

ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE LECHE DEL MUNICIPIO DE PUIALES ASOPROLECHE PERIODO
2022-2025

ANGELA PATRICIA GUERRERO LUNA

DIANA PAOLA ORTEGA CHACUA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

IPIALES

2022

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE LECHE DEL MUNICIPIO DE PUIALES ASOPROLECHE PERIODO
2022-2025

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO EN MODALIDAD INVESTIGACIÓN COMO
REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ANGELA PATRICIA GUERRERO LUNA

DIANA PAOLA ORTEGA CHACUA

Asesor:

Mg. FRANK GABRIEL FAJARDO ROMO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

IPIALES

2022

Nota de responsabilidad

“Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autoras”. Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

A la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales por permitir el acercamiento y trabajar con los miembros de su organización. Al docente Julio Ignacio Garzón (QEPD), por sus enseñanzas, su acompañamiento y orientación en el planteamiento y desarrollo de este trabajo como asesor en la etapa inicial. A cada uno de los docentes que aportaron a la mejora de este proyecto desde su conocimiento y experiencia.

A mi compañera en el desarrollo de este trabajo, por todas las experiencias y aprendizaje compartido; por su constancia, dedicación y entrega para que juntas logremos culminar este etapa de manera satisfactoria. A todas las personas, familiares, amigos y compañeros que en uno u otro momento de este proceso hicieron parte importante de mi vida, creyeron en mí y me brindaron su apoyo de alguna manera para alcanzar esta meta.

Angela Patricia Guerrero Luna

Agradezco en primera instancia a dios por guiarme e iluminar cada uno de mis pasos, porque pone a las personas correctas en el momento preciso. A todos los docentes que hicieron parte de mi proceso de aprendizaje porque sin duda alguna aportaron significativamente con sus valiosos conocimientos y experiencia en mi crecimiento personal y profesional, de ellos me llevo los mejores recuerdos.

A mi familia, en especial a mi madre por inculcarme sus principios y valores que han sido la base en la consecución de mis sueños, gracias por su amor y por creer en mí. Gracias a mi compañera de investigación por su entrega y compromiso en cada etapa del proyecto gracias por compartir este logro que inunda de alegría nuestras vidas.

Diana Paola Ortega Chacua

Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada etapa de la carrera, por permitirme seguir soñando y enseñarme a creer en mí, por ser mi soporte y acompañarme en todos los procesos de cambio y crecimiento que he vivido, tanto a nivel personal como profesional y que me han convertido a lo largo del tiempo en la persona que soy ahora.

Angela Patricia Guerrero Luna

Esta investigación y su logro obtenido va dedicada a mi familia, quienes son el pilar fundamental en mis planes y metas, su amor y apoyo incondicional permitieron que día a día me esforzara por enriquecer mis conocimientos y aprendizaje a través de las enseñanzas que impartieron mis docentes durante la realización de esta investigación.

Dedico el resultado final a ellos, como un escalón más de los que aún faltan por alcanzar, gracias por ser mi fuente de inspiración en todos y cada uno de los momentos más importantes que se van trazando en mi vida, gracias por alentarme a continuar soñando, pero sobre todo por enseñarme a creer firmemente que puedo hacerlo realidad.

Diana Paola Ortega Chacua

Resumen

Para toda organización es de gran importancia conocerse y conocer su entorno, para de esta manera generar estrategias que le permitan a corto, mediano y largo plazo enfrentarse a diferentes situaciones que se puedan presentar, aprovechando las fortalezas con las que se cuenta; por tal razón el objetivo de este trabajo se basa en elaborar un plan estratégico para la Asociación de Productores de leche del Municipio de Pupiales “Asoproleche” basándose en los resultados de un estudio descriptivo, en el cual se obtiene información mediante la aplicación de una encuesta a las partes interesadas de la asociación. Dicha información permitió realizar un análisis DOFA para posteriormente formular estrategias y desplegarlas en la matriz 5w2h de tal manera que el plan de acción sea detallado y se facilite la aplicación de sus estrategias dentro de la organización dependiendo de la problemática que se presente.

Palabras clave:

Planeación estratégica, diagnostico, estrategia, plan de acción, análisis dofa, matriz 5w2h.

Abstract

For every organization it is of great importance to know itself and its environment, in order to generate strategies that allow it to face different situations that may arise in the short, medium and long term, taking advantage of the strengths that it has; For this reason, the objective of this work is based on developing a strategic plan for the Association of Milk Producers of the Municipality of Pupiales "Asoproleche" based on the results of a descriptive study, in which information is obtained through the application of a survey. to the interested parties of the association. This information allowed a SWOT analysis to later formulate strategies and deploy them in the 5w2h matrix in such a way that the action plan is detailed and the application of its strategies within the organization is facilitated depending on the problem that arises.

Keywords:

Strategic planning, diagnosis, strategy, action plan, SWOT analysis, 5w2h matrix.

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Proyecto de Investigación	17
1.1 Tema de investigación	17
1.2 Definición del título	17
1.3 Línea y su línea de investigación	17
1.4 Delimitación	17
2. Problema de Investigación	18
2.1 Planteamiento del Problema	18
2.2 Formulación del Problema	19
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo General	20
3.2 Objetivos Específicos	20
4. Justificación	21
5. Marco de referencia	23
5.1 Antecedentes	23
5.2 Marco Teórico.....	26
5.3 Marco Conceptual	37
5.4 Marco Contextual.....	42
5.5 Marco Legal	46
6. Metodología	52
6.1 Enfoque.....	52
6.2 Tipo de investigación.....	52
6.3 Método.....	52
6.4 Determinación del universo investigativo.....	52
6.5 Determinación de la población y muestra.....	53
6.6 Determinación de la muestra.	53
6.7 Técnicas e Instrumento de investigación.	55

6.8	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	55
6.9	Procedimiento.....	56
7.	Diagnóstico de la situación actual de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche.....	57
7.1	Descripción de la empresa.....	58
7.2	Análisis de resultados.....	60
8.	Formulación Estratégica para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche.....	68
8.1	Matriz DOFA.....	68
8.2	Matriz de evaluación del factor interno-MEFI.....	74
8.3	Matriz de evaluación del factor externo-MEFE.....	76
9.	Despliegue estratégico de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche por medio de la herramienta 5w2h.....	78
10.	Conclusiones.....	86
11.	Recomendaciones.....	88
	Bibliografía.....	89
	Anexos.....	92

Lista de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Muestreo estratificado.....	54
Cuadro 2. Caracterización de Personal	60
Cuadro 3. Estructura Administrativa	61
Cuadro 4. Fortalezas y Debilidades	62
Cuadro 5. Oportunidades y Amenazas.....	63
Cuadro 6. Matriz DOFA Asociación de productores de leche del municipio de Pupiales ASOPROLECHE.....	70
Cuadro 7. Matriz de evaluación del factor interno MEFI.....	74
Cuadro 8. Matriz de evaluación del factor externo MEFE	76
Cuadro 9. Plan estratégico 5w2h	79

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Encuesta de análisis interno y externo	92
Anexo 2. Socialización del Plan Estratégico	96
Anexo 3. Carta agradecimiento asociación.....	97

Glosario

Abastecer: Proveer a alguien o a algo de bastimentos, víveres u otras cosas necesarias.

Almacenar: Reunir, guardar o registrar en cantidad algo.

Análisis: Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Capacitar: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Cliente: Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa.

Comercializar: Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.

Control: Regulación, manual o automática, sobre un sistema.

Demanda: Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.

Diagnostico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Dinamizar: Imprimir rapidez e intensidad a un proceso.

Empírico: Que procede de la experiencia

Investigar: Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

Lácteo: Dicho de un producto alimenticio derivado de la leche.

Metodología: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Proveedor: Dicho de una persona o de una empresa, que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Proyectar: Idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un plan estratégico para la asociación de leche “Asoproleche” ubicada en el municipio de Pupiales, dedicada a la producción, recolección y almacenamiento de leche fría; para que posteriormente sea procesada e industrializada por la empresa alquería.

La elaboración del plan estratégico contempla varias etapas, iniciando por la descripción del marco teórico, indispensable para su desarrollo, después se tiene en cuenta el análisis riguroso de la situación actual de la asociación, el cual es desarrollado a través de un diagnóstico claro que permita evidenciar los factores internos y externos objeto de estudio ; para ello se tiene en cuenta la aplicación de matrices como es la dofa, mefe, mefi, que brinden datos específicos para la posterior creación de estrategias. La metodología utilizada también arroja información clave, ya que, mediante la realización de encuestas y entrevistas con un grupo focal, se pretende obtener resultados para la creación de un plan de acción que se ajuste a las condiciones y necesidades de la asociación.

El diseño de un plan estratégico constituye la estructuración de la misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias que permitan que la asociación se enfoque en la consecución de su futuro preferido y se mantenga sostenible en el mercado, notándose una mejoría en su productividad, desempeño y competitividad.

El diseño de plan estratégico que se presenta pretende ser un plan de navegación para la asociación para el cumplimiento de los objetivos establecidos, dependiendo siempre el compromiso del talento humano asociado a la misma y a sus directivas.

El entorno cambiante en el que se desarrollan actualmente las pequeñas, medianas y grandes empresas de la región y del país requieren de una planeación estratégica bien elaborada para llevar a cabo sus actividades con éxito y alcanzar los objetivos y metas propuestas, por ende, se pretende que la asociación Asoproleche cuente con esta herramienta administrativa para hacer frente a los cambios que puedan presentarse en el periodo para el cual ha sido formulado.

1. Proyecto de Investigación

1.1 Tema de investigación

Planeación estratégica

1.2 Definición del título

Elaboración del plan estratégico para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche periodo 2022-2025

1.3 Línea y su línea de investigación

Línea: Dinámica empresarial regional

Sub línea: Competitividad en sectores y actividades económicas

1.4 Delimitación

Elaboración de un plan estratégico que permita direccionar la asociación “Asoproleche” del municipio de Pupiales, proyectado a cuatro años, mediante estrategias de fortalecimiento y competitividad, que beneficien a los pequeños productores del sector lechero que conforman dicha asociación.

2. Problema de Investigación

2.1 Planteamiento del Problema

En la región de Nariño existen asociaciones y cooperativas agropecuarias que tienen como propósito fortalecer los diferentes sectores productivos que permiten la dinamización económica del departamento; entre ellos se encuentra el sector lechero, el cual ha generado un aporte económico y además de abastecimiento alimenticio de gran importancia para el país.

Es esencial que en este tipo de empresas se tenga un pleno conocimiento de su situación actual para así poder desarrollar una buena planificación, muchas empresas fallan debido a las carencias fundamentales en la planeación de sus actividades. Por tanto, es necesario que el análisis del presente y futuro de la organización sea realista y fundamentado en información precisa, con relación a los hechos actuales y las proyecciones para el futuro.

Actualmente “En Nariño existen 200 asociaciones de lecheros distribuidas en 58 municipios del centro y sur del departamento, muchas de ellas conformadas por campesinos.” (Burgos, 2019) , la gran mayoría han sido creadas empíricamente, y por tanto, no cumplen con los requerimientos y lineamientos administrativos y gerenciales; este desconocimiento técnico ha generado que estas asociaciones se encuentren en una situación débil en cuanto a su organización y direccionamiento; entre ellas se encuentra la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales “Asoproleche”.

Los Planes Estratégicos, propenden al ascenso permanente de la dirección administrativa, dichos planes, tienen un impacto directo en los logros de los objetivos y es esa la principal razón que ha llevado a las organizaciones a usar esta herramienta con el propósito de definir su rumbo de acción y tener un control del mismo.

Lo anteriormente expuesto, revela una deficiencia en la implementación del proceso administrativo entre los productores de leche conformados en gran porcentaje como entidades sin ánimo de lucro, este proceso administrativo se despliega desde la planeación y por tanto, el primer elemento administrativo que se requiere en este sector es la planeación.

