



ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
¡Seguimos avanzando!



1

Consultoría Empresa Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá

ASPROADECO

Universidad de Pamplona

Facultad de ciencias económica y empresariales

Diplomado Alta Gerencia

Angela María Gutiérrez Amarillo, Ángela Yulieth Rodríguez Guevara, Luz Estela
González Hernández, Mary Sol Ayala Camacho, Sandra Patricia Duarte Bonilla.

2021



Tabla de Contenido

Introducción	15
Primer capítulo.....	16
Gerencia estratégica.....	16
Introducción	16
Justificación.....	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	17
Misión.....	17
Visión	17
Logo	17
Portafolio de Servicios	17
Historia de la Empresa la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá	
ASPROADECO	19
Ciclo de vida ASPROADECO.....	20
Análisis de la situación interna.....	21
Identificación del problema.....	21
Identificación de alternativas de solución Planeación.....	22
Planeación de la consultoría diagrama de gantt. (cronograma de trabajo).....	22
.....	23



Segundo capítulo.....	24
Análisis Entorno Económico Nacional e Internacional	24
Introducción	24
Análisis de entorno.....	24
Microentorno.	24
Clientes.	24
Proveedores.....	25
Intermediarios.	25
Competencia.	25
Macroentorno.....	26
Fuerzas Demográficas.....	26
Fuerzas socioeconómicas.....	26
Fuerzas políticas.....	27
Fuerzas Naturales.....	27
Fuerzas Tecnológicas.....	27
Fuerzas Culturales.....	27
Análisis de contexto económico.....	27
Empleo.....	28
Ramas de actividad.....	29
Precio Interno Bruto PIB.	30



Tasa de inflación.....	32
Política monetaria.....	32
Política Fiscal	33
Políticas Comerciales	33
Tercer capítulo	35
Análisis talento humano y cultura corporativa	35
Introducción	35
Marco conceptual del talento humano	35
Diagnóstico área de talento humano	36
Análisis y descripción de cargos	37
Selección de personal	41
Desarrollo humano	43
Salario emocional.....	43
Empresas felices.....	44
Capacitación y formación.....	45
Programa de capacitación.....	45
Ejecución del programa de capacitación.	45
Cronograma de actividades	47
Presupuesto capacitación área de talento humano.....	48
Plan de mejoramiento área de talento humano.....	48



Cuarto capítulo.....	50
Gerencia Mercadeo y Análisis Competitivo	50
Introducción	50
Diagnóstico del área de mercadeo.....	50
Análisis del mercado	51
<i>Matriz del perfil competitivo.</i>	54
Análisis de Productos.	54
Análisis de precios.....	55
Análisis de demanda.....	55
Tamaño del mercado.	57
Análisis de la comercialización.	57
Análisis de la comercialización.	57
Portafolio de productos	59
Análisis del Marketing MIX	59
Producto.....	59
Precio.....	59
Plaza.....	60
Promoción.....	60
Definición de segmento y nicho de mercado	60
Mercado Potencial.	60



Mercado Objetivo.....	60
Nicho de Mercado.....	60
Diamante de Poder.....	60
Competidores directos.....	60
Clientes.....	63
Productos sustitutivos.....	63
Proveedores.....	63
Competidores potenciales.....	63
Estrategias para el área de mercadeo ASPROADEC.....	64
Plan de mejoramiento gerencia mercadeo y análisis competitivo.....	65
Quinto capítulo.....	68
Gerencia financiera.....	68
Introducción.....	68
Análisis y Evaluación financiera.....	68
Balance general.....	68
Estado de pérdidas y ganancias.....	71
Análisis de Indicadores Financieros.....	72
Razón Corriente.....	73
Prueba Acida.....	73
Capital Neto de Trabajo.....	74



Indicador de actividad.	74
Rotación de Inventarios.	74
Rotación de Inventarios Materias Primas.	74
Rotación de Productos Terminados.	74
Rotación de proveedores.	74
Rotación de Activos Fijos.	74
Rotación de Activos Totales.	75
Indicadores de Endeudamiento.	75
Nivel de Endeudamiento.	75
Endeudamiento Financiero.	75
Impacto de la Carga Financiera.	75
Cobertura de Intereses.	75
Concentración del Endeudamiento en Corto Plazo.	75
Indicadores de Rentabilidad.	75
Margen Bruta de Utilidad.	75
Margen Operacional de Utilidad.	75
Margen Neto de Utilidad.	76
Rendimiento del Patrimonio.	76
Rendimiento del Activo Total.	76
Análisis de estructuras financieras y de capital.	76



Análisis Financiación Internacional	76
Análisis Flujo de Fondos.....	76
Plan de Mejoramiento gerencia financiera.....	77
Sexto capitulo	78
Gerencia de Producción y servicios.....	78
Introducción	78
Análisis y evaluación de operaciones productivas y/o servicios.....	78
Descripción del proceso	79
Recepción de leche cruda.	79
Control de pureza y sanidad.	79
Rechazo.	79
Leche en buen estado.....	79
Estandarización.....	79
Pasteurización.....	80
Coagulación.....	80
Quebrado de la cuajada.....	80
Desuerado	80
Salado.	80
Moldeado.....	81
Empacado.....	81



Almacenado	81
Diagrama de Flujo	82
Análisis y evaluación de tecnología, investigación y desarrollo.....	82
Cadena de Valor ASPROADECO	83
Herramientas para la Gerencia de Producción y Servicios como Estrategia de productividad.....	86
Tipos de procesos	86
Procesos estratégicos.	86
Procesos operativos.	86
Procesos de apoyo.	87
Manejo de Inventarios.	88
Plan de mejoramiento en el área de producción ASPROADECO	88
Séptimo capítulo	90
Planes Tácticos y Operativos	90
Introducción	90
Concepto de Planeación Estratégica	90
Misión.....	90
Visión.....	91
Valores Corporativos.....	91
Objetivo	91



Planeación Cuantitativa.....	92
Diagnostico Interno (EFI).....	92
Diagnostico Externo (EFE).	93
Formulación Estratégica.....	94
Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA.	94
Matriz Interna – Externa IE.	95
Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas DOFA.	97
Implementación matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPCE).....	98
Mapa directo.	99
Gráfico directo.	99
Octavo capítulo	102
Indicadores Gestión y Balanced Scorecard.....	102
Introducción	102
Evaluación plan estratégico utilizando el modelo de Indicadores Gestión y Balanced Scorecard.....	102
Redefinición de la visión y la misión. Establecimiento de la nueva visión de acuerdo con la opción macro estratégica adoptada.....	103
Misión anterior.	103
Misión actual.	103
Visión anterior.	103



ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
¡Seguimos avanzando!



11

Visión actual.....	104
Presentación del Plan de Acción en cada área de la empresa con asignación de presupuesto por cada actividad proyectada.....	104
Recomendaciones	108
Conclusiones.....	109
Bibliografía.....	110

Lista de Tablas

Tabla 1. Competidores ASPROADECO	25
Tabla 2. PIB Nacional y Regional (Santander) por actividad económica (2020).....	31
Tabla 3. Descripción del cargo representante legal	37
Tabla 4. Descripción del cargo contador	38
Tabla 5. Descripción del cargo jefe de mercadeo	39
Tabla 6. Descripción del cargo operario	40
Tabla 7. Programa de capacitación área de talento humano	45
Tabla 8. Cronograma de capacitación área de talento humano	47
Tabla 9. Presupuesto capacitación área de talento humano	48
Tabla 10. Plan de mejoramiento área de talento humano	48
Tabla 11. Promedio anual de consumo de queso doble crema en la Provincia de García Rovira.....	55
Tabla 12. Kilos de queso consumido por cada municipio en la Provincia de García Rovira	56
Tabla 13. Empresa Procesadoras Queso doble crema en la Provincia de García Rovira Santander (2006 – 2017).....	58
Tabla 14. Distribución territorial de las empresas Provincia de García Rovira.....	58
Tabla 15. Plan de mejoramiento gerencia mercadeo y análisis competitivo	65
Tabla 16. Balance General ASPROADECO	68
Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias ASPROADECO.....	71
Tabla 18. Análisis de indicadores financieros ASPROADECO.....	72



Tabla 19. Plan de Mejoramiento gerencia financiera	77
Tabla 20. Cadena de valor actividades primarias ASPROADECO.....	83
Tabla 21. Cadena de valor actividades de apoyo ASPROADECO	85
Tabla 22. Plan de mejoramiento ASPROADECO área de producción	88
Tabla 23. Plan de Acción Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO.....	105



Lista de Figuras

Figura 1. Logo empresa MASAL CONSULTORES S.A.S.	17
Figura 2. Ciclo de vida ASPROADESCO.....	20
Figura 3. cronograma de trabajo MASAL CONSULTORES S.A.S.....	23
Figura 4. Distribución porcentual de la población ocupada en el 2020.....	30
Figura 5. Distribución porcentual, variación absoluta y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad. Total, nacional Agosto (2021/2020)	30
Figura 6. Matriz del perfil competitivo.....	54
Figura 7. Análisis y evaluación de operaciones productivas	78
Figura 8. Diagrama de Flujo ASPROADECO.....	82
Figura 9. Mapa de procesos ASPROADECO.....	87
Figura 10. Matriz de evaluación de factores internos	92
Figura 11. Matriz de evaluación de factores externos	94
Figura 12. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA	95
Figura 13. Matriz Interna – Externa IE.....	96
Figura 14. Matriz DOFA.....	97
Figura 15. Matriz de Planeación estratégica cuantitativa	98
Figura 16. Mapa directo MICMAC	99
Figura 17. Gráfico directo MICMAC	100
Figura 18. Modelo sistema de control de gestión- cuadro de mando BSC.....	102



Introducción

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, permite visibilizar todos los procesos, profundizar por el paso a paso e identificar falencias, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, así mismo diseñar un plan de mejora, que ayude al aprendizaje y la puesta en práctica de cambios, ya que con la experiencia o conocimientos específicos en un área o las diferentes áreas de la organización, se mejora la eficiencia y la competitividad de la empresa, por medio de la implementación de mejores prácticas y sistemas de trabajo.



Primer capítulo

Gerencia estratégica

Introducción

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, permite visibilizar todos los procesos, profundizar por el paso a paso e identificar falencias, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, así mismo diseñar un plan de mejora, que ayude al aprendizaje y la puesta en práctica de cambios, ya que con la experiencia o conocimientos específicos en un área o las diferentes áreas de la organización, se mejora la eficiencia y la competitividad de la empresa, por medio de la implementación de mejores prácticas y sistemas de trabajo.

Justificación

La función en sí de la consultoría es investigar porque algunas empresas logran el éxito y otras en cambio congelan su crecimiento o enfrentan su declinación, no importa su tamaño, ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas; aplicar el proceso de consultoría a una empresa, permite identificar problemas o fallas en cada una de las áreas que la conforman, definir claramente los procesos y las estrategias que ayudaran a superarlas, implementando alternativas de soluciones efectivas que conlleven al mejoramiento continuo, y que permitan dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa.

Objetivo general

Brindar asesoría empresarial de manera general aportando conocimientos, herramientas y técnicas necesarias para el desarrollo de los procesos contribuyendo a las organizaciones con el cumplimiento de sus metas.

Objetivos específicos

- Ejecutar con calidad y eficiencia los servicios que presta la entidad a las organizaciones.
- Enfocarse en la productividad y competitividad de las empresas aprovechando al máximo los recursos existentes, en aras de obtener excelentes resultados y dar cumplimiento a sus propósitos.

Misión

MASAL CONSULTORES S.A.S Somos una empresa de consultoría y asesoría profesional, con personal altamente calificado e idóneo, que ayuda a nuestros clientes a detectar potenciales riesgos, brinda soluciones estratégicas, innovadoras y competitivas, que ayuden a alcanzar los objetivos de la organización.

Visión

MASAL CONSULTORES S.A.S. Para el año 2024 será una empresa líder referente para las organizaciones, aplicando procesos innovadores y amplio portafolio de servicios, vinculando compromiso, experiencia y soluciones profesionales, a sus necesidades.

Logo



Figura 1. Logo empresa MASAL CONSULTORES S.A.S.

Portafolio de Servicios

MASAL CONSULTORES S.A.S. Ofrecemos servicios de consultoría en áreas de mercadeo, producción, talento humano y financiera, que requiera la solución de un problema a

través de la ejecución de actividades puntuales; proporcionando asesoría personalizada, efectiva y oportuna, que le faciliten la toma de decisiones. Efectuamos diagnósticos y orientación estratégica para el fortalecimiento de la competitividad empresarial de acuerdo a las necesidades de la organización.

