatoria	\$ 2.000.000	Que la asociación por lo menos sean beneficiaria de un proyecto productivo	Número de proyectos formulados
3. Seguimiento a los proyectos presentados.	R.L	A partir de la fecha que se entregó el proyecto	\$100.000	Aprobación del proyecto presentado	Proyecto aprobado
Estrategia 2: Aprovechamiento del liderazgo para establecer relaciones que beneficien a la asociación en cuanto a mejores precios de insumos, canales de distribución, políticas de negociación y apertura de mercados					
1. programar reuniones con líderes de otras asociaciones.	R.L	9 al 13 de febrero de 2015	\$ 100.000	Programar al menos tres reuniones con líderes de otras	Número de reuniones programadas

				asociaciones	
2. Asistir a eventos como ferias, seminarios o congresos, entre otros con la finalidad de capacitarse.	R.L/J.D	Depende de la programación de los eventos, congresos y/o seminarios	\$ 800.000	Asistir al menos a cuatro eventos (ferias, congresos, seminarios)	Número de eventos a los que se asistió
3. Socializar o divulgar a todos los asociados las actividades realizadas por el gerente.	R.L	Cada tres meses	\$ 50.000	Socializar al 80% de los asociados de la organización.	$\frac{\# \text{ asociados que estuvieron en la socialización}}{\# \text{ total de asociados}} * 100$

Fuente: propia del investigador

OBJETIVO 2: Promover el desarrollo personal y organizacional de los miembros de la asociación...

Estrategia 1: Aprovechamiento de las entidades formadoras para que las capacitaciones sean enfocadas al manejo administrativo, económico y financiero.

Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Realizar un diagnóstico que identifique las áreas débiles en las cuales deben ser capacitados los miembros de la alianza.	Pasante F.A	1 octubre al 1 noviembre de 2014	Costos a cargo del proyecto	Tener el diagnóstico de la asociación	Un diagnóstico
2. Establecer diálogos con las posibles entidades formadoras.	F.A	Define la F.A	Costos a cargo del proyecto	Establecer diálogos con al menos el 60% de las entidades formadoras	$\frac{\# \text{ Entidades con las que se dialogó}}{\# \text{ Total de entidades formadoras}} * 100$
3. Firmar los convenios.	F.A	Define la F.A	Costos a cargo del proyecto	Firmar convenios con al menos tres entidades formadoras	Número de convenios firmados

4. Ejecutar los convenios.	F.A	Define la F.A	Costos a cargo del proyecto	Ejecutar el 100% de los convenios firmados	$\frac{\# \text{ Convenios ejecutados}}{\# \text{ Convenios firmados}} * 100$
Estrategia 2: Reforzamiento en la formación técnica y empresarial para contrarrestar el surgimiento de nuevos competidores y afianzar su participación en el mercado.					
1. Capacitación en mercadeo.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 60% de los miembros de la asociación	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
2. Curso de administración básica.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
3. Jornadas de capacitación en finanzas (formulación y análisis de estados financieros)	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
4. Capacitación en contabilidad.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 60% de los miembros de la asociación	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
5. Curso de recursos humanos (Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, manejo de personal)	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
6. Jornada de capacitación en sistemas e informática (manejo especialmente de Word, Excel, software)	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$
7. Taller de capacitación en habilidades gerenciales.	AGROINNOVA/SENA/ F.A/UNICAUCA	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Capacitar a todos los miembros de la junta directiva	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la junta directiva}} * 100$

Fuente: propia del investigador

OBJETIVO 3: Impulsar, incrementar, promover, potenciar la productividad y la competitividad de la asociación...

Estrategia 1: Establecimiento de un sistema de información útil para la toma de decisiones.

Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Elaboración de un estudio socio económico y demográfico de los productores que conforman la asociación.	R.L	2 al 6 de marzo de 2015	\$ 50.000	100% del estudio socio económico y demográfico	Un estudio socio económico y demográfico de la asociación
2. Diligenciar el formato establecido.	R.L/ Asociados	9 al 27 de marzo de 2015	\$ 50.000	La asociación tenga el 100% del formato diligenciado	Un Formato diligenciado
3. Organizar y sistematizar la información recolectada.	Secretaria	30 de marzo al 3 de abril de 2015	\$ 20.000	Poseer una base de datos	Base de datos sistematizada
4. Sistematizar los registros de producción de la asociación.	Secretaria	13 al 17 de abril de 2015	\$ 20.000	100% de los registros de producción sistematizados	$\frac{\# \text{ registros de producción sistematizados}}{\# \text{ total registros de producción}} * 100$
5. Sistematizar la contabilidad de la organización.	Tesorero	Del 2 de febrero en adelante	\$ 20.000	100% de la contabilidad sistematizada	$\frac{\# \text{ documentos contables sistematizados}}{\# \text{ total documentos contables}} * 100$
7. Sistematizar los registros administrativos	Secretaria	20 al 24 de abril del 2015	\$ 20.000	100% de los registros administrativos sistematizados	$\frac{\# \text{ registros administrativos sistematizados}}{\# \text{ total de registros administrativos}} * 100$
6. Analizar la información para la toma de decisiones óptimas.	R.L/junta directiva	Del 4 de mayo en adelante	\$ 50.000	Decisiones correctas tomadas	$\frac{\text{Decisiones correctas tomadas}}{\text{Total de decisiones}} * 100$
7. Actualizar la información contable.	Tesorero	Cada fin de mes	\$ 20.000	Actualizar al 100% la información de la base de datos, con una periodicidad mensual	Base de datos actualizada
8. Actualizar la información del	Secretaria	Cada dos	\$ 20.000	Actualizar al	Base de datos actualizada

formato diligenciado por los productores.		meses		100% la información de la base de datos, con una periodicidad semestral	
---	--	-------	--	---	--