2.2 Formulación del Problema

¿Cómo debería ser el plan estratégico para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales “Asoproleche”?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Elaborar el plan estratégico para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche periodo 2022-2025

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, mediante la identificación de variables internas y externas de la organización

- Formular estrategias a través de la aplicación de las herramientas gerenciales Matriz DOFA, Matriz EFI, Matriz EFE en la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche

- Desplegar las estrategias definidas para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche por medio de la herramienta de planeación 5w2h

4. Justificación

La presente investigación obedece a la identificación de una necesidad organizacional, que requiere una debida aplicación de conocimientos desde un enfoque administrativo, como lo es el direccionamiento estratégico, el cual es fundamental para cualquier organización, ya que brinda una orientación a la toma de decisiones teniendo en cuenta los posibles cambios que se puedan presentar en el entorno tanto interno como externo.

Mediante la aplicación y valoración de matrices estratégicas propuestas por diferentes autores; como la matriz cruzada DOFA, Mefe, Mefi, se analiza los entornos y la situación actual de la asociación, y gracias a esto se propone soluciones a los problemas existentes, y además se formulan estrategias que buscan mejorar la competitividad.

Es de vital importancia establecer una ruta clara en donde se establezcan unos lineamientos corporativos que servirán de guía y soporte para la toma de decisiones; todos encaminamos al proceso de cumplimiento de objetivos y metas definidos por los directivos de la asociación, evitando así la dispersión del eje principal el cual es: promover la producción y comercialización de leche obteniendo el precio justo y a su vez ofreciendo una materia prima de alta calidad como es la leche fría.

El plan de acción a poner en marcha beneficiará a la asociación en la medida de su correcta aplicación, teniendo en cuenta que el entorno es cambiante y turbulento será diseñado de tal manera que se adapte a dichos cambios. Con el fin de que el sector lechero del municipio de Pupiales evidencie un crecimiento organizacional y estructural, preparándose así para los desafíos que se presentan en el mercado; además de que pueda continuar contribuyendo al desarrollo de la economía del departamento de Nariño.

Es de gran importancia contribuir desde la academia con aportes investigativos que promuevan la gestión de las unidades productivas de la región y que además permitan que la asociación objeto de estudio ejerza sus actividades con una mejoría en los aspectos que lo requieran.

5. Marco de referencia

5.1 Antecedentes

- Plan estratégico de marketing para la constructora Tayka Colombia S.A.S. en la ciudad de San Juan de Pasto

El presente proyecto formuló una serie de recomendaciones dirigidas a la alta gerencia de la empresa Takya, especializada en diseñar, asesorar y desarrollar procesos constructivos; con el fin de que se tracen planes de trabajo, objetivos y metas claros para conseguir un mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado, aumentando los beneficios económicos.

Para realizar la planeación estratégica se llevó a cabo un análisis tanto interno como externo de los factores que inciden en la competitividad de la empresa, y gracias a esto se logró establecer importantes estrategias para lograr satisfacer las necesidades, gustos y expectativas de los clientes actuales y potenciales. El plan estratégico planteado es un mecanismo de ayuda para mejorar y controlar los procesos comerciales y que además permita una mejor optimización de los recursos de la empresa y sirva de guía para la realización de todas sus actividades. (Cerón Aragón, 2015)

- Plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento de la empresa Vértices LTDA en la ciudad de San Juan de Pasto en el periodo 2015

La empresa Vértices LTDA desarrolla actividades de importación, exportación y comercialización de diferentes equipos de estética, salud y hogar. Esta empresa ha tenido algunas complicaciones organizacionales debido a que toma las decisiones de manera empírica, sin definir una meta ni estrategias de mercadeo adecuadas.

Al realizar este trabajo se planteó un plan estratégico basándose en los factores del entorno que influyen en la toma de decisiones de la empresa, y posteriormente se diseñó estrategias y objetivos encaminados al cumplimiento de la meta que se basa en satisfacer los requerimientos de los clientes, mejorar la rentabilidad y posicionarse en el mercado. (Paredes Bolaños, 2015)

- Plan estratégico de marketing para la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, periodo 2014 - 2019

En este trabajo se realizó un análisis tanto interno como externo para conocer las variables que influyen en la comercialización de los productos de la empresa de lácteos Gomelac, y cómo estas pueden afectar o ser aprovechadas teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que proporciona el entorno.

En cuanto a planeación estratégica se identificaron tres ejes fundamentales, el interno, externo y competitivo, lo cual permitió la construcción de objetivos que le permitieron a la empresa superar a la competencia, posicionarse con mayor efectividad en el entorno, y por lo mismo, aprovechar las ventajas respecto a precios, disponibilidad de materia prima, conocimiento del mercado, nivel tecnológico y registro Invima. (Orozco, 2015)

- Diseño e implementación de un plan estratégico para mejorar la productividad económica de mipymes mexicanas, sector comercio. El caso de una microempresa comercializadora de calzado.

El objetivo de este trabajo de investigación fue diseñar e implementar un plan estratégico que les permita a las MiPymes mexicanas del sector comercio incrementar su productividad económica, el plan estratégico se implementó en una micro comercializadora de calzado mexicana

y se evaluó la productividad económica, la satisfacción del cliente y su impacto en el número de personal de la comercializadora.

Los resultados de la investigación hicieron notar que, si se lleva a cabo una adecuada planeación estratégica en la Mipyme, el servicio será más eficiente por lo tanto la demanda será mayor, y la productividad económica de las MiPymes podrán verse impactadas de manera favorable. (Alvarado Marengo, 2016)

- Plan de marketing estratégico Punta Encanto S.R.L.

Este trabajo propone desarrollar un plan estratégico de marketing a realizar en el período 2017 - 2018, aplicado sobre la empresa “Punta Encanto S.R.L.”, la cual es una posada boutique compuesta por habitaciones temáticas inspiradas en los elementos de la naturaleza, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Se realizó un análisis externo e interno, detectando que existen períodos donde la demanda cae de manera considerada, por ello los objetivos del plan estratégico se basaron en incrementar la participación de la empresa en el mercado.

A través del planteamiento de objetivos, estrategias de marketing y planes de acción se buscó impulsar las ventas para generar un impacto positivo en los resultados económicos de la empresa y así mismo orientarla para optar por los mejores caminos que la conduzcan al éxito y planificar su actividad comercial. (Amedeo, 2017)

- Propuesta de plan estratégico para la empresa distribuciones Mi Cacharro S.A.S.

Teniendo en cuenta que la empresa distribuciones Mi Cacharro S.A.S, lleva cinco años en el mercado de comercio internacional e importaciones de la ciudad de Pereira con un servicio diferenciado por la variedad de sus productos y encuentra en un momento de crecimiento, se

planteó una propuesta de planeación estratégica para lograr el cumplimiento de objetivos tanto a mediano como a largo plazo.

El plan estratégico generó para la empresa una ruta de crecimiento sostenido, proponiendo como corregir sus debilidades, evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, las cuales hasta ahora le han permitido crecer en el mercado objetivo. (Ramírez Pescador, 2018)

5.2 Marco Teórico

El estudio de teorías organizacionales y administrativas a lo largo del tiempo se hacen necesarias en toda organización, puesto que brindan bases y herramientas de interés para el correcto funcionamiento de las mismas, en este sentido para el desarrollo del presente trabajo la principal teoría que se aplica es la de planeación estratégica, que según el libro planeación estratégica aplicada la define como como “el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)”. La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por lo tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables.

Planeación estratégica como herramienta de eficacia

Es importante hacer planeación estratégica porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones con base en un

conjunto de opiniones y valores compartido) que se deben emprender en un periodo razonable. (Garzon C. , 1990)

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, 1983)

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de investigación pretende plantear unos lineamientos para la formulación de un plan estratégico que posibilite la toma de decisiones mediante la creación de estrategias que direccionen a la asociación al cumplimiento de los objetivos determinados.

La Planeación Estratégica es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a estos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas. (EcuRed contributors, 2019) Es por esto que se hace de gran importancia realizar planeación estratégica en cualquier organización, ya que gracias a esto se logra conocer el entorno actual y determinar los posibles cambios que pueden existir, y de esta manera tomar acciones para estar preparados y afrontar las amenazas, pero así mismo para saber aprovechar de manera eficaz las oportunidades.

La práctica de la Planeación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de ésta, desde donde está en el presente y hasta dónde quiere llegar en el futuro. (Reyes Ponce, 2004) Tomando como referencia lo anterior la misión y visión de una organización son básicamente las que permiten que no se desvíe el enfoque y el propósito de la misma. Procurando que toda acción del presente se dirija hacia los resultados que se quieren obtener en el transcurso del tiempo.

La Planeación Estratégica encauza el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre lo siguiente: conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas por dicha práctica, identificar a la competencia actual y directa, así como la potencial y futura, crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico para la empresa, (cómo entrar al mercado), analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades, definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro. Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se derivan los programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo, determinar las acciones de cambio que deben emprender desde el presente.

La naturaleza, alcance y propósitos de la Planeación Estratégica, dirige el pensamiento para encontrar respuesta a las tres preguntas vitales de la Gerencia, para dirigir una empresa en un entorno cambiante, con una orientación hacia el futuro. Las preguntas ¿Dónde estamos, ¿qué somos, y qué hacemos?, ¿A dónde vamos? y ¿A dónde debemos ir y hacer? El manejo de información parte misma de la Planeación Estratégica para encontrar respuesta a estas preguntas, orienta el pensamiento en la toma de decisiones correspondientes que introduzcan a lo largo de los propósitos anteriores. (Robbins, 2005)

Es de gran importancia tener en cuenta a la hora de elaborar un plan estratégico los principios que sirven de guía y que a su vez orientan los procesos y actividades a realizar. Esto permite que se facilite su elaboración y ejecución.

Por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad ya las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente

2. Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

3. Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer "colchones de seguridad" puede ocasionar resultados desastrosos.

4. Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en

cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

5. Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Es muy importante mencionar que los miembros directivos que deben participar en la elaboración son los siguientes: ejecutivo de más alto nivel, junto con su equipo de trabajo e involucrando a todos los miembros de la empresa desde su posición de área de trabajo.

(Mendoza, 2010)

Para que la planeación estratégica pueda ser desarrollada de manera efectiva en una organización debe cumplir a cabalidad con unas etapas establecidas de la siguiente manera

Etapas 1: Definir la Misión, Visión y Valores de la Organización

El proceso de planificación estratégica comienza con la definición de Visión, Misión y valores, con ello se define la orientación estratégica de la organización. A dónde quieren llegar, cuál será su razón de ser, en qué mercados se enfocarán, cuáles serán sus principales productos o servicios, y quienes serán sus clientes. Que valores inspirarán a la organización para alcanzar su visión y cumplir su misión. Además, se debe explicitar las cuáles serán las políticas de la organización que establecerán el marco referencial de su accionar.

Etapa 2. Análisis Externo

En esta etapa se analiza el ambiente externo e identifica cómo se está comportando el mercado, en especial su competencia y nuevos competidores evaluando la oferta y la demanda del producto, conocer cuáles son los nuevos reglamentos o políticas gubernamentales que pueden afectar el giro de la empresa, así como también cambios tecnológicos y tendencias de los usuarios de los productos y sus necesidades. Los factores a tener en cuenta son: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores competitivos y factores Geográficos.

Etapa 3. Análisis Interno

Se determina cuáles son las fortalezas y debilidades de una organización, es decir, evaluar cuáles son las capacidades o destrezas de los empleados, sus experiencias, en que deben mejorar, evaluar los recursos financieros y la tecnología que posee, para enfrentar los retos que se le presentan y de esa forma aprovechar las oportunidades. Las fortalezas se determinan en aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar metas y objetivos, éstas deben utilizarse en función de los servicios brindados. Las debilidades son las condiciones a nivel interno que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o estancamiento de los proyectos o programas. En definitiva, podemos decir que analizar el ambiente interno, es evaluar los recursos de la organización, que es lo que hace bien y que es lo que necesita para lograr sus metas u objetivos

Etapa 4. Objetivos y Metas A partir del diagnóstico

La organización fija sus objetivos y metas para enfrentar los desafíos del medio y superar las limitaciones, los objetivos deben ser desafiantes, alcanzables, realistas, medibles y coherentes con la visión y misión de la Organización. Las metas deben ser una expresión cuantitativa de los resultados esperados al alcanzar los objetivos propuestos.

Etapa 5. Formulación de Estrategias e Implementación

La estrategia se materializa con un conjunto de actividades e iniciativas que se expresan en planes programas y proyectos, los cuales demandan recursos que deben ser asignados de acuerdo a las prioridades establecidas por las políticas de la organización. En esta etapa se implementa el plan estratégico El objetivo de esta etapa es generar una ventaja competitiva a la organización, es decir una ventaja relativa sobre sus rivales.