Mercadeo

- Análisis de mercado
- Investigación de mercado
- Marketing Digital
- Plan Estratégico
- Medición Satisfacción del servicio

Producción

- Sistemas de Gestión de Calidad
- Evaluar y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en todos los productos, componentes y procesos de una organización.

Talento humano

- Entrevista por Competencias
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Introducción al Manual de Organización de la empresa
- Introducción al Manual de Inducción al Puesto de Trabajo

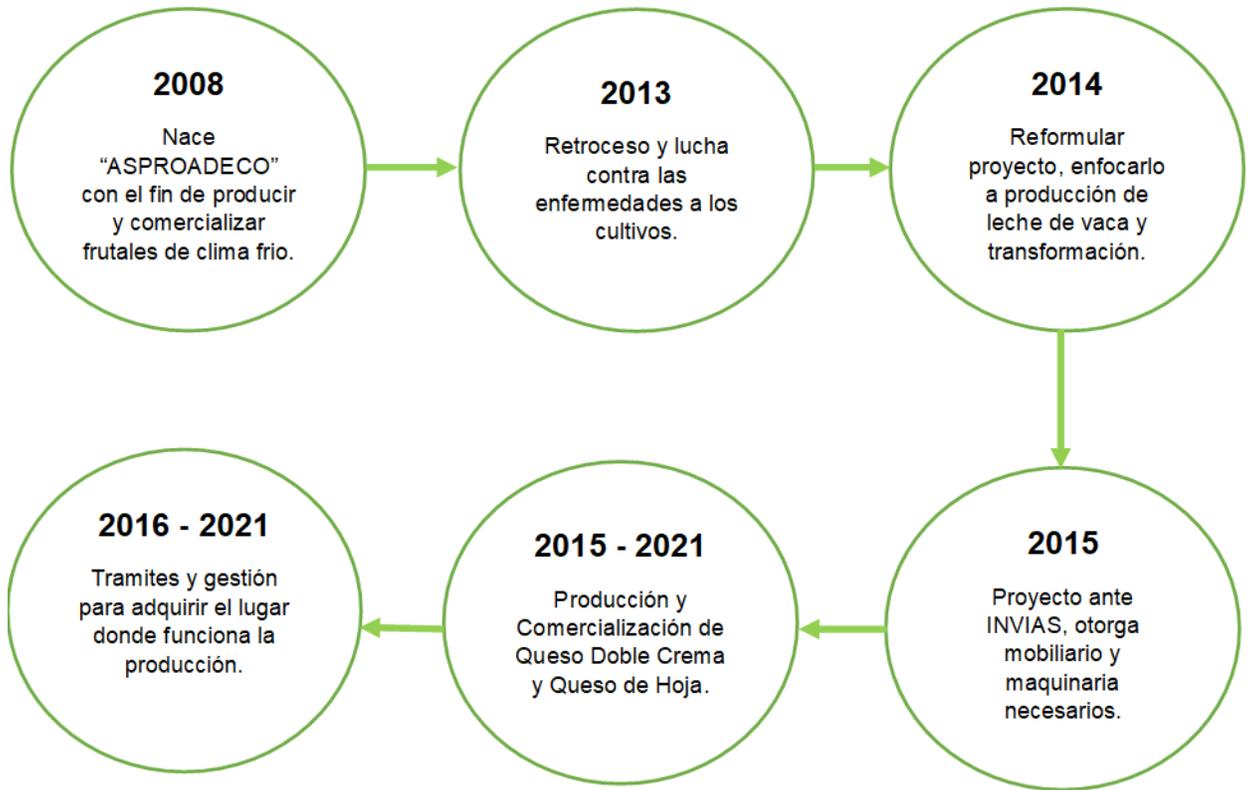
Financiera

- Análisis de costos
- Consultoría económica para garantizar el buen estado financiero de la organización.

Historia de la Empresa la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO

Historia

La Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá “ASPROADECO”, nació en junio del 2008, en la vereda Cochagá de municipio de Enciso Santander, que se encuentra ubicada a 2.567 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura que oscila entre los 16°C y 18°C, tiene conexión hacia los municipios de Carcasí y Concepción por medio de vías terciarias y hacia el casco urbano del municipio. Inicialmente fue conformada por 32 asociados, con el propósito de procesar y comercializar frutales de clima frío, entre ellos el tomate de árbol, lulo y mora; en el año 2013 tras luchar contra enfermedades en los cultivos de tomate de árbol, esto generó un retroceso en el desarrollo de la asociación, lo que los llevó a realizar una reestructuración, en el año 2015 se reformuló el propósito de la asociación, buscando un nuevo enfoque en la producción y comercialización de leche de vaca, a partir de ganadería doble propósito; dando como resultado la producción y comercialización de queso doble crema y queso de hoja, en el año 2016 iniciaron tramites y gestión para adquirir el lugar donde funciona la asociación (producción de queso), actualmente está conformada por 22 socios, cuenta con una planta de procesamiento de lácteos.



Ciclo de vida ASPROADECO

Es el proceso de etapas por el que puede pasar una empresa, desde que la empresa inicia su actividad hasta que cesa en la misma, son de gran importancia.

Ciclo de vida ASPROADESCO

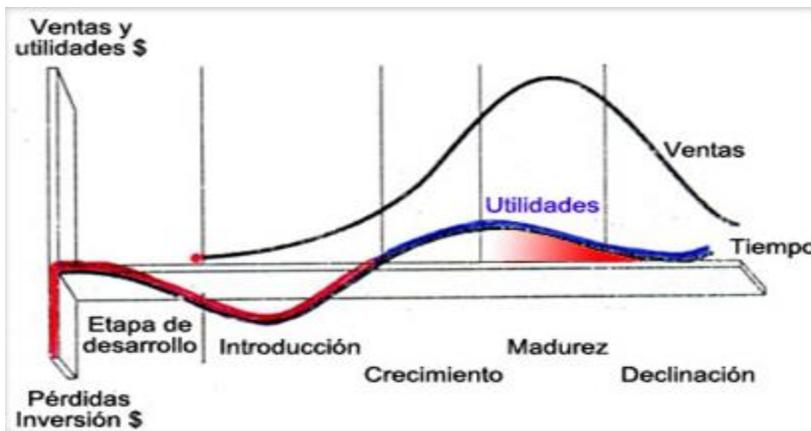


Figura 2. Ciclo de vida ASPROADESCO

Análisis de la situación interna

Área de Talento Humano: “ASPROADECO” actualmente cuenta con 22 socios, de los cuales dos (2) ejercen funciones en el área de producción devengando un salario; un socio se encarga del área administrativa, ventas y mercadeo y tiene contratado un contador que realiza todas las funciones financieras y contables.

Área de Mercadeo: Ausencia de tecnología en la comercialización del queso doble crema, falta definir los canales de distribución más adecuados para el producto.

Área de Financiera: Actualmente el contador de la Asociación “ASPROADECO” se encarga de llevar control en el tema financiero y rendir los informes a los que está sujeta la asociación.

Área de Producción: La asociación procesa diariamente entre 350 a 400 litro de leche, que generan alrededor de 70 libras de Queso Doble Crema diariamente, este proceso lo realizan dos socios responsables del área.

Identificación del problema

Área de Talento Humano: Falta de capacitación en cuanto al uso adecuado de elementos de protección personal, protocolos de bioseguridad e identificación de riesgos en el puesto de trabajo.

Área de mercadeo: Falta contar con una página web y redes sociales, además definir el medio adecuado para entregar el queso doble crema en óptimas condiciones al consumidor final.

Área de Finanzas y Contable: Falta herramientas tecnológicas contables y financieras, que permitan al representante legal acceder a la información que maneja el contador, en el momento que la requiera.

Área de Producción: Falta capacitación y entrenamiento a más socios en el proceso de producción de queso doble crema.

Identificación de alternativas de solución Planeación

Área de Talento Humano: Capacitar a todos los socios de ASPROADECO, en el uso adecuado de elementos de protección personal, protocolos de bioseguridad e instalaciones seguras.

Área de Mercadeo: Creación de la página web y redes sociales para dar a conocer el queso doble crema, y definir el medio adecuado para entregar el producto en óptimas condiciones al consumidor final.

Área de Finanzas y Contable: Comprar un equipo de cómputo, que le permitan al representante legal tener la información que maneja el contador en el sistema, y poder acceder a ella en el momento que lo requiera.

Área de Producción: Capacitar y entrenar a más socios en el proceso de producción del queso doble crema, para dar solución a posibles eventualidades que se presenten con la ausencia de quienes lideran actualmente el proceso.

Planeación de la consultoría diagrama de gantt. (cronograma de trabajo)

Segundo capítulo

Análisis Entorno Económico Nacional e Internacional

Introducción

El análisis del sector comprende un exhaustivo estudio de todos y cada uno de los factores, elementos y partes que conforman el sector donde la empresa u organismo desarrolla su actividad, permitiendo lograr determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y qué tan poderosas son, así mismo establecer los factores claves de éxito e identificar la rivalidad de la competencia.

La difícil situación económica mundial, ha permitido que las empresas realicen un análisis de los diferentes factores microeconómicos y macroeconómicos que rodea, como los pueden llegar afectarlos, permitiendo que estas tomen las medidas necesarias para poder contrarrestarlos.

Análisis de entorno

Es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno y de diferenciar entre oportunidades (factores que influyen positivamente) y amenazas (factores que influyen negativamente). El análisis del entorno forma parte, junto con el análisis interno, del diagnóstico estratégico de la empresa y del Análisis DAFO.

Microentorno.

Clientes.

Nuestros clientes se encuentran ubicados en los municipios de Málaga, Concepción y Enciso de la provincia de García Rovira, quienes adquieren los productos directamente para el consumo final.

Proveedores.

Para la producción de queso doble crema, la materia prima es comprada a algunos socios y demás habitantes de la vereda Cochagá donde funciona la planta de procesamiento de ASPROADECO, quienes la entregan directamente allí.

Intermediarios.

Tiendas de barrio y supermercados de los municipios de Málaga y Enciso de la Provincia de García Rovira.

Competencia.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá “ASPROADECO” reconoce como competencia otras empresas procesadoras de queso doble crema presentes en la provincia de García Rovira

Tabla 1. Competidores ASPROADECO

Tabla 1. Competidores ASPROADECO

Empresas	Municipio
VIVALAC	Carcasí
LACTEOS CARVALAC	Cerrito
LACTEOS LA ESPERANZA JAGUI	Macaravita
QUESERIA EL POVENIR	Macaravita
LACTEOS BRICHALAC	Macaravita
LACTEOS SOL ANGEL	Málaga
LACTEOS SAN LUIS	Málaga
LACTEOS VALENTINA	San Andrés

Fuente: Cámara de Comercio Málaga

Macroentorno.

El macroentorno está constituido por elementos externos de la empresa difíciles de controlar, las empresas deben estar atentas a la evolución de los factores que integran el macroentorno para aprovecharlos o mitigar su impacto.

Fuerzas Demográficas.

Los productos de la asociación ASPROADECO están al alcance de cualquier persona son relativamente asequibles, son indispensables en la canasta familiar y del gusto de la mayoría de las personas, cuenta con una serie de grupos que son mayores consumidores: Hogares que a diario consumen quesos ya sea por el proceso de crecimiento de sus hijos, necesidades nutricionales en general o por gusto, dueños de restaurantes, comidas rápidas y todo lo relacionado con la venta de comidas. En general estos son los grupos más potenciales en compra y consumo de queso doble crema, a nivel nacional encontramos que las ventas totales de las empresas pertenecientes al sector lácteo en el 2016 y clasificadas dentro de las 5000 empresas con mayores ventas del país, suman aproximadamente 10 billones de pesos con un crecimiento promedio de 19,35% respecto al 2015.

Fuerzas socioeconómicas.

A nivel nacional e internacional se está enfrentando una situación que ha afectado todos los sectores económicos, debido a la pandemia se detuvo la demanda y la oferta de productos, ASPROADECO al igual que todas las actividades económicas se vio afectada en la demanda del producto, pues un gran sector que consume queso son las comidas rápidas y restaurantes, quienes se vieron obligados a la suspensión de sus actividades, A nivel nacional el sector lechero es sumamente importante para la economía del país, representa el 2,3% de PIB nacional y el

24,3% del PIB agropecuario, además de generar más de 700.000 empleos directos. Por otro lado, el consumo de productos lácteos en Colombia es también una cifra importante.

Fuerzas políticas.

La asociación ASPROADECO ubicada en el municipio de Enciso provincia de García Rovira departamento de Santander se rige a los cambios políticos y constitucionales que enmarcan el campo empresarial.

Fuerzas Naturales.

ASPROADECO trabaja de una forma íntegra, respetando el medio ambiente, desarrollando procesos responsables en el manejo de residuos producto de la actividad ejercida, dando el manejo adecuado a los mismos y previniendo la contaminación del medio ambiente.