Estrategia 2: Aplicación de Benchmarking

1. Buscar asociaciones similares para observar buenas prácticas de manejo y productividad.	R.L	1 al 12 de junio de 2015	\$ 100.000	Buscar al menos tres asociaciones similares	$\frac{\# \text{ asociaciones similares}}{\text{Total de asociaciones}} * 100$
2. Programar visitas a las asociaciones (se propone Colectaos, Alquería, San Fernando)	R.L/secretaria	15 al 30 de junio de 2015	\$ 800.000	Visitar al menos dos asociaciones	$\frac{\# \text{ visitas realizadas}}{\text{Total de asociaciones programadas}} * 100$
3. Comparar las prácticas operacionales y empresariales propias con las empresas visitadas.	R.L	3 al 31 de agosto de 2015	\$ 100.000	El 50% de las prácticas observadas sean aplicadas a la organización	$\frac{\# \text{ prácticas aplicadas}}{\# \text{ prácticas observadas}} * 100$
4. Implementar o aplicar las prácticas observadas dentro de las organizaciones visitadas.	R.L/productores	1 de septiembre al 1 de diciembre de 2015	Depende de las operaciones que se vayan a implementar	Al menos poner en práctica lo visto en una empresa	Aplicación o no aplicación de las practicas observadas

Estrategia 3: Adquisición y aplicación de tecnologías blandas y duras adecuadas para el desarrollo de la organización.

1. Realizar inventario de la tecnología con la que cuenta actualmente la organización.	Fiscal	2 al 13 de marzo de 2015	\$ 20.000	Contar con un inventario tecnológico	Número total de tecnología
2. Revisar la oferta tecnológica existente en el mercado que sea	Fiscal	16 de marzo al 3 de abril de	\$ 100.000	Conocer el 80% de la	$\frac{\# \text{ tecnología adecuada}}{\# \text{ tecnología total}} * 100$

adecuable para la organización.		2015		oferta tecnológica del mercado	# total de tecnología en el mercado
3. Adquirir tecnología requerida por la organización.	R.L/tesorero	1 junio al 3 de agosto de 2015	Depende de la tecnología que se va a adquirir	Adquirir el 30% de la tecnología adecuada para la organización	$\frac{\# \text{ Tecnología adquirida}}{\# \text{ Tecnología adecuada}} * 100$
Estrategia 4: Creación de un sistema de gestión de la calidad.					
1. Contratación de un experto para poder crear el sistema de gestión de calidad.	R.L	1 al 9 de octubre de 2015	\$ 2.000.000	Contratar el experto en SGC	Experto contratado
2. Capacitar a los directivos como a todos los miembros de la asociación en la temática relacionada con el SGC.	Persona contratada	Depende del cronograma del contratista	Incluido en el valor del contrato	El 75% de los miembros de la asociación están capacitados en la temática relacionada con el SGC	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la asociación}} * 100$
3. Realizar un plan de trabajo para el diseño y construcción del SGC de la organización.	Persona contratada	Depende del cronograma del contratista	Incluido en el valor del contrato	Existencia de un plan de trabajo en SGC	Plan de trabajo en SGC
4. Aplicación de la metodología de diseño de un SGC.	Persona contratada/ productores	Depende del cronograma del contratista	Depende de los requerimientos del SGC	Implementar el SGC en la organización	SGC implementado

Fuente: propia del investigador

OBJETIVO 4: Propender por el cuidado y manejo del medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en los procesos productivos.

Estrategia 1: Transmitiendo a los productores las acciones involucradas en el plan de manejo ambiental y manejo de los recursos naturales destinados a la producción de leche.

Actividades	Responsables	Tiempo	Inversión	Meta	Indicador
1. Capacitación sobre prácticas ambientalmente sanas y económicamente factibles para el manejo de los recursos agua, suelo, cultivo de pastos y especies forrajeras.	Técnicos F.A	Definen los técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
2. Capacitación en elaboración de abonos orgánicos con recursos de la finca para sustitución gradual de niveles de uso de abonos químicos.	Técnicos F.A	Definen los técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
3. Capacitación en MIPE (manejo integrado de plagas y enfermedades)	Técnicos F.A	Definen los técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
4. Capacitación en manejo de residuos sólidos y líquidos.	Técnicos F.A	Definen los técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
5. Capacitación en manejo sanitario de productos veterinarios.	Técnicos F.A	Definen los técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
6. Capacitación en manejo de desechos veterinarios.	Técnicos F.A	Definen los técnicos	Costos a cargo del proyecto	Capacitar al 70% de los productores asociados a la organización.	$\frac{\# \text{ Asistentes a la capacitación}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$
7. Aplicación gradual de las capacitaciones en la organización.	Productores	Definen los técnicos	Depende de los implementos	El 80% de los miembros de la asociación apliquen las capacitaciones.	$\frac{\# \text{ Productores que aplican las capacitaciones}}{\# \text{ Miembros de la asociación}} * 100$