Etapa 6. Control y Evaluación de los Resultados.

Se desarrolla con el fin de conocer que tan efectivas han sido las estrategias implementadas para el logro de la visión y que ajustes, si los hubiera, son necesarios efectuar. Para que la evaluación de resultados, logre sus objetivos es preciso que se cumplan ciertos requisitos: Debe ser realizada por los más altos niveles gerenciales, exige una adecuada planeación, demanda efectuarse periódicamente, se realiza con base en hechos y datos, a la vez se requiere de disciplina y persistencia. (Campos Gonzales, 2014)

Diagnostico estratégico y análisis matricial

Un diagnóstico estratégico no podría proyectarse al futuro si no estuviera soportado con el uso de herramientas administrativas de análisis y proyección de estrategias como lo son las matrices de evaluación y análisis de estrategia, de las cuales en el desarrollo de este trabajo utilizaremos la MEFI, matriz de evaluación del factor interno, MEFE, matriz de evaluación del factor externo.

La MEFE, matriz de evaluación del factor externo, busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que están fuera del control de la empresa, o sector de referencia, para así poder conocer las oportunidades y amenazas existentes, con esta información se podría formular estrategias para aprovechar las oportunidades, o amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas existentes. (Daychoum, 2013)

La MEFI, matriz de evaluación del factor interno, suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. (Rojas, 2014)

La metodología 5W2H

Esta técnica fue promulgada por Joseph Rudyard Kipling (1865-1936), escritor y poeta inglés, reconocido por ser autor de cuentos infantiles, entre los más famosos está “El libro de la selva”, Kipling, precisamente en uno de sus relatos en la obra “Just so Stories for Little Children (1902)”, específicamente en el poema “The Elephants Child”, “Tengo 6 honestos sirvientes: (Ellos

me enseñaron todo lo que sé), Sus nombres son: Qué y Dónde y Cuándo Y cómo y por qué y quién” Entonces, ¡busquemos esos 6 honestos sirvientes! (Kipling,2016)

Las 5W2H se convirtieron desde entonces en la herramienta administrativa más utilizada y aplicada a la gestión empresarial, sobre todo para el diseño de planes de todo tipo, se popularizó por su facilidad de aplicación momentos, empresas y proyectos, ayuda a responder una serie de preguntas decisivas para hacer que las acciones de un negocio sean más estratégicas y precisas.

La técnica 5W2H es usada en más de un campo, desde el personal hasta el empresarial cuando se trabaja planeación en cualquiera de sus niveles, tanto operativo o estratégico o prospectivo, esta herramienta determina el éxito de los resultados.

Los anteriores argumentos hacen que se escoja esta metodología, para la elaboración de un plan dinámico que de estructura al desarrollo de las estrategias en base a los seis elementos de interrogación

Elementos del método 5w2h

Cada elemento del acrónimo tiene un significado. Las 5W representan lo que sería en inglés: "Qué", "Por qué", "Quién", "Cuándo" y "Dónde", mientras que las 2H representan "Cómo" y "Cuánto". (Daychoum,2013)

Para dar claridad a cada uno de esos seis elementos se puede decir que:

What, ¿Qué?, responde al objetivo, es decir que se quiere hacer, cual es el propósito o uno de los propósitos del plan, objetivos generales o específicos.

¿Por qué?, Why, responde a la justificación sobre los objetivos planteados, invita a definir porque es importante, cual es la necesidad o problema que se pretende resolver

¿Quién?, Who, nos define el responsable de liderar la ejecución del objetivo y las estrategias, un doliente permite asegurar que la acción se realice

¿Cuándo?, When, define cuando se va a llevar a cabo la acción, es decir, marca el cronograma para el desarrollo de los objetivos y estrategias, definiendo un horizonte de tiempo, lo cual es vital para garantizar el cumplimiento

¿Dónde?, Where, define el lugar donde se llevará a cabo la acción, el cual puede ser el área o proceso donde se desarrollarán las acciones.

¿Cómo?, How, responde a la definición de estrategias en el plan, determina el cómo se conseguirá el que, es decir, el objetivo

¿Cuánto?, How much, determina el presupuesto del plan, representa el costo de la acción.

Ventajas del método

Garantía de plazos y tareas

Con el método aplicado, todas las tareas, plazos y personas a cargo se describirán clara y fácilmente a todo el equipo. Esto asegura que las acciones se tomarán en el momento adecuado, agregando garantía de tiempo.

Análisis completo del plan de acción

Usando 5W2H como lista de verificación, analizará tu plan de acción muy a fondo, con todos los puntos que deberían llamar la atención. Los responsables, plazos, acciones, valores, ubicación, todos se describirán y completarán claramente para todos.

Facilidad para crear planes de acción

Crear un proyecto no es una tarea sencilla, especialmente cuando este plan de acción involucra a muchas personas, actividades, plazos y un alto valor.

Imagina un edificio, por ejemplo. Muchos profesionales involucrados, suministros, maquinaria, equipos, empresas. Todo esto debe ser mapeado para que la planificación y la ejecución vayan juntas.

Para facilitar la administración y la descripción de todos los puntos requeridos en el plan, el método 5W2H agrega más facilidad ya que hay campos específicos para cada definición.

Simplificación del análisis de problemas

La metodología también puede agregar previsibilidad de defectos y errores. Esta futura revisión de tu plan de acción puede corregir los errores antes de que se cometan.

Optimización interna de procesos

Finalmente, nuestro método en estudio también optimiza los procesos internos de una empresa. Al describir cada punto, podemos gestionar mejor los recursos internos, dirigirnos a las personas adecuadas y optimizar todas las acciones. (Freeditorial, 2020)

El método 5W2H, es una herramienta que se puede aplicar a cualquier empresa, micro, pequeña, mediana o gran empresa, de cualquier sector, es tan dinámica y fácil de aplicar que se puede utilizar en ámbitos personales o laborales

“¿Puedes ver cómo el método realmente se puede aplicar a casi todo? Todas las acciones importantes que debe tomar que tengan cierto grado de complejidad ya pueden aplicarse a la metodología.”. (Freeditorial, 2020)

La principal ventaja de este método finalmente es que su intuitiva aplicación facilita la realización de la planeación, de forma sistémica, ordenada.

5.3 Marco Conceptual

-Leche fría: se define como leche fría a la materia prima que ha sido sometida a un proceso de almacenamiento y refrigeración, para alcanzar una temperatura de 3 a 4 ° C, lo cual evita el crecimiento de gérmenes y bacterias en la misma; para su posterior procesamiento. (Garzon E. , 2021)

-Asociación: Se denomina asociación a la unión de personas o entidades que buscan un fin común, pueden ser de diferente tipo y deben ir encaminadas de modo permanente a lograr sus objetivos comunes, que pueden tener que ver con la satisfacción de necesidades. (Garzon C. , 1990)

-Planeación estratégica: es una herramienta de gestión que permite establecer el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios del entorno. Es fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier

organización, ayuda a la formulación y establecimiento de objetivos y planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Alvarado Marengo, 2016)

-Estrategia: se entiende como el conjunto de acciones y alternativas desarrolladas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas. que se aplican en los negocios con el fin de mantenerse delante de la competencia para obtener ventajas sostenibles en el entorno. (Amaya Amaya, 2005)

-Estructura organizacional: gracias a esta se conoce y se describe las relaciones y obligaciones que se tiene dentro de una organización, permite definir la asignación y ejecución de las tareas para cada cargo; así como la jerarquía y las políticas de funcionamiento que se encuentren presentes. (Stoner, 2001)

-Misión: se define como la razón de existir y la perspectiva de largo plazo de la organización teniendo en cuenta su filosofía, sus valores y las áreas fundamentales de su trabajo. (Steiner, 1983)

-Visión: tiene que ver con la perspectiva que tiene la organización sobre su futuro, y el ideal de la empresa en la sociedad. Se puede definir también como la visualización del sueño que daría total coherencia y sentido a la misión de la organización. (Steiner, 1983)

-Organigrama: es una representación gráfica que establece la estructura orgánica de una organización o de una de sus áreas, en donde se puede observar esquemáticamente la cantidad y descripción de las personas que la conforman, indicando su respectiva relación, los niveles jerárquicos y los canales formales de comunicación que se utilizan. (Reyes Ponce, 2004)

-Objetivos: son los resultados futuros que se buscan alcanzar en un determinado tiempo, sirve como guía para el desarrollo de la misión y visión. Los objetivos deben tener una meta o punto de llegada, además de las estrategias y las acciones necesarias para llegar a los mismos. (Reyes Ponce, 2004)

-Valores institucionales: los valores institucionales son los referentes y directrices para la actuación de los servidores de una entidad, motivan su desempeño hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional. (Reyes Ponce, 2004)

-Cultura organizacional: se define como cultura organizacional a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, y actitudes de una organización. permite conocer el modo en que los miembros interactúan entre ellos y con el exterior. (Ross, 2021)

-Plan de acción: es una herramienta de planificación, sirve de ayuda para la gestión y control de tareas o proyectos, funciona como una hoja de ruta en la que se establecen las tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas. Es muy útil para coordinar personas, organizaciones o, incluso, naciones, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas. (Rumane, 2021)

-Dofa: es un análisis que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las amenazas y oportunidades son determinadas por las fuerzas externas de la empresa mientras que las fortalezas y debilidades se determinan por la parte interna de la organización. (De Santos, 1995)

-Planeación: es el proceso de organizar con método y estructura los objetivos trazados para cumplirlos en un tiempo y espacio, dentro de la administración es una herramienta estratégica que

ayuda a definir los objetivos específicos y generales, el cronograma, los resultados esperados, la puesta en marcha de lo planeado hasta alcanzar el objetivo general. Permite tomar decisiones de manera anticipada para controlar las acciones presentes, encaminadas al logro de un objetivo deseado y satisfactorio, y prever consecuencias futuras. (Garzon C. , 1990)

-Debilidades: dentro de la administración se define como falta de fuerza empresarial, se refiere a los departamentos en los que una compañía presenta deficiencias que le impiden alcanzar las metas fijadas con anterioridad. (De Santos, 1995)

-Fortalezas Se definen como aquellos elementos que le permiten a una empresa destacar en un mercado, a veces por encima de sus competidores, y que sin duda alguna la potencian. También puede ser definida como los aspectos que hacen mejor a una marca en temas esenciales: desde los organizativos hasta los económicos. (De Santos, 1995)

-Amenaza: Una amenaza empresarial se define como un elemento del entorno externo de la empresa que puede resultar negativo para su desarrollo y crecimiento, incluso podría afectar su permanencia en el mercado. pueden ser vistas también como desafíos para una empresa, por lo que si no se toman acciones defensivas podrían afectar el nivel de sus ventas y de sus utilidades. (De Santos, 1995)

-Oportunidad: Las oportunidades de una empresa son factores positivos del entorno que aparecen y que pueden ayudar al desarrollo de una empresa si se aplica una estrategia empresarial adecuada. Las oportunidades no son algo que se genere desde la empresa, estas aparecen y se debe tener una estrategia preparada para aprovecharlas. (De Santos, 1995)

-Mefe: es una matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite principalmente resumir y evaluar información y datos de carácter económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo, tiene como propósito identificar las oportunidades de la organización que deben aprovecharse y las amenazas que deben ser transformadas también en oportunidades, estos factores servirán posteriormente para la creación de estrategias. (Stoner, 2001)

-Mefi la Matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta que analiza de manera interna a la organización teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades. (Stoner, 2001)

-Políticas: las políticas dentro de una organización son directrices y criterios generales que deben ser comunicadas, entendidas y acatadas por todos los integrantes de la organización, en ellas se determinan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. (Rumane, 2021)

-Competitividad: es la capacidad que posee una empresa u organización para obtener rentabilidad en el mercado en relación a su competencia además establece la posición comparativa de las empresas que se encuentran en el sector utilizando la misma medida de referencia, basada en el nivel de desarrollo que presenten. (Karuppan, 2016)

-Productividad: la productividad determina la capacidad que tiene una empresa para producir un bien o servicio requerido en el mercado y el grado en que se aprovechan los recursos empleados en el proceso productivo. (Karuppan, 2016)