Fuerzas Tecnológicas.

La manufactura y procesos de creación actualmente han involucrado sistemas basados en la tecnología, el sector lácteo no es ajeno a estos avances de ahí se ve la necesidad que ASPROADECO esté dispuesto a la actualización y evolución de los procesos que le permitan ser competitivo y ofrecer productos de alta calidad.

Fuerzas Culturales.

Las familias de los hogares colombianos tienen como costumbre el consumo de queso dentro de su dieta alimenticia diaria, sumado al alto consumo de comidas rápidas donde el queso es el ingrediente principal.

Análisis de contexto económico

El 2020 fue un año de recesión económica. La economía mundial caerá a una tasa del -4.4%, se esperaba un crecimiento del 3.4%. A pesar de que todos los países se vieron afectados, el deterioro económico ha presentado un comportamiento heterogéneo. Las economías

avanzadas (-5.8%) muestran signos de una caída más pronunciada que las economías en desarrollo (-3.3%). América Latina hace parte del grupo de economías con mayor impacto, se prevé una caída del -8.1% para el 2020. En Colombia, la tasa de crecimiento económico se ha comportado en la misma línea, se espera que el año cierre con una tasa alrededor del -8%. A diferencia de otros países, Colombia está viviendo por primera vez en su historia reciente una recesión económica, en estos somos totalmente novatos, quienes ya lo han vivido nos llevan gran ventaja.

El 2021 se espera sea un año de recuperación a nivel mundial explicado en gran parte por un rebote estadístico, con una mayor operación de los distintos sectores económicos a la registrada en 2020. Para la economía mundial, se estima un crecimiento de 5,2% en tanto que para América Latina la recuperación parece ser más moderada y se prevé una tasa de 3,2%. Para Colombia estimamos estar en el rango alto con una tasa alrededor del 5%. En Colombia, la tasa de crecimiento económico se ha comportado en la misma línea, se espera que el año cierre con una tasa alrededor del -8%. A diferencia de otros países, Colombia está viviendo por primera vez en su historia reciente una recesión económica.

Empleo.

Mundial

Además de la crisis sanitaria y el impacto económico de la pandemia, el mercado laboral también ha sido uno de los grandes afectados. Antes del 2020 uno de los focos de preocupación en el mundo era cómo hacer para que se generen más puestos de trabajo, empleos de calidad y cómo reducir la informalidad. Sin embargo, la crisis del Covid profundizó esta situación a tal punto que se estima que se retrocederán varios años en el avance de estos temas fundamentales para la economía.

La Organización Internacional para el Trabajo (OIT) estima, por ejemplo, un recorte de 12,1% en el número de horas trabajadas en el tercer trimestre de 2020 comparado con el último trimestre de 2019, lo que equivale a una pérdida de 345 millones de puestos de trabajo de tiempo completo.

La pérdida de ingresos provenientes del trabajo también se ha profundizado. Bajo el supuesto de no contar con medidas para sustentar el ingreso de las personas que no pudieron trabajar durante los primeros tres trimestres del año, la OIT estima que la pérdida a nivel mundial estaría alrededor de 3,5 billones de dólares lo que equivale al 5,5% del PIB mundial.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), por su parte, estima que la tasa de desempleo se duplicaría para los países que pertenecen a la organización, pasando de 5,5% a 10% y esperando una débil recuperación para finales de 2021 (9%).

Nacional

En Colombia para el mes de agosto de 2021, la tasa de desempleo fue 12,3%, lo que representó una reducción de 4,5 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del año 2020 (16,8%).

Regional

Para Bucaramanga en el mes de agosto de 2021 la tasa de desempleo fue 12,8%.

Ramas de actividad.

En el período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 21.692 miles de personas. La rama de la industria manufactureras en la cual se incluye la producción de queso doble crema, no aportó positivamente a la variación de la población ocupada ya que tiene -0,3 puntos porcentuales respectivamente.

Rama de actividad	Total Nacional				
	Agosto 2021	Agosto 2020	Distribución %	Variación absoluta	Contribución en p.p.
Población ocupada	21.692	19.697	100,0	1.995	
Comercio y reparación de vehículos	4.221	3.755	19,5	466	2,4
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	1.552	1.126	7,2	426	2,2
Alojamiento y servicios de comida	1.534	1.223	7,1	311	1,6
Transporte y almacenamiento	1.463	1.184	6,7	279	1,4
Construcción	1.538	1.289	7,1	249	1,3
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	2.502	2.297	11,5	206	1,0
Actividades artísticas, entretenimiento recreación y otras actividades de servicios	1.807	1.616	8,3	191	1,0
Información y comunicaciones	340	264	1,6	76	0,4
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos^^	346	301	1,6	46	0,2
Actividades inmobiliarias	255	250	1,2	5	0,0
Actividades financieras y de seguros	287	298	1,3	-11	-0,1
Industria manufacturera	2.140	2.198	9,9	-58	-0,3
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.707	3.896	17,1	-189	-1,0

Fuente: DANE, GEIH.

^Por aproximación de decimales, la suma de las proporciones y contribuciones puede diferir ligeramente con la información del anexo estadístico.

p.p.: Puntos porcentuales.

Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos^^ incluye la rama de Explotación de minas y canteras.

Nota: La distribución porcentual de la población ocupada puede diferir del 100% por la no inclusión de la categoría "No informa".

Nota: Poblaciones en miles.

Figura 4. Distribución porcentual de la población ocupada en el 2020

Mundial

Durante el primer trimestre del año, el mundo experimentó una recuperación económica impulsada por el acelerado ritmo de la vacunación a nivel global y el control general de la pandemia.

Así, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Ocde) presentó las proyecciones de crecimiento económico mundial para 2021-2022, en las que destacó que el PIB global tendrá un crecimiento de 5,8% para 2021, que se estabilizará en 2022 con una proyección de 4,4%.

Figura 5. Distribución porcentual, variación absoluta y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad. Total, nacional Agosto (2021/2020)

Ambas cifras se revisan al alza luego de las estimaciones lanzadas en diciembre de 2020, cuando la Ocde asignó una recuperación mundial de 4,2% para este año, y 3,7% para 2022.

Nacional

El producto interior bruto de Colombia en 2020 ha caído un 6,8% respecto al año anterior. Esta tasa es 101 décimas inferior a la de dicho año, en el que la variación fue del 3,3%.

En 2020 la cifra del PIB fue de 237.667M.€, con lo que Colombia es la economía número 43 en el ranking de los 196 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en Colombia cayó 51.190M.€ respecto a 2019.

El PIB Per cápita de Colombia en 2020 fue de 4.718€, 1.016€ menor que en 2019, cuando fue de 5.734€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2010 cuando el PIB per cápita en Colombia era de 4.749.

En el segundo trimestre de 2021, el Producto Interno Bruto en su serie original, crece 17,6% respecto al mismo periodo de 2020.

Regional

Santander mostró una variación de -8,3% frente al 2019, presentando descensos en la mayoría de las actividades económicas. En términos de PIB per cápita, el departamento alcanzó los \$7.992 USD, ubicándose en segundo lugar entre las economías más grandes de Colombia.

El departamento de Santander representa el 6,3% del PIB del país.

Tabla 2. PIB Nacional y Regional (Santander) por actividad económica (2020)

Industrias manufactureras		
PIB	Valor agregado a precios	Participación (%)
	corrientes	Serie 2020pr
	Serie 2020pr	
	Miles de millones de pesos	

Nacional	110.474	100%
Santander	10.308	9,3%

Fuente: DANE

Tasa de inflación.

Mundial

En 2021 la inflación mundial marcará 3,6%, muy por encima de lo esperado en julio pasado cuando proyectaba un alza de precios de 2,4% este año y de 2,1% el próximo.

Nacional

La Inflación de Colombia a septiembre de 2021 superó el rango meta del BanRep: llegó al 4,33 %. varió 0,38 % durante septiembre de 2021 (0,45 % fue en agosto).

El comportamiento mensual del IPC total en septiembre de 2021 (0,38%) deja ver que las mayores variaciones mensuales de la inflación en Colombia se dieron en: recreación y cultura (0,77 %), alimentos y bebidas no alcohólicas (0,76 %) y transporte (0,59 %).

Regional

Finalmente, por regiones de Colombia, la inflación más alta se dio en Bucaramanga con 0,46 %.

Política monetaria

El Banco de la República sigue un esquema de inflación objetivo en un régimen de tipo de cambio flexible. Bajo este esquema, las acciones de política monetaria están encaminadas a que la inflación futura se sitúe en la meta fijada en el horizonte de política. En Colombia, dicha meta fue fijada por la JDBR en 3% (con un margen admisible de desviación de ± 1 punto porcentual). Esta meta se refiere a la inflación de precios al consumidor, que se mide estadísticamente como la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Política Fiscal

Gasto Publico

En Colombia, según el Marco Fiscal de Mediano Plazo, el gasto público ascendería hasta el 21% del PIB en 2020 (23,8% si se suman los gastos de la emergencia económica); niveles que no superan a nuestros pares regionales, que en algunos casos gastan más de 30% del PIB.

En 2020, (sin contar lo invertido en la emergencia) se distribuirá así: i) funcionamiento (15,8% del PIB), donde sobresalen los gastos de personal (2,5% del PIB) y las transferencias (12,6% del PIB), destacándose en este caso las que se hacen a las regiones mediante el Sistema General de Participaciones (SGP) por 4,3% del PIB y al sistema de Seguridad Social por 5,8% del PIB; ii) intereses de la deuda (3,2% del PIB); y iii) la inversión pública (1,9% del PIB).

Políticas Comerciales

Colombia cuenta con 17 acuerdos comerciales, incluyendo tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial: CAN (1973, 1994), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá (2011), EEUU. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica, Alianza Pacífico (2016) e Israel (2020) (Gráfica 2). Los acuerdos comerciales le dan acceso a un mercado de más de 1,500 millones de consumidores.

El año 2020 fue un año atípico en el comercio exterior, ya que la pandemia ocasionada por el COVID-19 representó una perturbación sin precedentes para la economía y el comercio mundial, debido a las afectaciones en la producción y la demanda, de las cuales Colombia no fue ajena. Entre 2005 y 2019, el total de las exportaciones colombianas de bienes creció a una tasa promedio anual de 4.6% en valor y 2.5% en volumen. Sin embargo, al incluir el año 2020, cuando las exportaciones disminuyeron a US\$31,056 millones, representando una variación de -



ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
¡Seguimos avanzando!



21.4% respecto del año anterior, esta misma tasa de crecimiento se redujo a 2.6% en valor y 2.3% en volumen.

Por su parte, en 2020 las importaciones totales también disminuyeron a US\$41,185 millones (-18.1% respecto 2019) y crecieron a una tasa promedio anual de 5% en valor y 4.8% en volumen durante el periodo de estudio 2005 – 2020.



Tercer capítulo

Análisis talento humano y cultura corporativa

Introducción

Si no hay personas no hay procesos, partiendo de ese concepto se puede decir que el área de talento humano en una organización es muy importante, pues actúa como un filtro donde se verifican requisitos exigidos para cada perfil, garantizando de esta manera contar con colaboradores capacitados para ejercer labores y desempeñar funciones de manera efectiva para la organización.

Marco conceptual del talento humano

Conocimientos: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Habilidades: la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Relaciones laborales: Se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que

ofrece el capital o los medios de producción para que la primera persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea).

Talento humano: la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Diagnóstico área de talento humano

En el diagnóstico realizado por MASAL CONSULTORES S.A.S., se evidencio que en el organigrama de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECOC, no tiene establecida el área de talento humano.

Dirección

- Capacitación Jurídica y de responsabilidad ante los entes de control
- Capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas (innovación y telemarketing)

Área de producción

- Capacitar a los socios en el área de producción (elaboración queso doble crema).
- Capacitación en manipulación de alimentos
- Capacitación al personal en: brindar instalaciones seguras y el uso efectivo de elementos de protección personal trabajo.
- Capacitación sobre inventarios

Área Contable

- Capacitación en control de patrimonio e inventarios.

Área de mercadeo

- Capacitación en mercadeo (distribución y comercialización del producto).
- Capacitación en atención y servicio al cliente.

Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

- Capacitar a más socios en el área de producción (elaboración queso doble crema).
- Capacitación en control de patrimonio e inventarios.
- Capacitación al personal en: brindar instalaciones seguras y el uso efectivo de elementos de protección personal trabajo.