Fuente: propia del investigador

4.3 ALIANZA DE PRODUCTORES DEL CAUCA – APROCAUCA

Es una organización social de segundo grado, perteneciente al departamento del Cauca, integrada por nueve asociaciones (Asprolepur, Cooprolezcas, Asproleso, Ascamp, Asoimpa, Ascemol, Asiapromiras, Asproap y Cooproler) de varios municipios del departamento del Cauca. El objetivo es aunar esfuerzos para mejorar las condiciones de pequeños productores de leche, minimizar impactos del TLC y garantizar sostenibilidad del producto en el mercado, defendiendo intereses colectivos a nivel regional y nacional.

4.3.1 Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico y análisis interno de la alianza de productores del Cauca fue realizado por una consultora que contrato la Fundación Alpina, el cual se puede consultar en el Anexo N°3. CD.

4.3.2 Direccionamiento estratégico

4.3.2.1 Definición de la Misión y Visión.

Misión

APROCAUCA es una entidad sin ánimo de lucro que propende por el mejoramiento de la calidad de vida de los productores agropecuarios, mediante su incidencia en políticas públicas y actuando como mediadora ante entidades oficiales y privadas, teniendo como pilar fundamental la conservación del medio ambiente y la responsabilidad social.

Visión

Para el año 2020, APROCAUCA, será reconocida por su incidencia en políticas agropecuarias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los productores, con responsabilidad social.

4.3.2.2 Definición de los valores organizacionales

Valores corporativos

- ❖ **Responsabilidad:** Nos permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos, siempre en el plano de lo moral.

- ❖ **Trabajo en equipo:** existe compromiso, comunicación y unión entre todos los miembros de la asociación.
- ❖ **Honestidad:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
- ❖ **Identidad:** Valoramos las personas que somos y las diferencias que existen con nuestros semejantes.
- ❖ **Respeto:** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
- ❖ **Solidaridad:** Actitud continúa de apoyo por el bien común, disponiendo para ello los recursos, la infraestructura, destrezas, conocimientos, con los que contamos.
- ❖ **Puntualidad:** Disciplina de cumplir a tiempo nuestros compromisos.
- ❖ **Liderazgo:** Incentivamos, promovemos y motivamos a los productores para trabajar por un objetivo en común.

Principios

- ❖ Acompañamiento a las organizaciones de primer nivel que conforman la alianza.
- ❖ Transparencia.
- ❖ Cumplimiento.
- ❖ Desarrollo y bienestar de los productores de las organizaciones que conforman APROCAUCA.
- ❖ Responsabilidad social empresarial.

4.3.2.3 Objetivos estratégicos

- ❖ Incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de manera sostenible de las asociaciones de pequeños productores, a través de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
- ❖ Propender por la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de producción y mercadeo de los asociados a las organizaciones que conforman la alianza.
- ❖ Promover ruedas de negocio, para ampliar el mercado a nivel nacional de los productores que conforman la alianza.
- ❖ Promover ruedas de negocio para mejorar las condiciones de producción de los productos agropecuarios.
- ❖ Conservar y proteger el medio ambiente.

4.3.3 Construcción de la matriz DOFA

En base al diagnóstico elaborado por la consultora y con el trabajo realizado en conjunto con los miembros de la organización de segundo nivel se identificaron y complementaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la alianza, luego se procedió a la construcción de la matriz DOFA

Tabla N° 24. Oportunidades y amenazas APROCAUCA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de entidades públicas y privadas. 2. Acuerdos comerciales con empresas privadas. 3. Compartir experiencias de éxito. 4. Acceder a mejores precios (insumos como de comercialización). 5. Potencial de crecimiento del mercado interno. 6. Demanda creciente de productos verdes y orgánicos. 7. Posición geográfica privilegiada para el comercio internacional. 8. Posibilidad de Implementación de TIC'S. 9. Actualmente existe un potencial de exportación de 42 mil toneladas de leche a países como México, Mercosur, Chile, Suiza, EE.UU, Unión Europea, Canadá. 10. Aumento de la oferta tecnológica que permite prestar mejores productos y servicios. 11. Articulación institucional. Oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad lechera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia directa y dinámica de productos sustitutos. 2. Cambios climáticos. 3. Inseguridad, deterioro del orden público. 4. Políticas de negociación de los aliados comerciales. 5. Implementación de políticas públicas y externalidades. 6. Hoy existe una economía más abierta al comercio internacional, por lo tanto Colombia está más expuesta a tratados de libre comercio con potencias. 7. Baja competitividad del sector. 8. Poca inversión Estado y extranjera para el sector agropecuario. 9. Comercialización, topes de leche y mercados. 10. Altos costos de insumos y distribución. 11. Vías de acceso y transporte. 12. Tasas de interés poco competitivas para los productores. 13. El cambio de reglas jurídicas y el deterioro de la seguridad genera incertidumbre para invertir. 14 .El enfoque de los actores (estatal y del aliado comercial) se orienta a fines particulares, no incorpora las necesidades del productor.