-Plan de contingencia: es un conjunto de medidas de carácter organizativo, técnico y humano que tiene como principal finalidad la continuación del negocio o establecer cómo actuar

cuando ocurren situaciones extraordinarias y/o en que existe algún tipo de riesgo. (Karuppan, 2016)

-Implementación: se entiende por implementación la puesta marcha de una idea o plan en una organización que garantiza el mejoramiento de la misma, teniendo en cuenta factores previamente estudiados. (Karuppan, 2016)

-Efectividad: es el cumplimiento total del objetivo que se ha propuesto en una organización, esto reflejado en los resultados esperados. (Karuppan, 2016)

-Plan 5W2H: El plan 5W2H hace referencia a una especie de planificación de algún proyecto de empresarial, pero de una manera más sencilla que lo habitual, gracias a ella existe la posibilidad de establecer claramente el estado real de un plan de negocios, por tal razón es que se considera a éste como un instrumento que ayuda a determinar los aspectos relacionados con la productividad. Este plan se basa principalmente en la creación de una hoja de cálculos en donde se plantean 7 preguntas y se debe buscar respuesta a cada una de ellas. Las cuales son 1 “What” (Qué) 2 Why (Por qué) 3 When (Cuándo) 4 Where (Dónde) 5 Who (Quién) 1 How (Cómo) 2 How much (Cuánto). Dichas preguntas son las responsables del nombre del plan, por las siglas de cada pregunta. (Freeditorial, 2020)

5.4 Marco Contextual

Este estudio se realizará en el municipio de Pupiales, el cual está ubicado al sur del departamento de Nariño en la república de Colombia. En la cordillera de los Andes; a 7 km. de Pupiales, 10 km. de la frontera con la república de Ecuador, a 91 km de San Juan de Pasto y 1037 km. de la capital de Colombia, Bogotá. Es una de las poblaciones que forman parte de la meseta

de Túquerres e Ipiales. Limita al norte con el municipio de Sapuyes; al sur con el Municipio de Ipiales; al oriente con el Municipio de Gualmatán y al occidente con los municipios de Aldana y Guachucal.

Tiene una extensión de 130,49 Km², que se divide en el área urbana con una extensión de 1,645 Km² y el área rural con una extensión de 128,844 Km². La altitud de la cabecera municipal medida en metros sobre el nivel del mar es de 3.014 msnm y su temperatura en promedio es de 12° C.

El municipio está constituido por nueve barrios en su sector urbano, un corregimiento y 29 veredas. Se distribuye de la siguiente manera:

Zona Urbana. Está formada por nueve (9) barrios: El Centro, El Progreso, La Granja, San Francisco, La Unión, La Avenida Sarasty, Urbanización Villa Real, Urbanización 20 de Julio y Urbanización El Dorado.

Centro poblado. Conformado por 13 veredas y comprende 5.828.2 hectáreas que representan el 44.5% del área total del territorio municipal estas veredas son Chires Sur, La Concordia, Calputan, Espino Sur, Espino Alto, El Ejido, San Antonio Inchuchala, Miraflores, Pusialquer, Tres esquinas y san Juan Chiquito.

Corregimiento de José María Hernández. Este corregimiento está conformado por 11 veredas que comprenden una extensión de 4.310,9 hectáreas, que representan el 33, 1% del total del área del municipio. Estas veredas son San Francisco, Santa Lucia, San Marcos, Santa Martha, Guacha, El Común, Fuelamuesquer, El Gualte, Imbula, Chico, Imbula Grande, y Arena Blanca.

Zona Norte. Conformada por 5 veredas que comprende una extensión de 2.910.2 hectáreas que corresponde al 22,4 % del área total del municipio, las veredas que conforman son Chires Centro, Casafría, Tepud, Chires Mirador y Piacun. (Burgos P. N., 2018)

En cuanto a la economía del municipio está basada en el sector primario (producción agropecuaria), con un tipo de economía campesina. De acuerdo con las últimas estadísticas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), el municipio de Pupiales es altamente minifundista, en donde el 79,7% de los predios son menores de 3 hectáreas, el 16,1% están comprendidas entre 3 y 10 hectáreas, el 2.8% están entre 10 y 20 hectáreas y tan solo 75 predios que representan el 1.4% corresponden a predios mayores de 20 hectáreas.

La producción agrícola del municipio de Pupiales se fundamenta en una agricultura minifundista y en sectores de subsistencia, el territorio del municipio está intensivamente cultivado, en donde el 91.9% del área total está dedicada a actividades agropecuarias y el 8.1% corresponde a zona urbana, áreas de protección (páramos, bosques), rastrojos de áreas improductivas y algunas plantaciones de bosques artificiales.

Los principales cultivos en el municipio son: papa, maíz, arveja, hortalizas y haba. El área sembrada de papa en el municipio de Pupiales representa aproximadamente el 7% del área sembrada en el Departamento, siendo superado únicamente por los municipios de Pasto, Túquerres, Ipiales y Guachucal.

La producción pecuaria especialmente la ganadería, se constituye en el renglón básico de la economía del municipio de Pupiales, con una significativa producción porcina, actividades que se han incrementado sustancialmente en los últimos años. Se considera según la información de la

Secretaría de Agricultura del Departamento de Nariño, que existen 950 productores en la explotación bovina y 1.200 en la explotación porcina.

En el municipio existen 9.200 cabezas de ganado bovino, de las cuales el 54.3% corresponden a hembras de más de 2 años, lo que permite que el municipio de Pupiales ocupe el 8 lugar en número de cabezas de ganado a nivel departamental. (Pupiales, Alcaldía de, s.f.)

Se trabajará con la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales “Asoproleche Pupiales”, la cual es una asociación agropecuaria y campesina, creada en el municipio de Pupiales el 20 de septiembre de 2008, e inscrita en cámara de comercio el 25 de noviembre del mismo año. Su objeto social está enmarcado en la realización de actividades de bienestar social de sus asociados, relacionadas con la capacitación, financiación, producción, comercialización, transformación; mediante la búsqueda de objetivos como:

- Mejorar las condiciones socio económicas de los asociados mediante la ejecución de proyectos productivos

- Promover la producción y comercialización de leche buscando obtener el precio justo establecido por las normas vigentes

- Establecer servicios de capacitación y asistencia técnica para los asociados y sus familias, en convenio con entidades autorizadas

- Fomentar la capacitación y formación integral de los socios en las diferentes ramas a través de acciones que contribuyan al incremento de la productividad y competitividad de sus productos, especialmente de la leche y sus derivados, para que generen mejores ingresos en los mismos y de igual manera generar empleo en la región

- Establecer programas de carácter social que permitan responder a las necesidades de la asociación

-Crear y organizar procesos agroindustriales, orientados a desarrollar procesos productivos de transformación

(Tobar & Sarasty, 2019)

La Asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche es una entidad sin ánimo de lucro que actualmente cuentan con 75 asociados dueños de la cooperativa y 21 proveedores, su objeto social está basado en la recolección y venta de la leche.

Desempeñan actividades de economía solidaria, específicamente la compra y venta de leche y concentrados que ayudan a la alimentación y crianza de las diferentes especies de animales que se encuentran en las fincas de los asociados y clientes.

5.5 Marco Legal

Reglamentación del sector lácteo

-Ley 89 de 1993: su objeto es establecer cuota de fomento ganadero y lechero. Esta ley pretende crear un fondo monetario, cuyos recursos serán manejados por el fondo nacional de ganado, con el fin de dar un apoyo preferencial al sector y fomentar el consumo de la producción de leche y carne. (Senado de la Republica, 2022)

-Ley 9 de 1979: Por el cual se dictan medidas sanitarias para la protección del medio ambiente: Artículo 3: para el control sanitario del uso del agua, Artículos 8 y 9: para el control de los residuos líquidos. (Senado de la Republica, 2022)

-Ley 914 de 2004: Por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino a través de un programa en el cual se dispondrá de la información de un bovino

y sus productos, desde el nacimiento de este, como inicio de la cadena alimenticia, hasta llegar al consumidor final. (Senado de la Republica, 2022)

-Decreto 616 de 2006: Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país; este decreto tiene gran impacto en el mercado de leche cruda del departamento y su creación fue basada en el CODEX ALIMENTARIUS que rige la obtención, procesamiento y comercialización tanto nacional como internacional de la leche. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Decreto 3411 de septiembre de 2008: por el cual se redefine el plan de trabajo para la comercialización de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Decreto 2437 de 1983: por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a. de 1979, en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la Leche. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Decreto 3075 de 1997: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones de orden público que regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Decreto 2838 de 2006: por el cual se modifica parcialmente el decreto 616 de 2006 y se dictan otras disposiciones sobre la comercialización de leche cruda o leche cruda enfriada

-Decreto 2964 de 2008: Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2838 de 2006 y se dictan otras disposiciones sobre el plan de trabajo elaborado por los interesados en la

comercialización de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Resolución 2310 DE 1986: Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Resolución 5109 DE 2005: por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Resolución 12 del 12 de enero de 2007: Por el cual se establece el sistema de pago de leche cruda al productor. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Resolución 32689 de 2008: Por la cual se establecen los requisitos para la presentación y los lineamientos para la aprobación de los planes de reconversión para comercializadores de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo y se adoptan los formatos oficiales. (Ministerio de la Protección Social, 2006)

-Resolución 76 del 10 de marzo de 1999: por la cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural creó el Consejo Nacional Lácteo, como organismo asesor del Gobierno en materia de política lechera. Entre las funciones que ejecuta, tiene la vigilancia de la administración del sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados lácteos. (Ministerio de Agricultura, 2020)

-Resolución 51 de 2003 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: por la cual se dictan medidas para regular el mercado de la leche. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo

Rural, en uso de sus facultades otorgadas por el numeral 13 del artículo 3° del decreto 2478 de 1999. (Ministerio de Agricultura, 2020)

-Acuerdo de competitividad de 1999 de la cadena láctea colombiana Consejo Nacional Lácteo-CNL: en este documento se hace un diagnóstico de la cadena, su importancia económica y social, y se realiza un diagnóstico estratégico que permite identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. (Ministerio de Agricultura, 2020)

-Acuerdo número 5 febrero 01 de 2001 del Consejo Nacional Lácteo: Por la cual se publican los precios mínimos de referencia para el pago al productor de leche, la tabla de topes máximos de costos de transporte y las bonificaciones obligatorias, que fueron aprobadas por el Consejo Nacional Lácteo, cuya vigencia será del 1 de febrero de 2002 hasta el 31 de enero del año 2003. (Ministerio de Agricultura, 2020)

-Documento CONPES 3376 del 5 de septiembre de 2005: Política Sanitaria y de inocuidad para las cadenas de la carne bovina y la leche Contiene los lineamientos de política que permite mejorar las condiciones de sanidad e inocuidad de las cadenas de carne bovina y la leche con el fin de proteger la salud y vida de las personas y los animales, aumentar la competitividad y fortalecer la capacidad para obtener la admisibilidad de sus productos en los mercados internacionales. (Senado de la Republica, 2022)

-En el CONPES 3675 de 2010: se describe la política del Gobierno Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo, aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector. (Senado de la Republica, 2022)

Reglamentación para asociaciones

-Constitución Política de 1991: El Estado Colombiano, en los artículos 64, 65 y 66, promueve el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial. (Ministerio de Agricultura, 2020)

-Según la ley 590 “Ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa” las pymes se clasifican de la siguiente manera:

Microempresa: “Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ministerio de Agricultura, 2020)

-Ley 79 de 1988: regula al sector cooperativo con un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos. (Senado de la Republica, 2022)

-Ley 675 del 2001: por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal. (Senado de la Republica, 2022)

-Decreto 019 del 2012: por el cual se obliga a partir del año 2013 a todas las Entidades Sin Ánimo de Lucro inscritas en las cámaras de comercio a realizar la renovación de la inscripción anualmente dentro de los tres primeros meses de cada año de acuerdo con las tarifas de registros públicos. (Presidencia de la República, 2022)

6. Metodología

6.1 Enfoque

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, debido a que parte del estudio de métodos de recolección de datos que son de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales. (Bernal, 2006)

6.2 Tipo de investigación

Se realiza un estudio descriptivo, porque refiere características y propiedades de la empresa en estudio de forma objetiva, basado en la estadística que describe los datos suministrados por la población caracterizando a la misma (Bernal, 2006)

6.3 Método

El método a utilizarse será deductivo, ya que se parte de fenómenos generales para llegar a uno particular, esto sobre la base de que se tratará de aplicar los principios y normas sobre la planeación estratégica en un caso específico como lo es la empresa en estudio. (Bernal, 2006)

6.4 Determinación del universo investigativo

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo en la Asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, entidad sin ánimo de lucro de carácter privado, emplazada en el municipio de Pupiales.