Análisis y descripción de cargos

Tabla 3. Descripción del cargo representante legal

Identificación del cargo	
Nivel:	Directivo
Denominación del empleo:	Representante Legal
Dependencia:	Gerencia
Cargo feje inmediato:	Junta Directiva
Naturaleza del Cargo:	Por periodo
Propósito	
dirigir la Asociación de productores agropecuarios de Cochagá, basado en la planeación, seguimiento, control y evaluación de cada uno de los procesos que la integra, y así le permita a ASPROADECO cumplir los objetivos propuestos y la razón de ser de la asociación.	

Descripción de las funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planeación estratégica de la asociación, el presupuesto para la ejecución de las actividades planeadas. • Representar legalmente a la asociación. • Gestionar el logro del desarrollo de la asociación. • Administrar efectivamente los recursos destinados al buen funcionamiento de la asociación. • Asegurar el correcto funcionamiento de las áreas que componen la asociación para que los procesos no se vean afectados. • Rendir informes solicitados por la junta directiva.
Conocimientos básicos
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en informática • Planeación estratégica • Conocimientos básicos en la norma ISO 9001 del 2000

Fuente: ASPROADECO

Tabla 4. Descripción del cargo contador

Identificación del cargo	
Nivel:	Profesional
Nuero de cargos:	01
Denominación del cargo:	Contador
Dependencia:	Gerencia
Cargo feje inmediato:	Gerente
Naturaleza del Cargo:	Por periodo

Propósito
Llevar la contabilidad de la asociación, velar por la exactitud del presupuesto en pro de la permanencia y la estabilidad económica de la asociación.
Descripción de las funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar datos, comprobantes, cuentas y recibos • Verificar a exactitud numérica de comprobantes, cuentas y otros documentos. • Verificar la disponibilidad presupuestal, ingresos y egresos con los comprobantes. • Verificar los reportes diarios de caja. • Elaboración de estados financieros. • Rendir informes financieros a los entes de control.
Conocimientos básicos
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en contaduría. • Conocimientos básicos en las NIIF

Fuente: ASPROADECO

Tabla 5. Descripción del cargo jefe de mercadeo

Identificación del cargo	
Nivel:	Profesional
Número de cargos:	01
Denominación del cargo:	Jefe de mercadeo
Dependencia:	Gerencia
Cargo feje inmediato:	Gerente
Naturaleza del Cargo:	Por periodo
Propósito	

Diseñar, planear y ejecutar estrategias de mercadeo que permitan a ASPROADECO dar a conocer el portafolio de productos, promociones, elegir y sugerir los mejores canales de distribución, realizar el análisis del mercado actual y que nuevas estrategias se deben implementar para el crecimiento de la asociación.

Descripción de las funciones

- Diseñar constantemente las estrategias necesarias para posicionarse en el mercado regional.
- Hacer seguimiento constante a los canales de distribución.
- Realizar ajustes necesarios a los canales de distribución siempre buscando llevar el producto en óptimas condiciones al consumidor final.
- Realizar el seguimiento post venta
- Realizar constantemente las promociones del queso doble crema para motivar el consumo en la comunidad.

Conocimientos básicos

- Título profesional en administración de empresas.
- Especialización en marketing y mercadeo.

Fuente: ASPROADECO

Tabla 6. Descripción del cargo operativo

Identificación del cargo	
Nivel:	Asistencial
Número de cargos:	02
Denominación del cargo:	Operario
Dependencia:	Gerencia

Cargo feje inmediato:	Gerente
Naturaleza del Cargo:	Por periodo
Propósito	
Ejecutar acciones y labores de producción de queso doble crema de excelente calidad, cumpliendo con las normas exigidas por el Invima, que proporcionen un producto rico en vitaminas y proteínas, saludable y benéfico para la salud humana.	
Descripción de las funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las instalaciones del área de producción en óptimas condiciones de salubridad y asepsia. • Responder por la producción solicitada en el tiempo específico. • Mantener la cadena de frio de los productos. • Llevar el control diario de la temperatura del área de almacenamiento del producto final. • Disponer adecuadamente los residuos producto del proceso de producción. 	
Conocimientos básicos	
Título de bachiller	

Fuente: ASPROADECO

Selección de personal

Reclutamiento

Definir los medios y plataformas a emplear para la publicación de las vacantes con el fin de obtener las hojas de vida de los diferentes candidatos y que mediante diferentes filtros se acerque al perfil del cargo. Así mismo, realizar pre entrevista telefónica para validar disponibilidad del candidato, así como aceptación de condiciones de la oferta.

Entrevista inicial

Es el primer acercamiento con el candidato a manera de conocerlo un poco y tener una primera impresión. Es importante hacer esta entrevista en un ambiente tranquilo y dedicar toda atención en sus respuestas, las preguntas deben tenerse anticipadamente, así como se debe conocer muchos factores como competencias, habilidades, experiencias requeridas para el cargo.

Pruebas Psicotécnicas

Dependiendo el cargo debemos contar con un abanico de posibilidades de pruebas a realizar según el perfil y responsabilidades del cargo.

Investigación de Antecedentes y Verificación de Referencias

Comprobar la autenticidad de los documentos entregados por el aspirante, así como verificar en la página de los entes de control que no exista ningún antecedente judicial o disciplinario que impida la contratación.

Entrevista área administrativa

Esta entrevista se realiza por el representante legal de ASPROADECO, pues es definitiva a la hora de tomar la decisión final una vez conocidos los resultados de las pruebas. Verificados todos los resultados se emite un informe de aptitud para el cargo y se procede a informar al candidato la decisión de la empresa de contratarle.

Contratación e Incorporación

Una vez realizado el proceso de selección, verificación, entrevista y elección de candidato se procede a realizar su respectiva contratación para la realización de sus funciones. Otorgándole tanto al trabajador como al empleador una serie de obligaciones, derechos y responsabilidades para con la empresa.

Desarrollo humano

En la actualidad el componente humano ocupa un lugar significativo dentro de las organizaciones, las empresas han identificado la necesidad de apostarle al fortalecimiento de este por medio de estrategias que resaltan la importancia de implementar acciones que generen movilidad desde el aspecto motivacional y de bienestar, y al mismo tiempo posibilita a sus colaboradores un panorama que les permita el crecimiento personal y profesional y la consecución de sus proyectos de vida. Apuntándole así al desarrollo humano como elemento fundamental en la implementación de su plan estratégico organizacional.

Es por esto que la Asociación de productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO busca la posibilidad de establecer alianzas con entidades estatales, para que sus asociados y colaboradores este en constante aprendizaje y crecimiento, por medio de convenios que les permite aprender oficios y destrezas para el crecimiento personal y profesional, y así lograr la consecución de las metas propuestas y generando bienestar a los asociados y colaboradores.

Salario emocional

ASPROADECO busca con esta técnica retener a los colaboradores en la asociación, que el ambiente laboral sea agradable, así mismo que los procesos se realicen de la mejor manera, ya que esto ayuda a contribuir con del cumplimiento de las metas propuestas. Los salarios emocionales establecidos son:

- Días libres: En los cumpleaños, en los casos de calamidad familiar.
- Reconocimiento: Exaltar su buen desempeño ante los demás compañeros de la asociación.
- Horarios flexibles: Trabajar las 8 horas, sin horario estricto.

- Capacitación: Brindar espacios de formación y capacitación continua. Mantener una comunicación fluida.

Empresas felices

Las empresas felices son aquellas que fomentan la participación de sus colaboradores y su bienestar, a través de esta práctica logran mejorar su productividad, ya que “la felicidad incide favorablemente en la operatividad las organizaciones”.

Las organizaciones felices tienen personas con gran actitud ante su trabajo y la vida, lo que se traduce en mayor innovación, productividad y rentabilidad.

Es por eso que se deben considerar tres aspectos importantes:

El líder. Clave en la construcción de una cultura y escenario positivo para sus colaboradores. Debe ser capaz de brindarle confianza y seguridad a su gente, hacer que la gente sienta que cuando tiene un problema o un error lo último que pasará es que lo despidan, que puede tropezar, caerse y levantarse. “Eso es lo que requiere la innovación: experimentación y fracaso, si no permito que mis colaboradores prueben, jamás voy a fracasar, ni innovar, debo darles esas seguridad y confianza”, comenta Juan.

El equipo. Deben generar cooperación entre sí y ser tal que tengas la certeza de que si un día te caes alguien te va a ayudar, de que si tienes un problema vas a estar presente para ellos.

Optimismo y proactividad. Se refiere a un comportamiento orientado al cambio. Todas las empresas buscan que la gente sea empoderada, comprometida, que generen ideas creativas y haya innovación.

Es por eso que vemos la importancia que ASPROADECO implemente como política las empresas felices, ya que permite mayor productividad, debido que sus colaboradores tienen mayor participación y bienestar.

Capacitación y formación

Programa de capacitación.

Objetivo principal: Capacitar a los asociados de ASPROADECO en las diferentes áreas detectadas, brindando equidad en los conocimientos para que todos puedan llevar a cabo los diferentes procesos, dependiendo la situación que se les pueda presentar.

Contenido:

- Que todos los socios tengan claridad y conocimiento minucioso de la producción del queso doble crema.
- Capacitación en los puestos de trabajo del área de producción, orientación y retroalimentación en el uso y manejo de los elementos de protección personal.
- Capacitación en mercadeo (distribución y comercialización de queso doble crema).
- Evaluación de cada tema tratado.

Ejecución del programa de capacitación.

Tabla 7. Programa de capacitación área de talento humano

Ficha Técnica 1			
Código:		Tiempo:	5 horas
Población:	Todos los socios	Número de Participantes:	22
Tema:	Producción de queso doble crema		
Título:	Proceso de producción queso doble crema		

Objetivo:	Dar a conocer el proceso de producción de queso doble crema y llevarlo a la práctica, para que los socios conozcan el paso a paso, y la asociación refleje el trabajo colaborativo.		
Metodología:	Presencial y participativa		
Desarrollo de la actividad:	La actividad se desarrollará en la sala de juntas y el área de producción, con la secuencia de cada proceso y la retroalimentación del mismo.		
Recurso Físico:	Sala de juntas- Área producción.	Recurso Tecnológico:	Internet- computador – proyector.
Ficha Técnica 2			
Código:		Tiempo:	2 horas
Población:	Junta Directiva	Número de Participantes:	2
Tema:	Control de patrimonio e inventarios		
Título:	Control contable y administrativo de bienes, inventarios y patrimonio.		
Objetivo:	Dar a conocer a los socios el estado financiero de la empresa en periodos mensuales.		
Metodología:	Presencial y participativa		
Desarrollo de la actividad:	La actividad se desarrollará en la sala de juntas con la participación de la junta directiva.		
Recurso Físico:	Sala de juntas	Recurso Tecnológico:	Internet- computador – proyector
Ficha Técnica 3			

Código:		Tiempo:	3 horas
Población:	Todos los socios	Número de Participantes:	22
Tema:	Instalaciones Seguras y elementos de protección personal		
Título:	Uso adecuado de EPP e identificación de riesgos		
Objetivo:	Mitigar riesgos dentro de la empresa promoviendo mecanismos de prevención		
Metodología:	Presencial y participativa		
Desarrollo de la actividad:	La actividad se desarrollará en la sala de juntas y el área de producción con la participación de todos los socios.		
Recurso Físico:	Sala de juntas- área de producción.	Recurso Tecnológico:	Internet- computador – proyector.

Fuente: ASPROADECO

Cronograma de actividades

El representante legal de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá programa la siguiente cronograma de capacitaciones.

Tabla 8. Cronograma de capacitación área de talento humano

Fecha capacitación	Tema capacitación	Lugar capacitación	Entidad capacitación
Octubre	Producción de queso doble crema	Sala de juntas ASPROADECO	SENA
Noviembre	Patrimonio e inventarios.	Sala de juntas ASPROADECO	SENA

Diciembre	Instalaciones seguras y elementos de protección personal	Sala de juntas ASPROADECO	SENA
-----------	--	------------------------------	------

Fuente: ASPROADECO

Presupuesto capacitación área de talento humano

El representante legal de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá realizo un presupuesto para dar cumplimiento al programa de capacitaciones.

Tabla 9. Presupuesto capacitación área de talento humano

Fecha capacitación	Refrigerios capacitación	Transporte capacitador	Entidad capacitación
Octubre	\$115.000	\$60.000	SENA
Noviembre	\$115.000	\$60.000	SENA
Diciembre	\$115.000	\$60.000	SENA
TOTAL	\$345.000	\$180.000	

Fuente: ASPROADECO

Plan de mejoramiento área de talento humano

Por parte de la empresa de consultoría MASAL CONSULTORES S.A.S. propone el siguiente plan de mejoramiento para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá.