Fuente: propia del investigador

Tabla N° 25. Debilidades y fortalezas APROCAUCA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasos recursos económicos. 2. Falta de compromiso, motivación y sentido de pertenencia. 3. Manejo administrativo y financiero deficiente. 4. No se tiene conocimiento en la formulación y gestión de proyectos. 5. Poca formación para ejercer cargos directivos. 6. Falta de comunicación, claridad e información entre los representantes de la alianza y las asociaciones. 7. No se han establecido normas, instrucciones de operaciones, procedimientos y manuales para el desarrollo de las actividades. 8. No se tiene equipos o grupos dinamizadores. 9. No hay liderazgo en la organización. 10. No cuentan con instalaciones propias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la alianza (figura de asociatividad). 2. Personería jurídica que permite formular y gestionar recursos. 3. Disposición para capacitarse, entrenarse y educarse en temas técnicos, administrativos y financieros. 4. Las directivas de la alianza tienen claridad sobre lo que significa la responsabilidad social. 5. Conocimiento en ganadería y agricultura.

Fuente: propia del investigador

Con base en las variables de las dos tablas anteriores sobre las cuales se va a operar para el mejoramiento de la organización, se procede a cruzarlas todas entre sí, cabe resaltar que solo se tendrán en cuenta aquellas que tengan una correlación lógica, lo que permitirá obtener estrategias tipo FO (fortalezas-oportunidades), estrategias tipo FA (fortalezas-amenazas), estrategias tipo DO (debilidades-oportunidades) y estrategias tipo DA (debilidades-amenazas), construyendo de esta manera la matriz DOFA.

<p>7. Posición geográfica privilegiada para el comercio internacional.</p> <p>8. Posibilidad de Implementación de TIC´S.</p> <p>9. Actualmente existe un potencial de exportación de 42 mil toneladas de leche a países como México, Mercosur, Chile, Suiza, EE.UU, Unión Europea, Canadá.</p> <p>10. Aumento de la oferta tecnológica que permite prestar mejores productos y servicios.</p> <p>11. Articulación institucional. Oferta de bienes públicos para desarrollar competitivamente la actividad lechera.</p>		
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. Competencia directa y dinámica de productos sustitutos.</p> <p>2. Cambios climáticos.</p> <p>3. Inseguridad, deterioro del orden público.</p> <p>4. Políticas de negociación de los aliados comerciales.</p> <p>5. Implementación de políticas públicas y externalidades.</p> <p>6. Hoy existe una economía más abierta al comercio internacional, por lo tanto Colombia está más expuesta a tratados de libre comercio con potencias.</p> <p>7. Baja competitividad del sector.</p> <p>8. Poca inversión Estado y extranjera para el sector agropecuario.</p> <p>9. Comercialización, topes de leche y mercados.</p> <p>10. Altos costos de insumos y distribución.</p> <p>11. Vías de acceso y transporte.</p> <p>12. Tasas de interés poco competitivas para los productores.</p> <p>13. El cambio de reglas jurídicas</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1. Búsqueda de ayudas y apoyos externos a través de la gestión de las directivas</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p>

<p>y el deterioro de la seguridad genera incertidumbre para invertir.</p> <p>14 .El enfoque de los actores (estatal y del aliado comercial) se orienta a fines particulares, no incorpora las necesidades del productor.</p>		
---	--	--

4.3.4 Definición del plan operativo de APROCAUCA

Con la Visión, la Misión, Objetivos y estrategias operativas, se tiene completo el denominado plan estratégico. Ahora se hace necesario buscar la manera de ponerlo en acción. Para ello, las estrategias deben ponerse en movimiento. Las estrategias nos indican qué debemos hacer para lograr que la organización permanezca en el tiempo, se desarrolle y crezca, mediante el logro de la misión y objetivos. El plan operativo debe mostrarnos cómo hacer para lograrlo.

Tabla N° 27. Plan operativo APROCAUCA

OBJETIVO 1: Propender por la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de producción y mercadeo de los asociados a las organizaciones que conforman la alianza.

Estrategia 1: Formulación y gestión de proyectos que beneficien a los productores asociados a las organizaciones de primer nivel.