6.5 Determinación de la población y muestra.

El proyecto se realiza dentro de una población finita, claramente definida por todos los miembros que hacen parte de la asociación, tanto asociados como empleados y directivos, quienes actualmente son 75 personas.

Según Hernández Sampierí, “La población es el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación. La muestra en cambio es un subconjunto representativo de un universo o población” (Hernandez Sampieri, 2014)

6.6 Determinación de la muestra.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se determina la muestra así, para todos los trabajadores de la empresa en estudio (Asociados, empleados y directivos):

FORMULA

$$n = \frac{N z^2 pq}{(N-1) e^2 + z^2 pq}$$

Donde:

n=	Tamaño necesario de la muestra:	?
z=	margen de confiabilidad: 90%	1,96
e=	error estimado del 10%,	0,1
N=	tamaño de la población	75
p=	probabilidad de éxito	0,5
q=	probabilidad de fracaso	0,5

n= 72,03

1,70

n= 42

Sobre la muestra determinada se aplicará el instrumento de recolección de la información a través de un Muestreo Aleatorio Estratificado, el cual se ha planteado para dos categorías de funcionarios de la empresa así:

Cuadro 1

Muestreo estratificado

TIPO DE FUNCIONARIO	CANTIDAD	PORCENTAJE	NUMERO DE ENCUESTAS A APLICAR POR CATEGORÍA
Directivos	6	8,00	3
Asociados	59	78,67	33
Empleados	10	13,33	6
TOTAL	75	100%	42

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

“El muestreo aleatorio Estratificado: este muestreo pretende asegurar la representación de cada grupo en el que se ha dividido la muestra, cuanto más homogéneos sean los estratos, más precisas resultaran las estimaciones. La ventaja es que tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población, en función a las variables determinadas”. (Hernandez Sampieri, 2014)

6.7 Técnicas e Instrumento de investigación.

Para la recolección de datos se aplicará la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñó un cuestionario que se aplicará de forma directa y personal, por otra parte, sobre el cuestionario (Bernal, 2006), refiere que:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (Hernandez Sampieri, 2014)

El instrumento que se aplicó a la muestra para el desarrollo de esta investigación se encuentra en el (Anexo 1).

6.8 Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes primarias

Para recolectar la información necesaria se aplicará la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñó un cuestionario que se aplicará de forma directa y personal

Fuentes secundarias

Se tendrá en cuenta información tomada de diferentes libros, internet, trabajos de grado similares y documentación relacionada con el tema.

6.9 Procedimiento.

El procedimiento propuesto se fundamenta en el procesamiento de los datos mediante el uso de herramientas estadísticas, siguiendo las actividades que se relacionan a continuación:

-Aplicación, recolección y registro de la información de la muestra objeto de la investigación, específicamente será aplicado a funcionarios de la empresa, directivos, administrativos y operativos.

-Definición de criterios para ordenar los datos recolectados en el instrumento de recolección de información.

-Desarrollo de la herramienta de captura para el procesamiento de datos.

-Análisis y presentación de la información recolectada

7. Diagnóstico de la situación actual de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche

El análisis de la situación actual de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, respecto al direccionamiento estratégico es fruto de los resultados recolectados en el trabajo de campo a través del instrumento de recolección de la información implementado y que sirvió de base para concretar el estado hoy por hoy de la implementación de un plan estratégico de la empresa en estudio.

Con la información suministrada por los trabajadores y directivos de la empresa asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, se desarrolla un diagnóstico DOFA, el cual es una herramienta administrativa con la que se puede analizar la situación actual de una empresa en un tiempo determinado.

Este tipo de análisis será el elemento que nos permita ver la realidad interna de la organización y su interacción con el entorno o contexto exógeno en la que se desenvuelve, además podemos distinguir la forma en la que la empresa reacciona o actúa de forma proactiva ante las situaciones que se le presenten.

Si bien es cierto el análisis FODA tiene múltiples aplicaciones, en esta investigación lo vamos a desarrollar en forma general para toda la organización, enfocando el estudio y la investigación en la implementación de un plan estratégico.

Las conclusiones obtenidas como resultado de este análisis DOFA, serán utilizadas posteriormente para diseñar un plan estratégico para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche de la ciudad de Pupiales, que surja del despliegue de las

estrategias que resulten del cruce de variables que se realiza en el capítulo dos de este mismo estudio.

El análisis DOFA, desarrollado en asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, está enfocado en los factores más relevantes y que al final del trabajo de campo se consideran como factores claves para el éxito de la institución. Resalta las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, detectadas a partir de entrevistas estructuradas realizadas con los funcionarios de la empresa, de igual forma con los directivos con quienes se pudo determinar las oportunidades y amenazas claves que el entorno de la organización en este momento ofrece a la empresa.

En ese orden de ideas a continuación presentamos el diagnóstico de la empresa asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, no sin antes hacer una descripción de la organización en todos sus componentes.

7.1 Descripción de la empresa

La Asociación de Productores de Leche del municipio de Pupiales “Asoproleche Pupiales”, es una asociación agropecuaria y campesina, creada en el municipio de Pupiales el 20 de septiembre de 2008, e inscrita en cámara de comercio el 25 de noviembre del mismo año. Su objeto social está enmarcado en la realización de actividades de bienestar social de sus asociados, relacionadas con la capacitación, financiación, producción, comercialización, de leche. La asociación desempeña actividades de economía solidaria, específicamente dedicada a la compra y venta de leche y concentrados que ayudan a la alimentación y crianza de las diferentes especies de animales que se encuentran en las fincas de los asociados y clientes.

Objetivos Corporativos

-Mejorar las condiciones socio económicas de los asociados mediante la ejecución de proyectos productivos

-Promover la producción y comercialización de leche buscando obtener el precio justo establecido por las normas vigentes

-Establecer servicios de capacitación y asistencia técnica para los asociados y sus familias, en convenio con entidades autorizadas

-Fomentar la capacitación y formación integral de los socios en las diferentes ramas a través de acciones que contribuyan al incremento de la productividad y competitividad de sus productos, especialmente de la leche y sus derivados, para que generen mejores ingresos en los mismos y de igual manera generar empleo en la región

-Establecer programas de carácter social que permitan responder a las necesidades de la asociación

-Crear y organizar procesos agroindustriales, orientados a desarrollar procesos productivos de transformación

Caracterización del Personal

La Asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche es una entidad sin ánimo de lucro que actualmente cuentan con 65 asociados, de los cuales 6 fungen como directivos, cuenta también con 10 empleados, su objeto social está basado en la recolección y venta de la leche.

Cuadro 2

Caracterización de Personal

TIPO DE FUNCIONARIO	CANTIDAD
Directivos	6
Asociados	59
Empleados	10
TOTAL	75

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

Misión

Asoproleche de Pupiales, es una organización sin ánimo de lucro, conformado por pequeños productores capacitados y certificados en BPO enfocados en la obtención de leche de excelente calidad y amigable con el medio ambiente, que permita a sus clientes diferenciarse en el mercado

Visión

Asoproleche de Pupiales para el año 2020 será una organización reconocida a nivel nacional por la producción y la comercialización de leche orgánica y derivados lácteos

7.2 Análisis de resultados

La información que se recolectó y que fue suministrada por los asociados y directivos de la Asociación de productores de leche del Municipio de Pupiales Asoproleche, fue la base para analizar el estado de la situación actual de la empresa y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.

Para ello se usó el instrumento de recolección de información, específicamente cuestionario, instrumento que permitió determinar y clasificar las variables exógenas y endógenas

de esta organización para llevar la información como insumo del segundo objetivo que es realizar u análisis matricial estratégico a través de las matrices DOFA, MEFI, MEFE.

Los resultados ponderados se presentan en las siguientes tablas:

I. Análisis interno

Cuadro 3

Estructura Administrativa

Factor	Existe	No existe	Lo desconoce
1. ¿La asociación cuenta con una misión y visión documentadas?	33		9
2. ¿Están definidos los valores corporativos de la asociación?	36		6
3. ¿Existe una definición de objetivos estratégicos claros para la asociación?		32	10
4. ¿La asociación ha definido sus fortalezas y debilidades?		37	5
5. ¿Tiene conocimiento la organización sobre sus oportunidades y amenazas?		37	5
6. ¿Se dispone de un plan estratégico a nivel interno?		37	5
7. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa, (¿Organigrama? que establezca con claridad las áreas que la conforman?		39	3

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

Fortalezas y Debilidades

Seleccione su respuesta con una X, frente los ítems expuestos en el presente formulario, evaluando como fortaleza o debilidad los siguientes enunciados de la empresa:

Cuadro 4.*Fortalezas y Debilidades*

Factor	Fortaleza	Debilidad	No sabe
1. Calidad de la atención al cliente	10	31	
2. Ubicación de tanque de frio (Facilidad de acceso)	6		36
3. Cantidad de producción	42		
4. Fidelidad con los compradores de leche	37		5
5. Formas de pago	34		8
6. Infraestructura de producción (Método de ordeño)	2		40
7. Imagen de la asociación	42		
8. Calidad de leche	42		
9. Buenas prácticas ganaderas BPG	30		12
10. Búsqueda de clientes	3		39
11. Eficiencia en tiempo, costo y mano de obra en la producción	2		40
12. Capacitación de los asociados	7		35
13. ¿Los empleados tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades?	42		
14. ¿Existe comunicación entre los asociados y directivos de la asociación?	14		28

15. ¿Se cuenta con información financiera sobre utilidades, costos y gastos?	3		39
16. ¿Se evalúan y resuelven las quejas, reclamos e inquietudes presentadas por los compradores?	42		
17. ¿El nivel tecnológico adoptado ha sido suficiente para mejorar la calidad de la leche?	2		40
18. Salud del ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción	42		

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

II. Análisis Externo

Oportunidades y Amenazas

Seleccione su respuesta con una X, frente los ítems expuestos en el presente formulario, evaluando como fortaleza o debilidad los siguientes enunciados de la empresa:

Cuadro 5

Oportunidades y Amenazas

Factor	Oportuni- dad	Amenaza	No sabe
1. Aumento de la demanda de leche en Colombia	42		
2. Implementación de modelos sostenibles de producción lechera	39		3
3. Incremento de ganado de contrabando		42	
4. Ingreso de leche por TLC		42	

5. Normatividad regulatoria para el sector lácteo	30	12	
6. Precio de los insumos para la producción		40	2
7. Precio regulado por ley en Colombia para la leche	39		3
8. Presencia de grandes compradores como Alpina, Colacteos, Alival, Transformadores lácteos regionales entre otros.	42		
9. Mejoramiento genético en la región	42		
10. Programas de asistencia técnica (Sena, Sagan, Fedegan, ICA entre otros)	15	27	
11. Nivel de producción y calidad de la competencia		40	
12. Poder de negociación con los compradores		42	
13. Entrada de nuevos competidores al mercado		39	
14. Control de calidad en la producción con uso de laboratorios microbiológicos o equipos técnicos	39	3	

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

Con la información obtenida se procede a organizar las variables internas y externas de tal forma que se puedan clasificar en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto para dar pie en el siguiente objetivo, para la realización de las matrices DOFA, MEFI, MEFE, con el fin de generar estrategias a partir de la situación actual determinada en el estudio de campo y el futuro preferido que se pretende alcanzar para esta organización.