Tabla 10. Plan de mejoramiento área de talento humano

Descripción del hallazgo	Acción correctiva	Fecha de iniciación	Fecha de terminación	Responsable	Actividad ejecutada
No está creada el área de	Incorporar a la asociación y dentro del	Octubre 1 de 2021	Octubre 30 de 2021	Representante legal	Dentro del organigrama se evidencia que ya

talento humano en la asociación	organigrama el área de talento humano				fue creada el ara de talento humano
Ausencia de un manual de reclutamiento y selección de personal	Diseñar el manual de reclutamiento y selección de personal	Noviembre 01 de 2021	Noviembre 30 de 2021	Representante legal	Se evidencia la existencia de dicho manual tanto en físico como digital.
Ausencia de un manual de inducción y reinducción de cada una de las áreas de la asociación.	Diseñar el manual de inducción y reinducción	Noviembre 01 de 2021	Noviembre 30 de 2021	Representante legal	Se evidencia la existencia de dicho manual tanto en físico como digital.
Ausencia de una política estricta y bien definida enmarcada en el periodo de prueba	Diseñar la política que establezca el periodo de prueba, su aplicación y evaluación.	Noviembre 01 de 2021	Noviembre 30 de 2021	Representante legal	Se evidencia la existencia de dicho manual tanto en físico como digital.

Cuarto capítulo

Gerencia Mercadeo y Análisis Competitivo

Introducción

Al ritmo que el mundo avanza y se actualiza diariamente en todos los aspectos, a nivel empresarial en las últimas décadas también se ha dado un giro de 360° con el enfoque que se ha dado en la producción y comercialización de bienes y servicios, de ahí la importancia que ha adquirido la competitividad y el mejoramiento de los procesos en una organización para que se mantenga en el mercado, es por esto que las organizaciones deben implementar como política las estrategias de marketing y la manera de dar a conocer el portafolio de productos al mercado objetivo.

Diagnóstico del área de mercadeo

Cerca de 2.400 compañías están dedicadas a la elaboración de productos lácteos en Colombia, de ellas, 98% son micro y pequeñas, y el año 2020, pese a que tuvo la llegada de la pandemia y múltiples retos para la economía, resultó ser favorecedor para este sector, del que viven cerca de 500.000 familias, pues subieron las exportaciones y el consumo local, que superó \$26 billones en gasto.

De cara a las exportaciones, estas tuvieron un aumento de 38% con respecto al año anterior, pues en 2019 las empresas colombianas productoras de leche exportaron US\$19,8 millones de este producto y sus derivados, y en 2020 se lograron US\$27,2 millones. “A febrero ya llevábamos US\$14,6 millones, es un crecimiento de cerca de 23% si lo comparamos con enero del año pasado. Tenemos oportunidades importantes y es clave el trabajo con el Gobierno”, dijo Camilo Montes, director ejecutivo de la Cámara de la Industria de Alimentos de la Andi.

Esto permitió que grandes firmas como Alquería obtuvieran ingresos por \$760.180 millones.

Análisis del mercado

Con el análisis de la competencia permite identificar donde se encuentran ubicado, que productos ofrecen, y precios.

Competencia: La Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO reconoce como competencia a ocho empresas procesadoras de queso doble crema presentes en la Provincia de García Rovira:

VIVALAC, Lácteos CARVALAC, lácteos la esperanza JAGUI, quesería el Porvenir, lácteos BRICHALAC, lácteos Sol Angel, lácteos San Luis, lácteos Valentina, los cuales se encuentran ubicados en los municipios de Carcasí, Cerrito, Macaravita, Málaga y San Andrés.

A continuación, se relacionan las más importantes:

- Lácteos CARVALAC S.A.S.

Empresa de origen familiar ubicada en el municipio de Cerrito Santander con más de 9 años en el mercado, con procesos tecnificados y manteniendo siempre las mejores prácticas en la manipulación de alimentos, tiene en el mercado el producto queso pera.

Logo



Misión

Somos una organización empresarial en la comercialización y procesamiento de productos lácteos y sus derivados, innovando con el Queso tipo Pera, que es nuestra marca personal, con un amplio estándar de calidad, el cual se ha logrado con el esfuerzo y creatividad organizacional de sus dirigentes. Lácteos CARVALAC es una empresa comprometida a satisfacer cada una de las necesidades, ofreciendo un producto de alta calidad, fundados en el respeto, responsabilidad y confianza para con nuestros clientes, empleados y comunidad.

Nos distinguimos por ofrecer un producto innovador, certificados legalmente en las buenas prácticas de manipulación de alimentos, respetando el medio ambiente y aportando al mercado un producto sano para nuestras familias colombianas.

Visión

Para el 2023 Lácteos CARVALAC SAS aspira a ser una empresa competitividad en el mercado nacional e internacional, innovando con nuevos productos lácteos, garantizando un alto estándar de calidad y brindando pautas ecológicas para contribuir al medio ambiente, con respeto, responsabilidad y confianza.

Portafolio de Productos

Queso pera

Bloque 10 libras: \$160.000

2 libras: \$16.000

1 libra: \$8.000

- Lácteos VIVALAC

Fue fundada en el año 2006 por los señores Isaac Valenzuela, Evelio Mora, Orlando Mora y Nelson Torres, Se encuentra ubicada en el corregimiento del Tobal municipio de Carcasí.

Logo



Portafolio de productos

Queso doble crema

Bloque tajado 5 libras:	\$32.000
2 libras:	\$13.000
1 libra:	\$6.500
¾ libra:	\$5.300

- Lácteos San Luis

Esta empresa nació en el año 2012 en el municipio de Málaga Santander, fundada da por del señor Nelson Fabio Ríos Parra, se dedica a la producción y comercialización de queso doble cema.

Portafolio de productos

Queso Doble Crema

Bloque 3 libras:	\$18.000
2 libras:	\$13.000
1 libra:	\$6.500

Matriz del perfil competitivo.

Factores importantes para el éxito	ASPROADECO			LACTEOS CARVALAC S.A.S		LACTEOS VIVALAC		LACTEOS SAN LUIS	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Publicidad	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
Competitividad de precios	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Calidad del producto	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Variedad de línea de productos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Empaque	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Tecnología en producción	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Puntos de distribución	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Expación regional	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Posición financiera	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	1	0.15
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Total	1.00		1.75		1.95		1.70		1.50

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2- debilidad menor, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Figura 6. Matriz del perfil competitivo.

Podemos apreciar según la matriz de perfil competitivo que lácteos San Luis es el competidor más débil.

Análisis de Productos.

La Asociación de productores Agropecuarios de Cochagá actualmente maneja un solo una línea de productos, queso doble crema en diferentes presentaciones:

- Queso doble crema presentación 5 libras: Es una presentación diseñada para el uso en familias grandes o numerosas, en restaurantes y comidas rápidas, pues su tamaño ofrece cantidades necesarias para estas actividades y a la vez brinda economía, a mayor cantidad menor precio.

- Queso doble crema presentación 3 libras: Es una presentación adecuada para aquellos hogares numerosos, que tienen como hábito un alto consumo de queso; es un tamaño que no es muy común en la competencia, lo que genera un valor competitivo a la asociación.
- Queso doble crema presentación 1 libra: Perfecta para los hogares, ofrece tamaño adecuado, para el consumo rápido sin alterar sus virtudes y beneficios.
- Queso doble crema presentación ½ libra: Es una alternativa para el consumo del queso en hogares de dos o tres integrantes, cómodo para la preparación de las loncheras y meriendas.

Análisis de precios.

Queso Crema

Bloque 5 libras	\$ 27.000
Bloque 3 libras	\$ 17.000
1 libra	\$ 6.000
½ libra	\$4.000

Análisis de demanda.

Se realizó un análisis del comportamiento de la demanda de queso doble crema en la Provincia de García Rovira, se evidencia el promedio de consumo de queso doble crema por año.

Tabla 11. Promedio anual de consumo de queso doble crema en la Provincia de García Rovira.

Promedio anual de consumo de queso doble crema en la Provincia de García Rovira		
Año	Kilos consumidos	Promedio

2016	100.742	
2017	104.670,93	3,9%
2018	108.857,7	4%
2019	113.320,9	4.1%
2020	116.720	3.0%

Fuente: Informe Cámara de Comercio

Identificación y evaluación de los segmentos de mercado

Se realizó la evaluación de los segmentos de mercado de la cantidad de queso que se consumen en la Provincia de García Rovira.

Tabla 12. Kilos de queso consumido por cada municipio en la Provincia de García Rovira

Kilos de queso consumido por cada municipio	
Municipio	Kilos consumidos
Capitanejo	7.7760,2
Cerrito	7.924
Concepción	7.322
Carcasí	7.029,4
Enciso	4.561,2
Guaca	8.883
Málaga	25.692,8
Macaravita	3.270,4
Molagavita	7.182
San José de miranda	6.024,2

San Miguel	3.288,6
San Andrés	11.804,8

Fuente: Informe Cámara de Comercio

Tamaño del mercado.

Se realizó el análisis del tamaño del mercado en población con edades de 1 a 50 años en adelante.

Edad	Total población	Porcentaje
1 a 14 años	16.655	23,14%
15 a 49 años	32875	45,68%
50 en adelante	18803	26,13%

Análisis de la comercialización.

Para la comercialización del producto queso doble crema, ASPROADECO abrió un punto de venta en el municipio de Málaga, capital de la Provincia de García Rovira, y otro en la cabecera del municipio de Enciso, además realiza venta directa en el lugar donde funciona la asociación vereda Cochagá del municipio de Enciso.

Análisis de la comercialización.

Para la comercialización del producto queso doble crema, ASPROADECO abrió un punto de venta en el municipio de Málaga, capital de la Provincia de García Rovira, y otro en la cabecera del municipio de Enciso, además realiza venta directa en el lugar donde funciona la asociación vereda Cochagá del municipio de Enciso.

Tabla 13. Empresa Procesadoras Queso doble crema en la Provincia de García Rovira Santander (2006 – 2017)

Empresa Procesadoras Queso doble crema en la Provincia de García Rovira Santander								
(2006 – 2017)								
	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Provincia de García Rovira	1	1	2	1	1	1	1	1

Fuente: Cámara de Comercio

La gran demanda que presenta por el producto a nivel de la Provincia de García Rovira, ha permitido la creación de nuevas empresas que ofrecen el mismo producto.

En la provincia de García Rovira existen actualmente un total de 9 empresa productoras y comercializadoras de queso doble crema, distribuidos geográficamente de la siguiente manera:

Tabla 14. Distribución territorial de las empresas Provincia de García Rovira

Distribución territorial de las empresas Provincia de García Rovira	
Municipio	%
Carcasí	11%
Cerrito	11%
Enciso	11%
Macaravita	34%
Málaga	22%
San Andrés	11%

Las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos están conformadas como microempresas, ya que todos ellos cuentan con menos de diez trabajadores. Estas empresas se dedican al procesamiento y comercialización de queso doble crema y algunas de ellas también se dedican a la producción de queso campesino (queso de hoja).

Portafolio de productos

El portafolio de productos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá es muy limitado ya que solo tienen una línea de productos.

Queso Crema Bloque 5 libras

- Bloque 3 libras
- 1 libra
- ½ libra

Análisis del Marketing MIX

Es un análisis de estrategia de aspectos internos y desarrollada comúnmente por las empresas. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. Una manera de empezar es realizando un estudio de mercado.

Producto.

Queso doble crema en diferentes presentaciones

Precio.

Bloque 5 libras	\$ 27.000
Bloque 3 libras	\$ 17.000
1 libra	\$ 6.000
½ libra	\$4.000

Plaza.

Entrega de productos en tiendas de barrio, punto de venta en los municipios de Málaga y la cabecera municipal del municipio de Enciso, venta directa en el lugar donde funciona la asociación vereda Cochagá del municipio de Enciso.

Promoción.

Publicidad en redes sociales, Facebook, WhatsApp, cuñas radiales, actividad promocional en los puntos de venta establecidos.

Definición de segmento y nicho de mercado

Mercado Potencial.

Habitantes de la Provincia de García Rovira que dentro de su dieta habitual incluyan el queso.

Mercado Objetivo.

Niños, Jóvenes y adultos de la Provincia de García Rovira que dentro de su dieta habitual incluyan el queso.

Nicho de Mercado.

Población de 2 a 55 años de edad, de todos los estratos sociales, que dentro de su alimentación habitual puedan consumir queso.

Diamante de Poder

Competidores directos.

Teniendo en cuenta que el sector es atractivo e introduce nuevas capacidades y deseo de adquirir participación del mercado los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y diversifican desde otros mercados; La amenaza de nuevos entrantes, pone límites a

la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

- Barreras de entrada.: son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.
- Fuentes que se deben tener en cuenta.

Economías de escala por el lado de la oferta. Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores.