Actividades	Responsables	Meta	Tiempo	Inversión	Indicador
1. Capacitación en formulación de proyectos.	AGROINNOVA/ UNICAUCA/F.A/ SENA	El 75 % de los miembros que conforman la alianza estén capacitados	Definen las entidades	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la alianza}} * 100$
2. Revisión de oferta programática de proyectos productivos por parte del gobierno y entidades privadas y Determinación de la aplicabilidad de los mismos a las organizaciones de primer nivel.	Fernando Erazo/Mauro Muñoz	Conocer el 80% de la oferta programática de proyectos	15 - 31 enero de 2015	\$ 50.000	$\frac{\# \text{ proyectos productivos aceptados}}{\# \text{ proyectos ofertados por parte del gobierno}} * 100$
3. Búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	Fernando Erazo/R.L/ Secretario	Establecer al menos dos alianzas estratégicas.	15 enero – 31 marzo de 2015	\$ 500.000	Número de alianzas estratégicas establecidas
4. Formulación de proyectos productivos.	J.D/ Fernando Erazo/ Asesor	Que las organizaciones que conforman la alianza	Depende de la	\$ 3.000.000	

	en proyectos	por lo menos sean beneficiarias de un proyecto productivo	convocatoria		Número de proyectos formulados
5. Seguimiento a los proyectos presentados.	R.L	Aprobación del proyecto presentado	Depende de la fecha que comience la ejecución del proyecto	\$ 1.000.000	Un proyecto aprobado totalmente

Estrategia 2: Búsqueda de ayudas y apoyos externos a través de la gestión de las directivas.

Actividades	Responsable	Meta	Tiempo	Inversión	Indicador
1. Buscar eventos o encuentros organizados por el gobierno u otras entidades.	F.A/R.L de cada asociación que conforma la alianza	Asistir al 60% de los eventos programados	Diciembre 2014 en adelante	\$ 200.000.000	$\frac{\# \text{ eventos en los que se participó}}{\# \text{ eventos programados}} * 100$
2. Organizar la asistencia a eventos o encuentros organizados por el gobierno y/ o empresas privadas.	R.L	Asistan representantes dos por asociación	Depende de la fecha del evento	\$ 100.000	Número de representantes por asociación que asistieron
3. Organizar la información a presentar en cada evento.	R.L/Secretario	Documentos con la información pertinente a cada evento	Depende de la fecha del evento	\$ 100.000	Número de documentos presentados

Fuente: propia del investigador

Tabla N° 34. Plan operativo – APROCAUCA

OBJETIVO 2 Incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de manera sostenible de las asociaciones de pequeños productores, a través de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.					
Estrategia 1: Aprovechamiento de las entidades formadoras para que las capacitaciones sean enfocadas al manejo administrativo y financiero.					
Actividades	Responsable	Meta	Tiempo	Inversión	Indicador
1. Realizar un diagnóstico que identifique las áreas débiles en las cuales deben ser capacitados los miembros de la alianza.	Beatriz Agüera	Diagnóstico completo de las áreas de la organización.	1 al 31 de octubre de 2014	Costos a cargo del proyecto	Un diagnóstico
Gestión Administrativa					
1. Realizar talleres y ejercicios colectivos de construcción del plan estratégico.	Pasante F.A / Fernando Erazo	Realizar al menos 2 talleres	31 octubre al 21 noviembre de 2014	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ talleres realizados}}{\# \text{ talleres propuestos}} * 100$
2. Formular el plan estratégico.	Pasante F.A	Plan estratégico formulado	21 – 24 Nov de 2014	Costos a cargo del proyecto	Un plan estratégico
3. Socialización, ajuste y aprobación del plan de trabajo en asamblea.	Pasante F.A/ Asamblea	El 100% de los integrantes de la alianza conozcan el plan.	28 Nov de 2014	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ asociados que conocen el plan}}{\# \text{ total asociados}} * 100$

4. Capacitación en la ejecución y seguimiento del plan.	Fernando Erazo/Pasante F.A	80% de asociados capacitados en la ejecución y seguimiento del plan	12 diciembre de 2014	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la alianza}} * 100$
5. Capacitar a los asociados en temas básicos de administración.	F.A	80% de asociados capacitados en temas básicos administrativos.	Define F.A	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la alianza}} * 100$
6. Capacitar a la directiva en sistemas e informática (principalmente Word, Excel y manejo de software)	SENA/F.A/ UNICAUCA/ AGROINNOVA	100% de la directiva capacitada en sistemas e informática.	Definen entidades	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la directiva}} * 100$
7. Capacitar a los asociados en Recursos Humanos (trabajo en equipo, manejo de personal, comunicación)	SENA/F.A/ UNICAUCA/ AGROINNOVA	80% de asociados capacitados en relaciones humanas.	Definen entidades	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total de miembros de la alianza}} * 100$
Gestión Financiera					
1. Capacitar a los asociados y junta directiva en costos y presupuestos.	Fernando Erazo	Capacitación del 80% de los asociados en costos y presupuestos	Definen entidades	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ asociados capacitados}}{\# \text{ total asociados}} * 100$
2. Capacitar a los directivos en formulación y análisis de estados financieros.	Fernando Erazo	Capacitación del 80% de los directivos en formulación y análisis de estados financieros	Por definir	Costos a cargo del proyecto	$\frac{\# \text{ directivos capacitados}}{\# \text{ total de directivos}} * 100$
3. Socialización del presupuesto anual de la alianza.	Todos los miembros de la alianza	El 100% de los miembros de la	9 de enero de 2015	\$ 500.000	$\frac{\# \text{ miembros que conocen el presupuesto}}{\# \text{ total de miembros}} * 100$