Análisis Endógeno

Fortalezas

1. La asociación cuenta con una misión y visión documentadas
2. Están definidos los valores corporativos de la asociación
3. Cantidad de producción suficiente con proyección de más volumen
4. Fidelidad con los compradores de leche
5. Formas de pago eficientes
6. Imagen de la asociación positiva
7. Calidad de leche cumpliendo requisitos de compra
8. Buenas prácticas ganaderas BPG
9. Los empleados tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades
10. Se evalúan y resuelven las quejas, reclamos e inquietudes presentadas por los compradores
11. Salud controlada del ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción

Debilidades

1. No existe una definición de objetivos estratégicos claros para la asociación
2. La asociación no ha definido sus fortalezas y debilidades
3. La organización no tiene conocimiento sobre sus oportunidades y amenazas
4. No existe un plan estratégico a nivel interno
5. La empresa no cuenta con una estructura organizativa, (Organigrama) que establezca con claridad las áreas que la conforman

6. Baja calidad de la atención al cliente por falta de retroalimentación y comunicación
7. La ubicación del tanque de frío no es de fácil acceso para gran parte de los asociados
8. La mayoría de los asociados usan ordeño manual lo cual hace menos eficiente la producción (Infraestructura de producción, Método de ordeño)
9. No existe búsqueda de clientes nuevos y retoma de antiguos perdidos
10. No hay eficiencia en tiempo, costo y mano de obra en la producción
11. Baja capacitación de los asociados
12. No existe comunicación entre los asociados y directivos de la asociación
13. No se cuenta con información financiera sobre utilidades, costos y gastos
14. El nivel tecnológico adoptado no ha sido suficiente para o mejorar la calidad de la leche

Análisis Exógeno

Oportunidades

1. Aumento de la demanda de leche en Colombia
2. Implementación de modelos sostenibles de producción lechera
3. Normatividad regulatoria para el sector lácteo
4. Precio regulado por ley en Colombia para la leche
5. Presencia de grandes compradores como Alpina, Colacteos, Alival, Transformadores lácteos regionales entre otros.
6. Control de calidad en la producción con uso de laboratorios microbiológicos o equipos técnicos

Amenazas

1. Incremento de ganado de contrabando
2. Ingreso de leche por TLC
3. Precio de los insumos para la producción
4. Mejoramiento genético en la región
5. Programas de asistencia técnica (Sena, Sagan, Fedegan, ICA entre otros)
6. Nivel de producción y calidad de la competencia
7. Poder de negociación con los compradores
8. Entrada de nuevos competidores al mercado

8. Formulación Estratégica para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche

8.1 Matriz DOFA

Ahora y a partir de la identificación de variables descrita anteriormente, se compara las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registra las estrategias FO generadas.

En un segundo paso se coteja las debilidades internas con las oportunidades externas y se registra las estrategias DO generadas.

En ese orden ahora se compara las fortalezas internas con las amenazas externas y se registra las estrategias FA resultantes.

Finalmente se compara las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Lo anterior se realizó con el fin de generar estrategias FO que permitan usar las fortalezas de la empresa con miras a aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Finalmente, el desarrollar la matriz FODA a la Asociación de productores de leche del municipio de Pupiales ASOPROLECHE, permitirá tomar decisiones adecuadas con los objetivos y políticas formulados respecto al direccionamiento estratégico de esta organización.

Cuadro 6

Matriz DOFA Asociación de productores de leche del municipio de Pupiales ASOPROLECHE

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La asociación cuenta con una misión y visión documentadas 2. Están definidos los valores corporativos de la asociación 3. Cantidad de producción suficiente con proyección de más volumen 4. Fidelidad con los compradores de leche 5. Formas de pago eficientes 6. Imagen de la asociación positiva 7. Calidad de leche cumpliendo requisitos de compra 8. Buenas prácticas ganaderas BPG 9. Los empleados tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades 10. Se evalúan y resuelven las quejas, reclamos e inquietudes presentadas por los compradores 11. Salud controlada del ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una definición de objetivos estratégicos claros para la asociación 2. La asociación no ha definido sus fortalezas y debilidades 3. La organización no tiene conocimiento sobre sus oportunidades y amenazas 4. No existe un plan estratégico a nivel interno 5. La empresa no cuenta con una estructura organizativa, (Organigrama) que establezca con claridad las áreas que la conforman 6. Baja calidad de la atención al cliente por falta de retroalimentación y comunicación 7. La ubicación del tanque de frío no es de fácil acceso para gran parte de los asociados 8. La mayoría de los asociados usan ordeño manual lo cual hace menos eficiente la producción (Infraestructura de producción, Método de ordeño) 9. No existe búsqueda de clientes nuevos y retoma de antiguos perdidos 10. No hay eficiencia en tiempo, costo y mano de obra en la producción 11. Baja capacitación de los asociados

		<p>12.No existe comunicación entre los asociados y directivos de la asociación</p> <p>13.No se cuenta con información financiera sobre utilidades, costos y gastos</p> <p>14.El nivel tecnológico adoptado no ha sido suficiente para o mejorar la calidad de la leche</p>	
	OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>ESTRATEGIAS DO</p>	
ANÁLISIS EXTERNO	<p>1. Aumento de la demanda de leche en Colombia</p> <p>2. Implementación de modelos sostenibles de producción lechera</p> <p>3. Normatividad regulatoria para el sector lácteo</p> <p>4. Precio regulado por ley en Colombia para la leche</p> <p>5. Presencia de grandes compradores como Alpina, Colacteos, Alival, Transformadores lácteos regionales entre otros.</p> <p>6. Control de calidad en la producción con uso de laboratorios microbiológicos o equipos técnicos</p>	<p>FO 3.5 Comercialización de los productos entre los compradores que hacen presencia en la región como Alpina, Alival, Colacteos y transformadores regionales, con la posibilidad de ganar posición en el poder de negociación y a la vez incrementar la producción</p> <p>FO 6.1 Transformación de lácteos para iniciar a incursionar en el sector secundario</p> <p>FO 3.4 Aunque el precio está regulado por norma en Colombia, con los transformadores regionales se puede negociar leche que no es comprada por los acopiadores mayoristas a precios convenientes para no perder producción</p> <p>FO 9.2 Mejorar la eficiencia en los procesos de producción aprovechando el conocimiento del talento humano en temas de buenas prácticas ganaderas mirando la posibilidad de tecnificar el ordeño en la mayoría de asociados.</p> <p>FO 8.6 Llevar a cabo procesos de actualización en la maquinaria y equipo empleada, atendiendo las necesidades de</p>	<p>DO 6.2 Atender de manera diligente y oportuna las inquietudes y reclamaciones de los clientes buscando su confianza y ganando credibilidad.</p> <p>DO 6.3 Definir procedimientos y protocolos de atención al cliente, socializándolos y evaluando permanentemente los resultados obtenidos, buscando mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento.</p> <p>DO 9.5 Desarrollar investigaciones de mercado donde se identifiquen oportunidades para crecer en el mercado y generar nuevos y más ingresos para la asociación</p> <p>DO 3.1 Formulación de un proyecto productivo para el aprovechamiento del suero lácteo, específicamente para la producción del requesón, ricota y alimentos para animales.</p> <p>DO 13.6 Reducción de costos operacionales sin sacrificar calidad, a través de mejoramiento de procesos de producción, compras y distribución</p>

	<p>producción y mejoramiento de los procesos por generación de nuevos productos.</p> <p>FO 7.6 Adecuar el laboratorio de producción recepción de leche en el tanque de frio con el propósito de garantizar la calidad del producto de forma general para toda la asociación</p>	<p>DO 13.4 Estudio de nuevos proveedores de materias primas bajo lineamientos de calidad precio, y condiciones de negociación.</p> <p>DO 9.5 consolidar un canal de venta de leche para el sector HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías) que es un sector de gran relevancia y dinámica en el país, se aprovisiona de grandes cantidades buscando calidad y rentabilidad.</p> <p>DO 6.2 Establecer una base de datos de sus clientes, con los datos relevantes para seguimiento y medición</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de ganado de contrabando 2. Ingreso de leche por TLC 3. Precio de los insumos para la producción 4. Mejoramiento genético en la región 5. Programas de asistencia técnica (Sena, Sagan, Fedegan, ICA entre otros) 6. Nivel de producción y calidad de la competencia 7. Poder de negociación con los compradores 8. Entrada de nuevos competidores al mercado 	<p>FA 8.6 Estandarizar las BPG, buenas prácticas ganaderas en todas las fincas de los asociados</p> <p>FA 6.8 Indagar y evaluar las mejores fuentes de financiamiento que puedan apoyar a la empresa en la construcción de mejores y sólidas estrategias para el fortalecimiento productivo, humano, comercial y tecnológico.</p> <p>FA 9.6 Generar una política de austeridad del gasto para propiciar rentabilidad sin sacrificar calidad lo cual garantizara productividad</p> <p>FA 3.6 Realizar estudios de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a calidad de la materia prima y precios competitivos.</p>	<p>DA 1.8 Definición de un direccionamiento estratégico que determine la situación actual de la empresa, su horizonte estratégico y un plan de acción</p> <p>DA 5.7 Implementación del proceso administrativo planear, organizar, dirigir y controlar en la asociación</p> <p>DA 7.6 Implementación de un nuevo tanque de frio en otro lugar estratégico que facilite el acopio a gran parte de los asociados</p> <p>DA 5.7 Fortalecer el uso de herramientas financieras para la toma de decisiones, lo cual permitirá a los asociados comprender económicamente el negocio entorno a costos, ingresos, utilidades y otras variables definitivas para el mismo</p>

	<p>FA 3.5 Definir para todos los asociados jornadas de vacunación, inseminación, control preventivo de enfermedades, de manera conjunta, para disminuir costos y mejorar la salud del ganado.</p> <p>FA 9.7 Seguimiento a normatividad vigente y nueva para el sector lácteo con el fin de detectar oportunidades y amenazas en la ley</p> <p>FA 5.6 Determinar compras colectivas de insumos para la producción de tal forma que se mejoren los costos por compra por mayor</p>	<p>DA 3.1 Cooperación con entidades reguladoras y fiscalizadoras del contrabando como DIAN, SAGAN, FEDEGAN, para denunciar y combatir el contrabando</p> <p>DA 2.6 Gestionar capacitación y asistencia técnica con entidades gremiales e institucionales como ICA, SAGAN, FEDEGAN, SENA, entre otros</p> <p>DA 8.6 Incrementar la producción de leche en cantidad y calidad, procurando llegar a la capacidad instalada de la asociación.</p> <p>DA 3.6 Diseñar un plan de capacitación para la asociación de forma anual, que involucre a empleados, asociados, en temas como producción, comercialización, servicio al cliente, calidad y otros que sean pertinentes para el fortalecimiento de la asociación</p> <p>DA 8.4 Definir un rubro de inversión que se destine para tecnología de producción, pastos y forrajes, tecnología de ordeño, mejoramiento genético entre otros</p> <p>DA 8.4 Adecuar la infraestructura de producción de las fincas de los asociados pensado en eficiencia y productividad</p>
--	---	--

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

8.2 Matriz de evaluación del factor interno-MEFI

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, responsabilidad social empresarial.

Clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

-Una debilidad importante (1)

-Una debilidad menor (2)

-Una fortaleza menor (3)

-Una fortaleza importante (4)

Cuadro 7

Matriz de evaluación del factor interno MEFI

FACTOR	PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
La asociación cuenta con una misión y visión documentadas	4.2	3	12.6
Están definidos los valores corporativos de la asociación	4.2	3	12.6
Cantidad de producción	4.2	4	16.8
Fidelidad con los compradores de leche	4.2	4	16.8
Formas de pago	4.2	3	12.6
Imagen de la asociación	4.2	3	12.6
Calidad de leche	4.2	4	16.8
Buenas prácticas ganaderas BPG	4.2	4	16.8
Los empleados tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades	4.2	4	16.8

Se evalúan y resuelven las quejas, reclamos e inquietudes presentadas por los compradores	4.2	3	12.6
Salud del ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción	4.2	4	16.8
Existe una definición de objetivos estratégicos claros para la asociación	4.2	2	8.4
La asociación ha definido sus fortalezas y debilidades	4	2	8
Tiene conocimiento la organización sobre sus oportunidades y amenazas	4	2	8
Se dispone de un plan estratégico a nivel interno	4.2	1	4.2
Cuenta la empresa con una estructura organizativa, (Organigrama) que establezca con claridad las áreas que la conforman	4	1	4
Calidad de la atención al cliente Ubicación de tanque de frío (Facilidad de acceso)	4.2	2	8.4
Infraestructura de producción (Método de ordeño)	4.2	1	4.2
Búsqueda de clientes	4	1	4
Eficiencia en tiempo, costo y mano de obra en la producción	4.2	1	4.2
Capacitación de los asociados	4.2	1	4.2
Existe comunicación entre los asociados y directivos de la asociación	4.2	1	4.2
Se cuenta con información financiera sobre utilidades, costos y gastos	4.2	1	4.2
El nivel tecnológico adoptado ha sido suficiente para mejorar la calidad de la leche	4.2	2	8.4
	100		2.382

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

El puntaje obtenido es de 2.38 en la evaluación MEFI, encontramos por tanto que la organización interna de la empresa es promedio en la escala de 1 a 4, tiene muchas variables positivas por explotar, siempre que se subsane los elementos limitantes en cuanto a comunicación, desconocimiento e igualdad, es decir, es urgente aplicar las estrategias planteadas en la Matriz

DOFA, lo cual ayudará a fortalecer la empresa, arreglar la casa para luego volverse competitivo al exterior.