- Beneficios de escala por el lado de la demanda. Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los compradores posiblemente confíen más en empresas más grandes cuando compran productos esenciales.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor. Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor se perdería la confiabilidad de los resultados y cumplimiento de entrega de materia prima.
- Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el

capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo.

- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.

Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente. Los recién llegados intentan obviar estas ventajas.

- Acceso desigual a los canales de distribución. El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio.
- Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. Las políticas gubernamentales pueden elevar las otras barreras de entrada usando medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, o reglamentos medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala que enfrentan los nuevos entrantes.

Clientes.

Para la empresa ASPROADECO, son todas las personas internas y externas del municipio del enciso que consumen los productos, dentro del casco urbano tenemos supermercados y tiendas que distribuyen el producto. Se cuentan con puntos estratégicos de venta a nivel provincial.

Productos sustitutos.

Es posible conseguir los mismos beneficios nutricionales con los sustitutos del queso. La soya, las nueces y algunos de los aceites que se utilizan en estos productos contienen proteínas vegetales que pueden suministrar algunos de los mismos aminoácidos de una forma muy saludable.

Algunos productos sustitutos del queso:

- Proteína de origen vegetal.
- Bebidas de almendras.
- Bebidas de coco.
- Avena con bebida de almendras.
- Yogurt.

Proveedores.

La empresa ASPROADECO, cuenta con proveedores directos de esta región buscando el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del municipio. Cabe resaltar que estos proveedores principalmente son del sector rural, quienes suministran la materia prima para el respectivo procesamiento logrando el producto final.

Competidores potenciales.

Son empresas externas ya posicionadas en el mercado a nivel departamental y nacional. Dentro de la investigación realizada se encontraron varias empresas, las cuales son competencia en cuanto al producto, pero no son competencia en precio y calidad, ya que somos comercializadores y distribuidores directos dentro y fuera del municipio.

Estrategias para el área de mercadeo ASPROADECO

Estrategias intensivas para la empresa ASPROADECO.

- Implementar tácticas para recuperar el mercado que se ha venido perdiendo durante la crisis sanitaria causada por el covid 19 tanto a nivel municipal como a nivel departamental, y lograr posicionarse como líder del mercado en producción y comercialización de queso doble crema y queso de hoja.
- Fortalecer los métodos de mercadeo, para ir conquistando nuevos clientes. Ya que cuenta con una inmejorable calidad y un excelente servicio que día a día presta a sus clientes.
- Realizar análisis a la competencia, para identificar las falencias y así llevar a cabo las mejoras necesarias logrando ser competitivo.
- Aprovechar las ferias comerciales que se realizan en los diferentes municipios para dar a conocer la calidad del producto, para lograr identificar clientes y formar vínculos comerciales.
- Para reactivar y motivar el mercado la empresa puede implementar líneas de promociones en sus productos, que los empaques de sus productos sean amigables con el medio ambiente los cuales no bajen la calidad de los mismos ni aumente su precio.

- Realizar promociones como, por ejemplo, por compras superiores a 50.000 pesos se les puede obsequiar un producto adicional. Promociones para sus clientes mayoristas y minoristas, premiar la fidelización de los clientes, crear un sistema de puntos redimibles.
- Hacer un plan de comunicación de la empresa con publicidad para vender el producto de una manera muy llamativa en los diferentes medios de comunicación, como lo son la radio, las redes sociales.

Plan de mejoramiento gerencia mercadeo y análisis competitivo

Por parte de la empresa de consultoría MASAL CONSULTORES S.A.S. propone el siguiente plan de mejoramiento para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá en el área de mercadeo.

Tabla 15. Plan de mejoramiento gerencia mercadeo y análisis competitivo

Descripción del hallazgo	Acción correctiva	Fecha de iniciación	Fecha de terminación	Responsable	Actividad ejecutada
Implementar tácticas para recuperar el mercado perdido durante la crisis sanitaria causada por el covid 19, a nivel de la	Diseñar una estrategia enfocada a la reactivación del consumo de queso doble crema en los clientes existentes y los	Noviembre 03 de 2021	Noviembre 30 de 2021	Representante Legal	Se evidencia la estrategia implementada a través de medios virtuales para aumentar el consumo de queso doble crema.

provincia de García Rovira	posibles clientes.				
Falta de un plan de mercadeo	Diseñar métodos de mercadeo. para ir conquistando nuevos clientes.	Noviembre 5 de 2021	Noviembre 30 de 2021	Representante Legal	Se evidencia el documento diseñado con las estrategias a llevar a cabo.
Ausencia de un plan diseñado para analizar la competencia	Realizar análisis a la competencia, para ejecutar las mejoras necesarias logrando ser competitivos.	Noviembre 05 de 2021	Diciembre 07 de 2021	Representante Legal	Se evidencia la estructura del plan diseñado para el seguimiento a la competencia y productos sustitutos.
Ausencia de promociones	Implementar líneas de promociones	Noviembre 10 de 2021	Noviembre 30 de 2021	Representante Legal	Existen promociones planteadas para la temporada

	aplicadas a los productos.				decembrina, que ayudara a reactivar el consumo de queso doble crema.
--	----------------------------	--	--	--	--

Quinto capítulo

Gerencia financiera

Introducción

. La gerencia financiera es la encargada de la administración eficiente del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones.

Por medio del análisis de la situación financiera de una empresa, se pueden analizar y verificar datos importantes que sirven como insumos indispensables para que los directivos de una organización, puedan implementar acciones de mejora que permita subsanar las deficiencias que se estén presentando.

Análisis y Evaluación financiera

Balance general.

ASPROADECO presenta el siguiente balance general a fecha 31 de diciembre de 2020:

Tabla 16. Balance General ASPROADECO

ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO		
NOMBRE DE LA EMPRESA:	ASPROADECO	
ACTIVIDAD:	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS	
NIT:	900241634-8	
BALANCE GENERAL EMPRESA MANUFACTURERA		
ACTIVO	dic-19	dic-20
Efectivo	2.066.000	1.800.000
Inversiones Temporales	1.750.000	2.000.000
Cuentas por Cobrar Comerciales	0	0
Provision Deudas Malas	0	0
Otros Deudores	0	0

Total Inventarios	1.750.000	2.300.000
Inventarios Terminados	1.300.000	1.500.000
Inventarios En Proceso	0	0
Inventarios Materias Primas	450.000	800.000
Otros Activos Corrientes	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.566.000	6.100.000
FIJO		
Terrenos	0	0
Edificios	0	0
Maquinaria y Equipo	35.435.000	40.000.000
Muebles y Enseres	5.000.000	6.000.000
Vehículos	0	0
Otros Activos Fijos	0	0
Activo Fijo Bruto	40.435.000	46.000.000
Depreciación Acumulada	-1.750.000	-1.750.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	38.685.000	44.250.000
OTROS ACTIVOS		
Inversiones Permanentes	0	0
Intangibles	0	0
Diferidos	0	0
Otros Activos	0	0
Valorizaciones	0	0
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0
TOTAL ACTIVO	44.251.000	50.350.000
PASIVO		
Obligaciones Bancarias M/L	1.750.000	2.000.000
Obligaciones Bancarias M/E	0	0
Proveedores	0	600.000
Pasivos Laborales	0	0
Impuestos por Pagar	452.600	635.000

Dividendos por Pagar	0	0
Acreedores Varios	0	0
Otros Pasivos Corrientes	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.202.600	3.235.000
A LARGO PLAZO		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/L	5.000.000	6.000.000
Obligaciones Bancarias Largo Plazo M/E	0	0
Pasivos Laborales	0	0
Préstamos de Socios	0	0
Bonos	0	0
Otros Pasivos a Largo Plazo	0	0
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	5.000.000	6.000.000
TOTAL PASIVO	7.202.600	9.235.000
PATRIMONIO	0	0
Capital	33.241.000	33.241.000
Reserva Legal	2.800.000	3.200.000
Otras Reservas	0	0
Revalorización del Patrimonio	0	0
Utilidades por Distribuir	0	0
Utilidades del Ejercicio	1.007.400	4.674.000
Valorizaciones	0	0
TOTAL PATRIMONIO	37.048.400	41.115.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	44.251.000	50.350.000

Fuente: ASPROADECO

En el balance general muestra que ASPROADECO tienen unos activos de \$50.350.000 y un pasivo de \$9.235.000 para el año 2020; lo se evidencia que la asociación tiene liquidez.

Estado de pérdidas y ganancias.

ASPROADECO presenta el siguiente estado de pérdidas y ganancias a fecha 31 de diciembre de 2020:

Tabla 17. Estado de pérdidas y ganancias ASPROADECO

ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	ASPROADECO
ACTIVIDAD:	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS
NIT:	900241634-8

ESTADO DE RESULTADOS	dic-19	dic-20
Ventas Brutas	85.191.000	92.000.000
Devoluciones, Rebajas y Descuentos		
Ventas Netas	85.191.000	92.000.000
Menos: Costo de Ventas	-79.981.000	-83.601.000
Inventario Inicial Producto Terminado		
Más: Costo de Producción	79.981.000	83.601.000
Inventario Inicial de Producto en Proceso		
Más: Costo de Fabricación	79.981.000	83.601.000
Costo de la materia Prima Utilizada	56.200.000	59.000.000
Inventario Inicial de Materias Primas		
Más: Compras de Materias Primas	56.200.000	59.000.000
Menos: Inv. Final de Materias Primas		
Costo de la mano de Obra	21.731.000	22.351.000
Costos Indirectos de Fabricación	2.050.000	2.250.000
Servicios Públicos	1.500.000	1.600.000
Mantenimiento de Maquinaria	200.000	300.000
Depreciación de Edificio y Maquinaria	350.000	350.000
Impuestos Diferentes a los de Renta		
Costos Varios		
Menos: Inventario Final de Productos en Proceso		
Menos: Inventario Final de Producto Terminado		
Utilidad Bruta	5.210.000	8.399.000
Gastos de Administración	-1.600.000	-1.800.000
Gastos de Ventas	-1.800.000	-1.000.000
Otros Gastos Operacionales		
Utilidad Operacional	1.810.000	5.599.000

Gastos Financieros	-350.000	-400.000
Otros Ingresos		
Otros Gastos		
Corrección Monetaria		
Utilidad Antes de Impuestos	1.460.000	5.199.000
Provisión para Impuesto de Renta	-452.600	-525.000
Utilidad Neta	1.007.400	4.674.000

Fuente: ASPROADECO

En el estado de resultados se puede observar que la operación tiene una utilidad bruta de 8.399.000 millones y una utilidad neta de 4.674.000 millones para el año 2020; lo cual es muy positivo.

Análisis de Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad.

Tabla 18. Análisis de indicadores financieros ASPROADECO

INDICADORES FINANCIEROS	01/dic/2019		01/dic/2020	
	LIQUIDEZ			
Razón Corriente (Veces)	2,53		1,89	
Prueba Acida (Veces)	1,73		1,17	
Capital Neto de Trabajo (\$)	\$ 3.363.400		\$ 2.865.000	
ACTIVIDAD				
Rotación de Cartera (Días)	-		-	
Rotación de Inventario Total (Días)	8		9	
Rotación Inventario Materias Primas (Días)	3		4	
Rotación de Productos en Proceso (Días)	-		-	
Rotación de Productos Terminados (Días)	6		6	
Rotación de Proveedores (Días)	-		2	
Rotación de Activos Fijos (Veces)	2,11		2,13	
Rotación de Activos Totales (Veces)	1,93		1,95	
ENDEUDAMIENTO				

Nivel de Endeudamiento (%)	16,28%	18,34%
Endeudamiento Financiero (%)	15,25%	15,89%
Impacto de la Carga Financiera (%)	0,41%	0,43%
Cobertura de Intereses (Veces)	5,17	14,00
Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo (%)	30,58%	35,03%
RENTABILIDAD		
Margen Bruto de Utilidad (%)	6,12%	9,13%
Margen Operacional de Utilidad (%)	2,12%	6,09%
Margen Neto de Utilidad (%)	1,18%	5,08%
Rendimiento del Patrimonio (%)	2,72%	11,96%
Rendimiento del Activo Total (%)	2,28%	9,88%

Fuente: ASPROADECO

Razón Corriente.

Mide la capacidad que tiene la empresa para pagar sus pasivos de corto plazo.

En el indicador de razón corriente arroja que para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá por cada peso que debe en pasivos corrientes, dispone de 1,89 pesos en activos corrientes para pagarlos sin tener en cuenta los inventarios.

Prueba Ácida.

Mide la capacidad que tiene la empresa para pagar sus pasivos de corto plazo, sin tener que recurrir a la venta de los inventarios. Si el valor de la prueba ácida es mayor que 1: significa que la empresa cuenta con los recursos necesarios para hacer frente y responder a sus deudas y pasivos. Si el resultado de la prueba ácida es menor que 1.