		alianza conozcan el presupuesto anual			
Estrategia 2: Establecimiento de un sistema de información útil para la toma de decisiones.					
Actividades	Responsable	Meta	Tiempo	Inversión	Indicador
1. Elaboración de un estudio socio económico y demográfico de los asociados que conforman la alianza.	Pasante F.A	100% del estudio socio económico y demográfico	25 al 31 de octubre de 2014	\$ 50.000	$\frac{\# \text{ estudios realizados}}{\# \text{ total de asociaciones}} * 100$
2. Diligenciar el formato establecido.	R.L de cada asociación	Las 9 asociaciones tengan el 100% del formato diligenciado	Hasta el 9 de enero de 2015	\$ 700.000	$\frac{\# \text{ formatos diligenciados}}{\# \text{ asociaciones que conforman la alianza}} * 100$
3. Identificar y caracterizar los proveedores más adecuados para las organizaciones que conforman la alianza.	Rebeca Cruz/tesorera	Identificar un 50% de los proveedores	1 – 28 febrero de 2015	\$ 600.000	$\frac{\# \text{ proveedores seleccionados}}{\# \text{ total de proveedores identificados}} * 100$
4. Identificar y caracterizar los clientes potenciales de la alianza.	R.L	Identificar un 70% de los clientes potenciales	Momento oportuno	-----	$\frac{\# \text{ clientes potenciales seleccionados}}{\# \text{ clientes potenciales identificados}} * 100$
5. Organizar y sistematizar la información recolectada.	Secretario	Poseer una base de datos	1 al 10 de febrero de 2015	\$ 50.000	$\frac{\text{Información recolectada}}{\text{Información requerida}} * 100$
6. Sistematizar la contabilidad de la alianza.	Tesorera	Tener sistematizada el 100% de la	Depende de la fecha de la	\$ 50.000	$\frac{\# \text{ documentos contables sistematizados}}{\# \text{ documentos contables requeridos}} * 100$

		información contable	capacitación		# total de documentos contables
6. Analizar la información para la toma de decisiones óptimas.	R.L/junta directiva/asociados	Decisiones correctas tomadas	Marzo de 2015	\$ 200.000	$\frac{\text{Decisiones correctas tomadas}}{\text{Total de decisiones}} * 100$
7. Establecimiento de las relaciones comerciales con los proveedores	R.L	Establecer relaciones con al menos dos proveedores	Abril de 2015	\$ 500.000	$\frac{\# \text{ contratos con proveedores}}{\# \text{ total de proveedores}} * 100$
8. Establecimiento relaciones con aliados comerciales	R.L	Establecer relaciones con el 40% de los aliados comerciales	MAS ADELANTE	\$ 100.000	$\frac{\# \text{ códigos obtenidos con aliados comerciales}}{\# \text{ total de aliados comerciales}} * 100$
9. Actualizar la información constantemente	Secretario	Actualizar al 100% la información de la base de datos, con una periodicidad semestral	Cada dos meses	\$ 50.000	Base de datos actualizada

Estrategia 3: Ejercicio de un liderazgo que genere sentido de pertenencia y motive a todos los asociados

Actividades	Responsable	Meta	Tiempo	Inversión	Indicador
1. Talleres de capacitación en liderazgo	F.A/SENA/ UNICAUCA/ AGROINNOVA	Realización de al menos dos talleres sobre liderazgo cada semestre	Define entidades	Costos a cargo del proyecto	Número de talleres realizados
2. Comunicación permanente a través de boletines, reuniones y visitas a todos los miembros de las	R.L de cada	Tener un boletín informativo con una periodicidad mensual	Cada fin de	\$ 100.000	Número de boletines emitidos

asociaciones de primer nivel que conforman la alianza	asociación	Reuniones informativas y formativas cada bimestre	mes Cada dos meses		Número de reuniones realizadas
---	------------	---	-----------------------	--	--------------------------------

Fuente: propia del investigador

5. CONCLUSIONES

- ❖ Con la aplicación de la planeación estratégica se logró que los asociados de cada organización vean a través de la consolidación de sus empresas, su proyecto de vida; los ejercicios aplicados permitieron despertar en ellos un interés particular y colectivo, enfocarlos hacia un objetivo empresarial común, lo suficientemente motivador para desear alcanzarlo.
- ❖ La asociación de ASOPROSAC presenta debilidades como fortalezas en una proporción similar en lo que respecta del proceso administrativo y la gestión de las áreas que debe tener una empresa. Las respuestas dadas por el presidente como el análisis realizado evidenció que la asociación tiene aspectos positivos en factores relacionados con el talento humano, la calidad y la dirección. De igual forma presenta muchas falencias en cuanto a la planeación, diseño organizacional, control y evaluación y en la gestión financiera, de procesos y tecnológica.
- ❖ En la asociación de ASIAPROMIRAS se evidencian muchas más debilidades que fortalezas en temas relacionados con el proceso administrativo y de gestión. El análisis realizado arrojó que especialmente la directiva tiene dificultades con los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación de resultados y análisis financiero; en cuanto a la gestión de calidad y gestión tecnológica la organización no evidencia procedimientos establecidos en todas las actividades realizadas.
- ❖ Mediante el desarrollo de la alianza de productores del Cauca, se fortalecerá el modelo de producción hacia prácticas sostenibles de un agro negocio que les permitirá prepararse para afrontar un mercado cada vez más expuesto a los cambios y exigencias de calidad por parte de los aliados comerciales y/o los mismos consumidores. Con la formulación del plan estratégico y el desarrollo de las capacitaciones propuestas, podrá mejorar su competitividad, enfrentando de mejor manera una economía sectorial cambiante.
- ❖ Los planes operativos propuestos, tendrán éxito si existe la voluntad política de llevarlos a cabo por cada una de las asociaciones.
- ❖ Importante resaltar el apoyo de la Fundación Alpina para lograr que este conglomerado aumente su competitividad y productividad a través no sólo de la ayuda financiera lograda con el proyecto que se desarrolla aprobado