8.3 Matriz de evaluación del factor externo-MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

Clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

Cuadro 8

Matriz de evaluación del factor externo MEFE

FACTOR	PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Aumento de la demanda de leche en Colombia	7.7	4	30.8
Implementación de modelos sostenibles de producción lechera	7.7	3	23.1
Normatividad regulatoria para el sector lácteo	7.7	3	23.1
Precio regulado por ley en Colombia para la leche	7.7	4	30.8
Presencia de grandes compradores como Alpina, Colacteos, Alival, Transformadores lácteos regionales entre otros.	7.7	4	30.8
Control de calidad en la producción con uso de	7.7	4	30.8

laboratorios microbiológicos o equipos técnicos			
Incremento de ganado de contrabando	7.7	1	7.7
Ingreso de leche por TLC Precio de los insumos para la producción	7.7	1	7.7
Mejoramiento genético en la región	7.7	2	15.4
Programas de asistencia técnica (Sena, Sagan, Fedegan, ICA entre otros)	7.7	2	15.4
Nivel de producción y calidad de la competencia	7.7	1	7.7
Poder de negociación con los compradores	7.7	2	15.4
Entrada de nuevos competidores al mercado	7.6	1	7.6
	100		2.46

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

Después de haber realizado la evaluación de la Matriz MEFÉ, se obtuvo una calificación de 2.46, encontramos que la empresa se muestra débil con respecto a los grandes factores externos, hay muchas grandes oportunidades para aprovechar, incluso más significativas que las amenazas, puede deberse a un reflejo de la base interna de la empresa, en este sentido se deberá formalizar la gestión humana y administrativa en la empresa para fortalecer la competencia de la misma frente al mercado y las oportunidades que existen en él, es decir se insiste en primer lugar en ordenar la casa para proyectar el plan estratégico hacia esas acciones al exterior de la empresa.

9. Despliegue estratégico de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche por medio de la herramienta 5w2h

Luego de haber realizado el análisis de la situación actual de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, y después de la aplicación de las herramientas administrativas Matriz DOFA, Matriz EFI evaluación del factor interno, Matriz EFE evaluación del factor externo, se generaron en estos ejercicios múltiples estrategias que serán desplegadas en un plan basado en la metodología 5w2h de Kipling.

El despliegue pretende generar un camino de acción efectivo en el que existan responsables y actividades concretas que permitan en el tiempo generar verdaderos cambios en procura de una nueva imagen proyectada a través del fortalecimiento interno de la organización para el aprovechamiento de las oportunidades que se suscitan para la entidad en el entorno en el que opera.

En ese orden de ideas hemos extractado de los capítulos anteriores las estrategias que generaron los ejercicios con las matrices para luego entonces, trabajar el plan estratégico 5W2H.

El diseño del plan estratégico 5W2H que se presenta a continuación pretende:

- Optimizar los recursos de la organización
- Constituirse como una ventaja competitiva
- Motivar a los funcionarios impactando positivamente la productividad
- Mejorar la comunicación interna y externa de la organización para posicionar el good will

(Buen Nombre) de la empresa

Cuadro 9

Plan estratégico 5w2h

PLAN ESTRATEGICO Asoproleche de Pupiales METODO 5W2H											
MISION	VISION	¿QUÉ? WHAT		¿POR QUÉ? WHY	¿CÓMO? HOW		¿CUANTO? HOW MUCH	¿QUIÉN? WHO	¿CUÁNDO? WHEN		¿DONDE? WHERE
		OBJETIVO ESTRATEGICOS	META (Indicador de gestión)	JUSTIFICACION	ESTRATEGIA	Mecanismo de seguimiento (Evidencia)	recursos	Responsa- ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	lugar y proceso
Asoproleche de Pupiales, es una organización sin ánimo de lucro, conformado por pequeños productores capacitados y certificados en BPO enfocados en la obtención de leche de excelente calidad y amigable con el medio ambiente, que me permita a nuestros clientes	Asoproleche de Pupiales para el año 2025 será una organización reconocida a nivel nacional por la producción y la comercialización de leche orgánica y derivados lácteos	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA ASOCIACION CON BASE A UNA POLITICA DE POTENCIALIZACION DE LOS INGRESOS Y LA OPTIMIZACION DE LOS COSTOS	20% MAS QUE EL AÑO ANTERIOR en ingresos	¿PORQUE SE NECESITA MAS RENTABILIDAD? Se necesita garantizar el funcionamiento de la asociación, cubrir los costos de producción, garantizando su continuidad, se necesita generar un desarrollo económico para la organización y para la sociedad	Comercialización de los productos entre los compradores que hacen presencia en la región como Alpina, alival, colacteos y transformadores regionales, con la posibilidad de ganar posición en el poder de negociación y a la vez incrementar la producción	Contratos con grandes acopiadores y transformadores	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
					Reducción de costos operacionales sin sacrificar calidad, a través de mejoramiento de procesos de producción, compras y distribución	Comparativo de costos	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022 30/12/2025	1/01/2022 30/12/2025	Fincas productoras

diferenciarse en el mercado					Aunque el precio está regulado por norma en Colombia, con los transformadores regionales se puede negociar leche que no es comprada por los acopiadores mayoristas a precios convenientes para no perder producción	Soportes de venta a transformadores	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
					Generar una política de austeridad del gasto para propiciar rentabilidad sin sacrificar calidad lo cual garantizara productividad	Comparativo de costos	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
					Realizar estudios de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a calidad de la materia prima y precios competitivos y condiciones de negociación	Evaluación de proveedores	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
					Determinar compras colectivas de insumos para la producción de tal forma que se mejoren los costos por compra por mayor	Comprobantes de compra de insumos	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras

	Lograr un crecimiento constante en el mercado	lograr un crecimiento en clientes de 20% en ingresos	<p>¿PORQUE LOGRAR UN CRECIMIENTO CONSTANTE EN EL MERCADO?</p> <p>Se requiere generar una política de competitividad, que garantice su perduración en el mercado, con estrategias de crecimiento, mejoramiento de ventas, incrementar la participación en el mercado</p>	Transformación de lácteos para iniciar a incursionar en el sector secundario	proyecto de factibilidad	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras
				Desarrollar investigaciones de mercado donde se identifiquen oportunidades para crecer en el mercado y generar nuevos y más ingresos para la asociación	Estudio de mercado	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Formulación de un proyecto productivo para el aprovechamiento del suero lácteo, específicamente para la producción del requesón, ricota y alimentos para animales.	proyecto formulado	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				consolidar un canal de venta de leche para el sector HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías) que es un sector de gran relevancia y dinámica en el país, se aprovisiona de grandes cantidades buscando calidad y rentabilidad.	facturación con Horecas	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Establecer una base de datos de sus clientes, con los datos relevantes para seguimiento y medición	base de datos consolidada	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia

	Mejorar la producción de la asociación en términos de cantidad y calidad de leche	Incrementar la producción en 20% en cantidad de litros cumpliendo los requisitos de recepción	<p>¿PORQUE MEJORAR LA PRODUCCION EN CANTIDAD Y CALIDAD?</p> <p>El objetivo misional de la asociación es la producción de leche, por tanto, incrementar su capacidad utilizada frente a la capacidad instalada es una prioridad para la organización. Este incremento en producción deberá ligarse al incremento de ventas.</p>	Llevar a cabo procesos de actualización en la maquinaria y equipo empleada, atendiendo las necesidades de producción y mejoramiento de los procesos por generación de nuevos productos.	Equipos comprados	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras
				Mejorar la eficiencia en los procesos de producción aprovechando el conocimiento del talento humano en temas de buenas prácticas ganaderas mirando la posibilidad de tecnificar el ordeño en la mayoría de asociados.	Indicadores de producción	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras
				Adecuar el laboratorio de producción recepción de leche en el tanque de frío con el propósito de garantizar la calidad del producto de forma general para toda la asociación	Laboratorio implementado	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	En tanque de frío acopiador
				Definir para todos los asociados jornadas de vacunación, inseminación, control preventivo de enfermedades, de manera conjunta, para disminuir costos y mejorar la salud del ganado.	Plan de sanidad	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	
				Implementación de un nuevo tanque de frío en otro lugar estratégico que facilite el acopio a gran parte de los asociados	Tanque de frío adquirido	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Tanque de frío en finca escogida como lugar estratégico

			Incrementar la producción de leche en cantidad y calidad, procurando llegar a la capacidad instalada de la asociación.	Comparativo de capacidad utilizada e instalada	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras
			Definir un rubro de inversión que se destine para tecnología de producción, pastos y forrajes, tecnología de ordeño, mejoramiento genético entre otros	Rubro presupuestado para mejoramiento de producción	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras
			Adecuar la infraestructura de producción de las fincas de los asociados pensado en eficiencia y productividad	plan de mejoramiento de infraestructura de fincas	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras
			Estandarizar las BPG, buenas prácticas ganaderas en todas las fincas de los asociados	Plan de estandarización	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia y fincas productoras
Mejorar la estructura organizacional y el modelo administrativo de la asociación	1 Plan estratégico implementado	¿PORQUE MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL MODELO ADMINISTRATIVO? La asociación requiere tener una estructura de administración adecuada, determinar una estructura organizacional, establecer objetivos y metas, determinar procesos, con lo que puede generar eficacia y eficiencia en la administración, efectividad entre el talento humano, gestión frente a las finanzas y	Seguimiento a normatividad vigente y nueva para el sector lácteo con el fin de detectar oportunidades y amenazas en la ley	Matriz de requisitos legales	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
			Indagar y evaluar las mejores fuentes de financiamiento que puedan apoyar a la empresa en la construcción de mejores y sólidas estrategias para el fortalecimiento productivo, humano, comercial y tecnológico.	Comparativo de fuentes de financiación	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia

			aseguramiento de la calidad y productividad	Definición de un direccionamiento estratégico que determine la situación actual de la empresa, su horizonte estratégico y un plan de acción	Plan estratégico	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Implementación del proceso administrativo planear, organizar, dirigir y controlar en la asociación	Plan de estructura administrativa	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Fortalecer el uso de herramientas financieras para la toma de decisiones, lo cual permitirá a los asociados comprender económicamente el negocio entorno a costos, ingresos, utilidades y otras variables definitivas para el mismo	Estudio financiero Informes financieros periódicos	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Cooperación con entidades reguladoras y fiscalizadoras del contrabando como DIAN, SAGAN, FEDEGAN, para denunciar y combatir el contrabando	Asistencia a reuniones	Financieros Técnicos Humanos	Gerente Todos los productores	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Gestionar capacitación y asistencia técnica con entidades gremiales e institucionales como ICA, SAGAN, FEDEGAN, SENA, entre otros	Solicitudes a entidades	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia

				Diseñar un plan de capacitación para la asociación de forma anual, que involucre a empleados, asociados, en temas como producción, comercialización, servicio al cliente, calidad y otros que sean pertinentes para el fortalecimiento de la asociación	Plan de capacitación	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Atender de manera diligente y oportuna las inquietudes y reclamaciones de los clientes buscando su confianza y ganando credibilidad.	Procedimiento de PQRS	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia
				Definir procedimientos y protocolos de atención al cliente, socializándolos y evaluando permanentemente los resultados obtenidos, buscando mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento.	Procedimiento de PQRS	Financieros Técnicos Humanos	Gerente	1/01/2022	30/12/2025	Gerencia