En el indicador de prueba ácida arroja que para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá por cada peso que adeudan en pasivos corrientes, dispone de 1,17 pesos en activos corrientes para pagarlos sin tener en cuenta los inventarios, por eso es bueno.

Capital Neto de Trabajo.

Se evidencia liquidez para cumplir normalmente con las obligaciones en el corto plazo, ya que el capital neto de trabajo es de \$ 2.865.000.

Indicador de actividad.

Miden la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Rotación de Inventarios.

Es el tiempo que demora la empresa en vender sus mercancías.

Los inventarios demoran en promedio 9 días para ser vendidos.

Rotación de Inventarios Materias Primas.

Es el tiempo que demora la empresa en utilizar o procesar las materias primas.

Las materias primas deben rotar mínimo cada 4 días.

Rotación de Productos Terminados.

Es el tiempo que demora la empresa en vender los productos terminados.

Los productos terminados rotaron cada 6 días.

Rotación de proveedores.

Mide el promedio o número de días que tarda la empresa en pagar el dinero que les adeuda a sus proveedores a través de las cuentas por pagar.

El pago a proveedores es cada 2 días.

Rotación de Activos Fijos.

Indican la capacidad que tienen los activos fijos de la empresa para generar ingresos por ventas.

Por cada peso invertido generó 2,13 pesos en venta.

Rotación de Activos Totales.

Los activos fijos totales rotaron 1,95 veces en el año, es decir que cada peso invertido generó 1,95 pesos en ventas.

Indicadores de Endeudamiento.

Nivel de Endeudamiento.

Por cada peso invertido en la empresa, 18,34% han sido invertidos por los acreedores o deudores externos.

Endeudamiento Financiero.

El 15,89% de los pasivos que tiene la empresa, corresponden a obligaciones financieras o pasivos con entidades del sector financiero.

Impacto de la Carga Financiera.

El 0,43% de las ventas es utilizado para pago de intereses.

Cobertura de Intereses.

Con la capacidad operacional que la empresa genera, se pueden pagar 14,00 veces los gastos de intereses

Concentración del Endeudamiento en Corto Plazo.

El 35,03% de los pasivos que tiene la empresa se deben pagar en menos de un (01) año.

Indicadores de Rentabilidad.

Margen Bruta de Utilidad.

Las ventas de la empresa generaron un 9,13% de utilidad bruta.

Margen Operacional de Utilidad.

La utilidad operacional corresponde a un 6,09% de las ventas netas.

Margen Neto de Utilidad.

La utilidad neta correspondió a un 5,08% de las ventas netas.

Rendimiento del Patrimonio.

Las utilidades netas correspondieron a un 11,96% del patrimonio, los socios obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 11,96%.

Rendimiento del Activo Total.

Los rendimientos sobre los activos totales son de 9,88%.

Análisis de estructuras financieras y de capital

La estructura financiera y de capital está conformada por recursos propios, conocidos como el patrimonio de una empresa y por recursos ajenos que son aquellos que se piden prestados y deben ser devueltos en un futuro, junto con los intereses, estos recursos ajenos se conocen como pasivo de una empresa.

Análisis Financiación Internacional

El financiamiento internacional es una forma de acceder al capital de trabajo necesario para que las empresas puedan financiar sus exportaciones y seguir ofreciendo esquemas de pagos a sus compradores globales.

Análisis Flujo de Fondos

El análisis del flujo de caja es el estudio del movimiento de dinero en efectivo en un negocio para determinar los patrones más adecuados tanto para cobrar como para pagar. El objetivo de este análisis es mantener suficiente efectivo disponible para las operaciones mes a mes.

El comportamiento del flujo de fondos de una empresa es uno de los puntos centrales del análisis financiero. Con dinero se pagan las deudas en el momento de su vencimiento, las

remuneraciones al personal, los intereses a los acreedores, los impuestos al Estado, los dividendos a los propietarios.

Plan de Mejoramiento gerencia financiera

Por parte de la empresa de consultoría MASAL CONSULTORES S.A.S. propone el siguiente plan de mejoramiento para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá.

Tabla 19. Plan de Mejoramiento gerencia financiera

Descripción del hallazgo	Acción correctiva	Fecha de iniciación	Fecha de terminación	Seguimiento	Responsable
Disminución del efectivo del año 2 respecto al año 1	Tener disponibilidad de efectivo	01/01/2022	31/12/2022	Cierre de caja mensual	Representante legal
Tiempo limitado en la rotación de proveedores	Aumenta el tiempo (días) la rotación de proveedores	01/01/2022	31/12/2022	Plazo establecido para el pago a proveedores	Representante legal

Sexto capítulo

Gerencia de Producción y servicios

Introducción

Los procesos siempre están presentes en las actividades de una organización, ya sea de bienes o servicios, es por esto que ya existe la clasificación de cada uno de ellos; de ahí nace la gerencia de producción y servicios, que se ha encargado de definirla como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes o servicios que ofrece una organización y a la vez ofrece herramientas que permite evaluar cada uno de los procesos y detectar posibles falencias.

Análisis y evaluación de operaciones productivas y/o servicios

Para la evaluación de la información de los procesos de la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO, se realizó mediante los diagramas de Ishikawa, el cual facilito el análisis de los procesos productivos de la asociación para identificar las oportunidades de mejora.

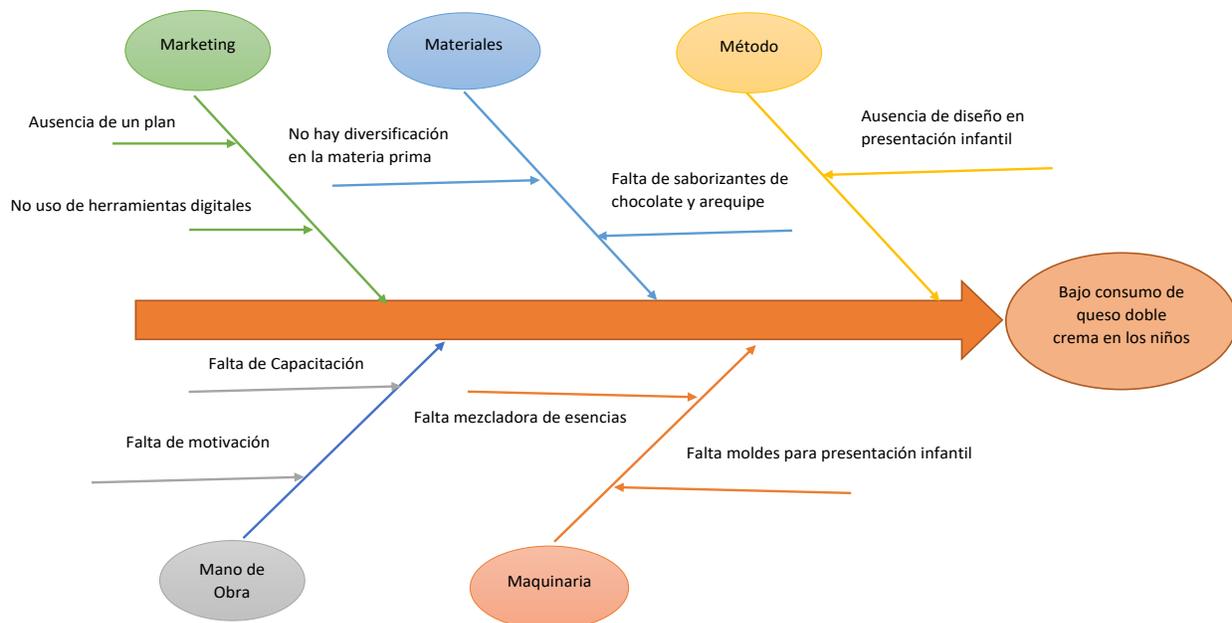


Figura 7. Análisis y evaluación de operaciones productivas

Descripción del proceso

El proceso de producción de queso doble crema inicia: con la recolección de diaria de leche cruda fresca, abastecida por algunos de los socios de ASPROADESCO y fincas cercanas de las veredas de Cochagá y Robles, la cual es entregada en la planta de procesamiento directamente para iniciar el proceso de recepción.

Recepción de leche cruda.

El proceso productivo se inicia desde que ingresan las materias primas en la planta para la elaboración del queso momento en el que se procede a documentar la cantidad recibida de cada una de ellas.

Control de pureza y sanidad.

Para garantizar que el producto esté sano y sea seguro para su consumo, toda la leche involucrada en el proceso de producción se analizará y deberá cumplir con los lineamientos de calidad estipulados.

Rechazo.

Si la leche analizada no cumple con los valores mínimos establecidos, se catalogará como de "Baja o Mala Calidad" y no se deberá utilizar en la elaboración de quesos.

Leche en buen estado.

Es la que se utiliza para continuar con el proceso

Estandarización.

La estandarización de la leche consiste en ajustar los niveles de grasas y proteínas para conseguir siempre la uniformidad en la materia prima cruda al elaborar el queso.

Pasteurización.

Si la leche no es de alta calidad se le debe pasteurizar; el proceso consiste en calentar la leche a temperaturas específicas por tiempos predeterminados. Este procedimiento destruye los microorganismos patógenos indeseables como la E. coli o la listeria monocytogenes. La pasteurización también previene que estos microorganismos interfieran con las cepas de cultivo, asegurando la calidad y la seguridad para el consumo del producto final.

Coagulación.

Se debe calcular la fuerza de coagulación y la cantidad del cuajo por añadir, de acuerdo con el tipo de queso que se desee elaborar agregue el cuajo y se deja reposar entre 10 y 20 minutos.

Quebrado de la cuajada.

Se corta la cuajada en forma horizontal y vertical y se deja reposar por 10 minutos. Luego se realiza el quebrado fino batiendo lentamente. Se deje reposar por 30 minutos.

Desuerado

Se saca la mitad del suero y se deja reposar 3 horas. Después de este tiempo, se toman trocitos de cuajada y si se estiran con agua caliente, se pasa al siguiente paso, y si aún no estira deje reposar un poco más.

Salado.

La salazón de los quesos es una fase de la elaboración que no puede ser descuidada si se desea corregir defectos y lograr productos de calidad.

Esta operación consiste en tenerlos sumergidos con salmuera en un recipiente de concreto o de madera y mantenerlos así entre 12 y 24 horas o un poco más, según el tamaño, y que se vea

que han tomado bien la sal. Generalmente se calculan 24 horas de salado para quesos de 1 kilogramo y 48 horas para los de 2 kilos.

Moldeado.

La cuajada escurrida del suero se pasa a los moldes acondicionados a la temperatura de la cuajada.

Los moldes se mantendrán en un baño de agua previamente hervida y rebajada a su temperatura después a 30 o 40°C. Esto es importante.

Como la cuajada al ser prensada suele perder entre 30 y 40% de su volumen, el llenado de los moldes con ella, se debe hacer de manera que ésta sobrepase unos 2 centímetros la altura de los bordes de cada tipo de molde.

Empacado.

Se introduce el queso en bolsa plástica al vacío, se sella herméticamente.

Almacenado.

Se coloque en refrigeración a una temperatura de 6 a 8 °C para ser distribuido.