por “Regalías” sino por la capacitación y apoyo técnico que están recibiendo los asociados.

- ❖ Todo este trabajo tiene sentido, siempre y cuando se logre un mejor nivel en la calidad de vida de los productores lecheros y que estos puedan avanzar en aspectos vitales como la educación, la salud y el bienestar de sus comunidades.
- ❖ La tan anhelada paz y el proceso que se lleva en la actualidad para lograrla redundará en estas comunidades campesinas y les permitirá dedicarse a cultivar el campo y poder tener sus hatos que les generen ingresos para vivir dignamente.
- ❖ Por último agradecer a los directivos de la FUNDACIÓN ALPINA, por permitir realizar esta pasantía, símbolo de integración entre la Empresa-Estado y Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/internacional/top-5-de-los-paises-que-mas-consumen-leche-en-suramerica>

Alpina, F. (s.f.). *Proyecto Conglomerado lechero del Cauca*. Obtenido de https://blu177.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgSBFqkxlq5BGv_gAhWtgZng2&folderid=flinbox&attindex=3&cp=-1&attdepth=3&n=32392098

Banco de la Republica. (2014). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/informes-economicos>

Bienvenidos a Colombia. Departamento del Cauca. (s.f.). Obtenido de <http://www.todacolombia.com/departamentos/cauca.html>

Colfecar. Fedesarrollo. (2013). Obtenido de <http://www.colfecar.org.co/website/presentaciones%20pdf/2.pdf>

competencia, D. d. (2012). Obtenido de http://www.sic.gov.co/drupal/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf

DANE. (2013).

DANE. Oficina de planeación. PIB Agropecuario. (s.f.).

DANE-ENA. (2013).

Edwin Chamorro, H. C. (2011). *Dirección estratégica*. Armenia: Kinesis.

El Liberal. Perspectiva historiográfica. (s.f.). Obtenido de <https://historiografica.wordpress.com/2011/11/27/la-situacion-actual-del-departamento-del-cauca-con-centracion-de-tierras-y-pobreza/>

El Universal. (2014). Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/economica/colombianos-consumir-mas-leche-161269>

Fundación Alpina. (2014). Obtenido de www.fundacionalpina.org

MERCADO, H. S. (1995). *Administración aplicada. Teoría y Práctica.* Mexico: Limusa.

Ministerio de ambiente. (2014). Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/>

Ministerio de defensa. (2013). Obtenido de <http://www.mindef.gov.ar/>

Municipio de Sotará, desarrollado en el marco de la Estrategia de Gobierno En Línea del orden Territorial (GELT). (2014).

Rivera, J. F. (2006). *FEDEGAN.* Obtenido de <http://es.slideshare.net/Fedegan/pega-2019-24848801>

ROLDAN LUNA, D., TEJADA IRAIZOZ, M., & SALAZAR SOLER, M. (s.f.). *L y desarrollo rurala cadena láctea en Colombia. Ministerio de agricultura. Observatorio agrocadenas Colombia.* Obtenido de www.agrocadenas.gov.co

SAMACA PRIETO, H., & ROLDAN LUNA, D. (2003). *Formación de precios al productor en algunos.*

Slideshare. (2013). Obtenido de <http://es.slideshare.net/elamigo077/cadena-lctea-colombiana>

Valladolid, F. d. (s.f.). Obtenido de

http://www.enredalicante.org/documentos/apuntes_practicos_f_valladolid.pdf

Osorio V. C. A. (2014). *Planeación ¿Necedad o necesidad?* (Segunda Edición ed. Lopez S.A.S. Popayán

ZABALA Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera edición ed.). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

6. ANEXOS

ANEXO N° 1.