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

10. Conclusiones

Se diseñó adecuadamente el Plan Estratégico para la Asociación de Productores de Leche del Municipio de Pupiales Asoproleche, con el cual se pretende en una fase posterior de ejecución y seguimiento, alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mismo. Además, se convierte en una guía inicial para los Directivos y colaboradores para entender cuál es el compromiso de cada uno de ellos en la organización para proyectar imagen y valor a la empresa y a la sociedad

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, mediante la identificación de variables internas y externas de la organización, con lo cual se pudo establecer el verdadero estado de la organización

El Análisis matricial que se realizó a través de las matrices DOFA, MEFI, Matriz de Evaluación del Factor Interno, MEFE, Matriz de Evaluación del Factor Externo, permitió consolidar el análisis, de tal forma que se pudiera observar el estado real de la empresa y además permitió generar estrategias para alimentar el Plan Estratégico que se diseñó para la Asociación de Productores de Leche del Municipio de Pupiales Asoproleche

Se diseñó el despliegue de las estrategias definidas en la herramienta de planeación 5w2h para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales Asoproleche, en el cual se definieron los parámetros para la ejecución del plan

Este plan estratégico deja un camino claro a la Asociación de Productores de Leche del Municipio de Pupiales Asoproleche, el cual está compuesto de estrategias de corto, mediano y largo plazo para alcanzar la visión y objetivos estratégicos

Este documento pudo plasmar una interacción entre la teoría y la práctica puesto que se pudo aplicar los conocimientos profesionales a la operación de una empresa consolidada como lo es la Asociación de Productores de Leche del Municipio de Pupiales Asoproleche

11. Recomendaciones

La Asociación de Productores de Leche del Municipio de Pupiales Asoproleche, debe considerar iniciar la fase de ejecución del plan estratégico planteado en este trabajo, para trabajar en la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Realizar seguimiento al plan estratégico planteado, para ello se deberá basar en los mecanismos de seguimiento también planteados en el plan 5W2H, lo cual garantizará el cumplimiento de las estrategias y por ende de los objetivos definidos en él.

La Asociación de Productores de Leche del Municipio de Pupiales Asoproleche, debe considerar estructurar un Plan de Acción a partir de cada estrategia planteada en el Plan Estratégico, para aterrizar la operación de cada una de ellas.

La empresa podrá ajustar el plan estratégico inicialmente diseñado según los recursos que tenga a disposición. Además, podrá también, a partir de este diseño realizar un plan de reorientación y ajuste para poder llevar a cabo las estrategias y alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente se recomienda a La Asociación de Productores de Leche del Municipio de Pupiales Asoproleche, tener como línea base, toda la información contenida en este Plan Estratégico, lo cual servirá como insumo para otro tipo de estudios y desarrollo de programas para la misma asociación.

Bibliografía

- Alvarado Marenco, E. (Septiembre de 2016). *Diseño E Implementación De Un Plan Estratégico Para Mejorar La. Mexico, Mexico.*
- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estartegia.* Bogota: Prentice Hall.
- Amedeo, S. A. (2017). *Plan de Marketing Estratégico.* Cordoba, Argentina .
- BBC. (20 de mayo de 2020). *BBC.* Obtenido de http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/kipling_rudyard.shtml
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación.* Bogotá: Prentice Hall.
- Burgos, D. (6 de Agosto de 2019). *Radio Nacional.* Obtenido de <https://www.radionacional.co/noticia/actualidad/lecheros-narino-dificultades-mercado>
- Burgos, P. N. (21 de Junio de 2018). *Pedro Nel Burgos Hernandez.* Obtenido de <https://pedronelburgos.com/geografia-division-politica-y-limites-del-municipio-de-pupiales/>
- Campos Gonzales, F. (Julio de 2014). *Aplicacion de un sistema de planificacion estrategica y control de gestion en una organizacionsin fines de lucro: caso ONG psicologos voluntarios.* Santiago, Chile.
- Cerón Aragón, O. L. (2015). *Plan estratégico de marketing para la constructora Tayka Colombia S.A.S. en la ciudad de San Juan de Pasto . Pasto , Nariño, Colombia.*
- Daychoum, M. (2013). *40 + 10 Herramientas y Técnicas de <gestión.* Madrid: Brasport.
- De Santos, D. (1995). *El diagnostico de la empresa.* Madrid: Mc Graw Hill.
- Díaz, R. (2018). *Diseño del proceso para la implementación del plan estrategico a partir del Balanced Scorecard.* Bogota: Cooperativa Coagroles.
- Dror, Y. (1990). *Enfrentando el futuro.* Mexico: Fondo de Cultura Económica.

- EcuRed contributors. (30 de Agosto de 2019). *Planeacion estrategica*. Obtenido de https://www.ecured.cu/index.php?title=Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica&action=info
- Freeditorial. (20 de mayo de 2020). *Just so stories by Rudyard Kipling*.
- Garzon, C. (1990). *La planeación participativa en Colombia*. Bogota: Planeta.
- Garzon, E. (2021). *Concepto Definición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/plan-5w2h>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeacion estrategica aplicada*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Karuppan, C. (2016). *Gestión de Operaciones, estrategia y practica*. Nueva York: Springer.
- Mendoza, L. (4 de Marzo de 2010). *Blogspot*. Obtenido de Planeacion estrategica: concepto y principios : <http://planeacionliliana.blogspot.com/2010/03/planeacion-estrategica.html>
- Ministerio de Agricultura. (2020). *minagricultura.gov.co*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/d.angie/Informe%20de%20avance.pdf>
- Ministerio de la Protección Social. (2006). *Ica.gov.co*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getattachment/15425e0f-81fb-4111-b215-63e61e9e9130/2006d616.aspx>
- Orozco, F. A. (2015). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS*. Tunja, Ventaquemada, Colombia.
- Paredes Bolaños, D. J. (2015). *Plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento de la empresa Vertices LTDA en la ciudad de San Juan de Pasto en el periodo 2015*. Pasto, Nariño, Colombia.
- Presidencia de la República. (2022). *Presidencia de la República*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Pupiales, Alcaldia de. (s.f.). *Gov.co*. Obtenido de <http://www.pupiales-narino.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Ramírez Pescador, P. A. (2018). *Propuesta De Plan Estratégico Para La Empresa*. Pereira, Colombia.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Mexico: McGraw Hill.

Robbins, S. (2005). *Administración*. Madrid: Prentice Hall.

Ross, J. (2021). *Estrategias efectivas para comunicar conocimientos en los negocios*. Madrid: Igi Global.

Rumane, A. (2021). *Gestión de calidad y riesgos*. Madrid: Prensa CRC.

Senado de la Republica. (28 de Febrero de 2022). *Secretaría del Senado*. Obtenido de <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes-de-la-republica>

Steiner, G. (1983). *Planeacion estrategica: lo que todo director debe saber* . Mexico: Continental.

Stoner, J. (2001). *Fundamentos de Administración*. Bogota: Prentice Hall.

Tobar, C., & Sarasty, H. (2019). *Estados financieros y notas* . Pupiales .

Anexos

Anexo 1

Encuesta de análisis interno y externo

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS Y DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN ASOPROLECHE DEL MUNICIPIO DE PUPIALES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Obtener información que permita conocer la situación actual de la asociación Asoproleche con el fin de plantear un horizonte estratégico para esta organización.

I. Análisis interno

Seleccione su respuesta con una X, frente los ítems expuestos en el presente formulario, según su criterio:

Factor	Existe	No existe	Lo desconoce
1. ¿La asociación cuenta con una misión y visión documentadas?			
2. ¿Están definidos los valores corporativos de la asociación?			
3. ¿Existe una definición de objetivos estratégicos claros para la asociación?			
4. ¿Existe una definición de objetivos corporativos, objetivos por áreas, estrategias, metas y responsables?			
5. ¿La asociación ha definido sus fortalezas y debilidades?			

6. ¿Tiene conocimiento la organización sobre sus oportunidades y amenazas?			
7. ¿Se dispone de un plan estratégico a nivel interno?			
8. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa, (¿Organigrama? que establezca con claridad las áreas que la conforman?			

Fortalezas y Debilidades

Seleccione su respuesta con una X, frente los ítems expuestos en el presente formulario, evaluando como fortaleza o debilidad los siguientes enunciados de la empresa:

Factor	Fortaleza	Debilidad	No sabe
1. Calidad de la atención al cliente			
2. Ubicación de tanque de frio (Facilidad de acceso)			
3. Cantidad de producción			
4. Fidelidad con los compradores de leche			
5. Formas de pago			
6. Infraestructura de producción (Método de ordeño)			
7. Imagen de la asociación			
8. Calidad de leche			
9. Buenas prácticas ganaderas BPG			
10. Búsqueda de clientes			
11. Eficiencia en tiempo, costo y mano de obra en la producción			
12. Capacitación de los asociados			

13. ¿Los empleados tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades?			
14. ¿Existe comunicación entre los asociados y directivos de la asociación?			
15. ¿Se cuenta con información financiera sobre utilidades, costos y gastos?			
16. ¿Se evalúan y resuelven las quejas, reclamos e inquietudes presentadas por los compradores?			
17. ¿El nivel tecnológico adoptado ha sido suficiente para mejorar la calidad de la leche?			
18. Salud del ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción			

II. Análisis Externo

Oportunidades y Amenazas

Seleccione su respuesta con una X, frente los ítems expuestos en el presente formulario, evaluando como fortaleza o debilidad los siguientes enunciados de la empresa:

Factor	Oportunidad	Amenaza	No sabe
1. Aumento de la demanda de leche en Colombia			
2. Implementación de modelos sostenibles de producción lechera			
3. Incremento de ganado de contrabando			
4. Ingreso de leche por TLC			

5. Normatividad regulatoria para el sector lácteo			
6. Precio de los insumos para la producción			
7. Precio regulado por ley en Colombia para la leche			
8. Presencia de grandes compradores como Alpina, Colacteos, Alival, Transformadores lácteos regionales entre otros.			
9. Mejoramiento genético en la región			
10. Programas de asistencia técnica (Sena, Sagan, Fedegan, ICA entre otros)			
11. Nivel de producción y calidad de la competencia			
12. Poder de negociación con los compradores			
13. Entrada de nuevos competidores al mercado			
14. Control de calidad en la producción con uso de laboratorios microbiológicos o equipos técnicos			

Nota: elaboración propia, este estudio. Año 2021

Anexo 2*Socialización del Plan Estratégico*

**EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION EMPRESARIAL DE LA
CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES**

CERTIFICA QUE

ANGELA PATRICIA GUERRERO LUNA y DIANA PAOLA ORTEGA CHACUA, realizaron la socialización del PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DEL MUNICIPIO DE PUPIALES ASOPROLECHE PERIODO 2022-2025, en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Ipiales, el día 28 de febrero de 2022

Reconocemos el trabajo realizado y la trayectoria de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DEL MUNICIPIO DE PUPIALES ASOPROLECHE, la cual hace parte de las entidades sin ánimo de lucro de nuestra jurisdicción.

Dado en Ipiales a los 28 días del mes de febrero de 2022.]

Cordialmente,

**IVAN JAVIER FLOREZ PORTILLA
JEFE DEPARTAMENTO DE CAPACITACION EMPRESARIAL
COORDINADOR INSTITUTO TECNICO
CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES**

Anexo 3

Carta agradecimiento asociación

Pupiales, febrero del 2022

Señores:

COMITÉ CURRICULAR
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el fin de comunicar que las señoritas Angela Patricia Guerrero Luna y Diana Paola Ortega Chacua, culminaron satisfactoriamente el trabajo de investigación que estaban realizando en nuestra asociación, titulado "Elaboración del plan estratégico para la asociación de productores de leche del municipio de Pupiales ASOPROLECHE periodo 2022-2025". Se resalta el aporte significativo de los resultados de esta investigación en las estrategias propuestas que se han plasmado en él, las cuales se implementaran de manera progresiva con el fin de mejorar la competitividad en el mercado regional.

De igual manera agradecemos el interés de las estudiantes por aportar desde su conocimiento al desarrollo y crecimiento de los pequeños productores de leche que integran nuestra asociación.

Atentamente:



Franklin Andrés Rodríguez
Representante Legal Asoproleche

Nota: asociación de productores de leche de Pupiales, este estudio. Año 2021