Encuesta para el diagnóstico de la situación actual

1. Nombre de la organización.
2. ¿Cómo empezó la asociación?
3. ¿En qué año se constituyó legalmente la organización?
4. La asociación está constituida por:
5. ¿Cuántos asociados son actualmente?
6. ¿Cuántas hectáreas tienen para áreas de uso comunitario?
7. ¿Cuántas hectáreas de terreno tienen?
8. ¿Cómo funciona la organización?
9. ¿Qué productos produce y comercializa?
10. ¿Desde dónde traen la leche, distancia aproximada al centro de acopio?
11. ¿Por qué conceptos recibe ingresos la asociación?
12. ¿Quiénes son los competidores más importantes?
13. ¿Quiénes son los proveedores más importantes?
14. ¿Cuentan con aliados comerciales, cuáles?
15. ¿Habilidades con las que cuentan los miembros de la organización?
16. ¿Qué cargos se han creado dentro de la organización?
17. ¿Cómo está compuesta la organización a nivel étnico y racial?
18. ¿Tienen deudas a largo o corto plazo?
19. ¿Qué falencias encuentra en la organización?
20. ¿Qué expectativas tienen para un futuro?

ANEXO N° 2.

Encuesta para el análisis interno de la organización

Análisis del proceso administrativo

La función de planeación:

1. ¿se tiene claridad de los efectos del entorno sobre la organización?
2. ¿se tiene claramente definidas la misión y visión de la organización?
3. ¿se sabe a ciencia cierta con cuales recursos se cuenta o se contara para el desarrollo y fortalecimiento de la organización, o para la operación de la misma?
4. ¿se conoce con certeza cuantas y que personas se requieren para el desarrollo de los objetivos?
5. ¿se tiene claridad sobre qué productos se seguirán produciendo y cuáles no, o cuales productos o servicios se llevaran al mercado en un futuro?

La función de diseño organizacional

1. ¿se sabe cómo dividir las actividades entre las personas que hacen parte de la organización, diferenciándolas para cumplir los objetivos?
2. ¿se tiene claridad sobre el tipo de estructura organizacional que se debe utilizar para cumplir sin contratiempo las actividades y los objetivos?

La función de dirección:

1. Grado de autonomía que se permite a los integrantes de la organización.
2. ¿valores que las directivas organizacionales reconocen como aceptables?
3. Las relaciones interpersonales.

4. Estilo gerencial y toma de decisiones.

La función de control y evaluación:

1. ¿existen parámetros para medir los puntos de control estratégico o factores claves de éxito para la organización?
2. ¿posee un adecuado sistema de información útil para la toma de decisiones prospectivas?
3. ¿se utilizan herramientas fiables para la medición tales como informes escritos, informes estadísticos, retroalimentación con clientes, aparatos electrónicos?
4. ¿se ha diseñado un sistema de calidad consistente con los estándares exigidos?

Análisis de la gestión en las áreas de la organización

Gestión financiera:

1. ¿se es consistente en la interpretación de la información financiera con base en las normas y procedimientos contables generalmente aceptados, mediante la validación de los estados financieros de la organización?
2. ¿se evalúan con cierta periodicidad cuales fueron las decisiones importantes de las directivas y de los efectos que se presentaron en los cambios de la estructura financiera para calificar de acertadas o desacertadas las políticas de gestión financieras aplicadas en la toma de decisiones?
3. ¿se posee claridad en el manejo eficiente de los recursos organizacionales para la realización de inversiones productivas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos y el logro de la misión?

Gestión de procesos:

1. ¿existen reglas claras en términos de las acciones que debe hacer cada cual en la organización para tener como resultado un bien o servicio de cierta calidad y capaz de satisfacer necesidades del cliente?
2. ¿se poseen procedimientos documentados y verificables sobre todas las acciones que deben ser realizadas desde que ingresan las materias primas, se procesan, se venden y se satisfacen las necesidades de los clientes tanto internos como externos de la organización?

Gestión del talento humano:

1. ¿se tiene claramente definido el papel que debe jugar la educación, la capacitación y el entrenamiento en el desarrollo organizacional? ¿se tiene políticas claras desde el punto de vista motivacional y de reconocimiento?
2. ¿se hace seguimiento al clima organizacional mediante talleres de participación activa y evaluación de los resultados?

Gestión de calidad:

1. ¿En la organización se es consciente de la necesidad de mejorar, todos los días, paso a paso, todos los procesos, todos los trabajos realizados?
2. ¿la dirección confía en su gente, delega en ella autoridad y le otorga a la toma de decisiones libertad y acción?
3. ¿las directivas de la organización tiene claridad sobre lo que significa la responsabilidad social de la empresa, en términos de: responsabilidad en la continuidad del empleo, generación de nuevos puestos de trabajo, conservación del medio ambiente, pago de los impuestos correctos, seguridad para las personas en las instalaciones, seguridad en la manipulación y el transporte de los productos, desarrollo y bienestar de los colaboradores y de su familia, conducta ética?
4. ¿la alta dirección se preocupa por establecer el rumbo de la organización, según el entorno que le rodea?

Gestión tecnológica:

1. ¿se determinan en la organización rangos de acción o de trabajo y se desarrollan documentos apropiados para cada evaluación que se realice, en los que se incluyan normas, instrucciones de operaciones, procedimientos y manuales?
2. ¿Las directivas organizacionales han considerado la conformación de equipos de trabajo para definir con claridad los procesos actuales sujetos de mejoramiento, con énfasis en las características críticas y las variables claves de los mismos?