Diagrama de Flujo

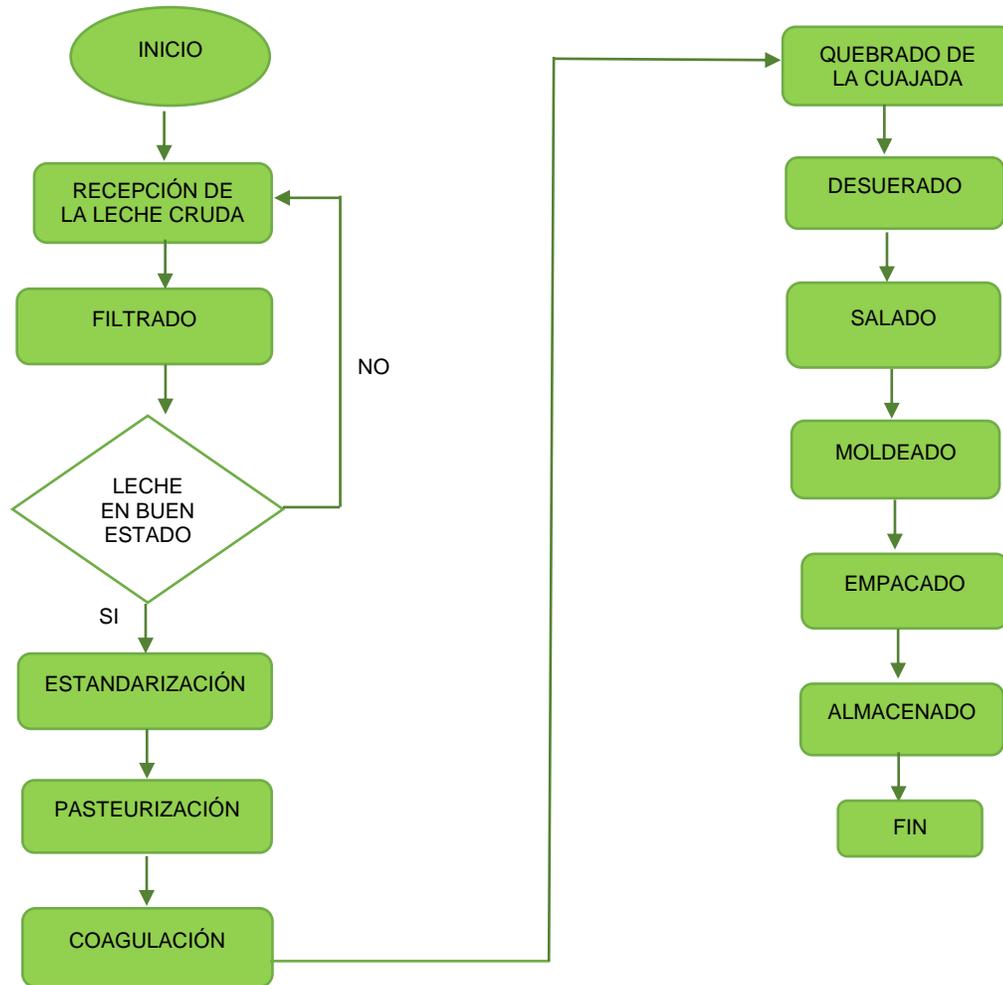


Figura 8. Diagrama de Flujo ASPROADECO

Análisis y evaluación de tecnología, investigación y desarrollo

La asociación carece de un sistema de control básico que sea soportado por un software, por ello se implementó una plantilla de Excel donde se pueda llevar el listado tanto de clientes como proveedores con los datos básicos como: Nombres, teléfono, correo electrónico, dirección, la cantidad de materia prima por cada uno de los proveedores y la cantidad de pedidos de queso doble crema que realiza cada cliente en el mes.

Cadena de Valor ASPROADECO

Es el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Las cadenas de valor abarcan todas las partes de un proceso. ... Las actividades de apoyo son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos.

Tabla 20. Cadena de valor actividades primarias ASPROADECO

Actividades primarias ASPROADECO		
Actividad	Actualidad	Recomendación
Logística Interna	La Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá adquiere la materia prima de fincas cercanas a la planta de producción, la cual es entregada de forma directa por los proveedores en este lugar, la tarea de recepción es efectuada por un operario que verifica el estado y las cantidades del insumo. Este proceso se realiza diariamente sin contratiempos.	Tener un plan de contingencia establecido en caso que un proveedor no cumpla con la entrega de materia prima a tiempo.

<p>Producción</p>	<p>La Asociación cuenta con un área de producción establecida, donde se realiza el proceso de elaboración de queso doble, para ellos utilizan maquinaria, pero no cuenta con la suficiente para el proceso.</p>	<p>De acuerdo con el problema detectado actualmente, se recomienda la adquisición de maquinaria con tecnología avanzada para mejorar los procesos.</p>
<p>Logística Externa</p>	<p>ASPROADECO realiza la producción diaria de 70 libras de queso doble crema, que es entregada a los clientes directamente a los clientes y en los puntos de venta. En ocasiones son enviado los productos por terceros, poniendo en riesgo la cadena de conservación.</p>	<p>Lo más pertinente en este caso, es que ASPROADECO entregue directamente los productos a los clientes, en el transporte adecuado, conservando la cadena de frío.</p>
<p>Servicio postventa</p>	<p>Actualmente no tiene este servicio, por lo cual no le hacen seguimiento a la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Es importante tener contacto con los clientes después de la entrega de los productos, para conocer el grado de satisfacción y captación</p>

		del cliente, o los problemas que se puedan presentar, para tomar los correctivos.
--	--	---

Tabla 21. Cadena de valor actividades de apoyo ASPROADECOS

Actividades de apoyo ASPROADECOS		
Actividad	Actualidad	Recomendación
Infraestructura de la empresa	Carencia por parte de la administración, de los recursos, procesos contables y la planeación de las diferentes etapas.	Es importante conocer a fondo el direccionamiento estratégico en cada una de las operaciones de la empresa para la toma de decisiones, para el correcto funcionamiento de la misma.
Desarrollo de tecnología	La Asociación tiene una gran falencia en el desarrollo de la tecnología, ya que falta implementación de esta en la misma.	Se recomienda a la Asociación la implementación de tecnología para el buen desarrollo de los procesos y mantener relaciones directas con los clientes y proveedores.
Administración de recursos humanos	El personal que viene laborando en ASPROADECOS desde hace 6 años, no cuenta con	Es importante implementar un proceso de selección, en el caso de presentarse una vacante.

	contrato de trabajo y no tiene proceso de selección.	
Abastecimiento	La adquisición de la materia prima es comprara a los productores de leche de las fincas cercanas en donde funciona la planta de procesamiento de ASPROADECO.	Es importante realizar alianzas estratégicas con proveedores de materia prima de fincas vecinas. Esto para garantizar incrementas las cantidades y poder aumentar la producción de queso doble crema.

Herramientas para la Gerencia de Producción y Servicios como Estrategia de productividad.

ASPROADECO para alcanzar la calidad y la productividad, requiere de la participación de todas las personas a las que por medio de herramientas de capacitación y del adiestramiento logren la cultura de la calidad.

Tipos de procesos

Procesos estratégicos.

Son aquellos que están orientados a definir una estrategia con la que se permita cumplir los objetivos establecidos por la organización, siguiendo su misión y visión. Comprenden a la directiva de las empresas, y los gerentes de cada departamento.

Procesos operativos.

Destinados a generar el producto o servicio. Se trata del grueso de muchos de los procesos de las empresas, pues comprenden la producción, el desarrollo del producto, etc. Y van

directamente relacionado con la satisfacción del cliente, así como de los accionistas si los hubiera. De ahí, que en muchas ocasiones los procesos operativos de una empresa también reciban el nombre de procesos clave.

Procesos de apoyo.

Son los que ayudan directamente a cumplir con los objetivos de la empresa. Hablamos de Control de calidad, Sistemas de información, etc. Se podría decir que este tipo de procesos cumplen la función de una herramienta clave para ejecución de los demás procesos de empresa.

La Asociación de Productores Agropecuarios tiene establecidos los siguientes procesos:



Figura 9. Mapa de procesos ASPROADECO

Manejo de Inventarios.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO maneja inventarios solamente en el producto final, porque en cuanto a la materia prima, toda la leche decepcionada diariamente es procesada el mismo día.

Plan de mejoramiento en el área de producción ASPROADECO

Por parte de la empresa de consultoría MASAL CONSULTORES S.A.S. propone el siguiente plan de mejoramiento para la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá en el área de mercadeo.

Tabla 22. Plan de mejoramiento ASPROADECO área de producción

Plan de mejoramiento ASPROADECO área de producción					
Descripción del hallazgo	Acción correctiva	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Seguimiento	Actividad ejecutada
Falta de capacitación en cuanto al uso adecuado de elementos de protección personal,	Capacitar a todos los socios de ASPROADECO, en el uso adecuado de elementos de protección personal,	Noviembre 26 de 2021	Noviembre 26 de 2021	Representante Legal	Se evidencia planilla de asistencia firmada por los participantes a la capacitación realizada.

Falta de herramientas tecnológicas contables y financieras	Comprar un equipo de cómputo, donde se instale el software contable de la asociación.	Noviembre 09 de 2021	Diciembre 05 de 2021	Representante Legal	Se evidencian cotizaciones del equipo de cómputo y la solicitud de compra realizada
Falta de capacitación y entrenamiento a más socios en el proceso de producción de queso doble crema.	Capacitar y entrenar a más socios en el proceso de producción del queso doble crema	Noviembre 12 de 021	Noviembre 12 de 2021	Representante Legal	Se evidencia planilla de asistencia firmada por los participantes a la capacitación realizada.

Séptimo capítulo

Planes Tácticos y Operativos

Introducción

Planes tácticos y operativos son una herramienta prospectiva fundamental que le permiten a la organización definir y estructurar muy bien la razón de ser, políticas y valores que hacen parte de la misma, otra parte importante es el análisis que permite hacer de todos los factores que influyen en una organización, ya sean internos o externos y ayuda a definir las posibles soluciones a implementar, buscando el mejoramiento y crecimiento continuo y proyectándose siempre hacia el futuro.

Concepto de Planeación Estratégica

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización.

Planeación Estratégica Cualitativa

Misión.

Somos Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá “ASPROADECO” que se dedica a la producción y comercialización de queso doble, usando materia prima de alta calidad, garantizando la calidad de nuestros productos y contribuyendo a una nutrición saludable.

Visión.

ASPROADECO para 2025, busca ser una empresa líder en la producción y comercialización de queso doble crema en la Provincia de García Rovira, ampliando su portafolio con productos innovadores y de alta calidad, preservando el medio ambiente.

Valores Corporativos.

Compromiso: Con nuestros clientes, brindándoles productos de calidad; con los socios, brindando estabilidad a las familias, y con el medio ambiente, cumpliendo las normas establecidas para su cuidado.

Honestidad: Elaborar un producto que cumpla con los altos estándares de calidad, y que cumpla con las especificaciones requeridas.

Respeto: Permitiendo que nuestros colaboradores expresen sus opiniones y dudas frente a los procesos que se desarrollan dentro de la asociación.

Responsabilidad: Trabajamos con seriedad, poniendo en práctica los deberes y obligaciones de nuestros asociados, tanto con los colaboradores como la empresa.

Trabajo en equipo: Valoramos el apoyo y el aporte del capital humano, compartiendo conocimiento y experiencia para el logro de los objetivos.

Objetivo

Ofrecer queso doble crema de excelente calidad, elaborado bajo el cumplimiento de los estándares y salubridad exigidos, para brindar un producto con alto contenido de proteínas y vitaminas que favorecen la salud y el bienestar de nuestros consumidores.

Planeación Cuantitativa

Diagnostico Interno (EFI).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos o mejor conocida como EFI, es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades. Siendo éstas las más importantes dentro de las áreas funcionales de un área de negocio o empresa.

Posteriormente, se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

Algunos factores internos clave a tomar en cuenta son: clima organizacional, sistemas de evaluación, sistemas de información, situación financiera, imagen pública, capital humano y calidad.

Matriz de Evaluación de Factores Internos					Ponderación	Calificación	Producto	0,54	19,4%
0,56	Fortalezas								
F1	Calidad de la materia prima	0,14	4	0,56					
F2	Precios justos	0,12	4	0,48					
F3	Fácil acceso a ayudas del gobierno a las asociaciones	0,08	3	0,24					
F4	Única procesadora de queso doble crema en el Municipio de Enciso	0,12	4	0,48					
F5	Tiene acceso por vías terciarias con tres municipios de la provincia; además tiene conexión con la Trocal Central del Norte	0,10	4	0,40					
F6				0,00					
F7				0,00					
F8				0,00					
F9				0,00					
F10				0,00					
0,44	Debilidades								
D1	Carencia de colchón financiero	0,12	1	0,12					
D2	Infraestructura	0,08	1	0,08					
D3	Falta de Tecnología en la comercialización	0,06	1	0,06					
D4	Ausencia de un Plan de Marketing	0,08	2	0,16					
D5	Falta de variedad de productos en el portafolio	0,10	2	0,20					
D6				0,00					
D7				0,00					
D8				0,00					
D9				0,00					
D10				0,00					
		1,00		2,78			3,32		

Figura 10. Matriz de evaluación de factores internos

Análisis: El resultado interno es de 2,78, es decir tiene más fortalezas que debilidades, las fortalezas más importantes son: Calidad de la materia prima, precios justos, única procesadora de queso doble crema en el Municipio de Enciso, tiene acceso por vías terciarias con tres municipios de la provincia; además tiene conexión con la Trocal Central del Norte; y las debilidades más importantes son: Carencia de colchón financiero, infraestructura, falta de tecnología en la comercialización.

Diagnostico Externo (EFE).

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos).

Matriz de Evaluación de Factores Externos					Ponderación	Calificación	Producto	0,35	13,3%
0,40	Oportunidades								
O1	Alianzas estratégicas con empresas del sector				0,13	4	0,52		
O2	Crecimiento en el mercado regional, departamental y nacional				0,11	4	0,44		
O3	Mejoramiento de infraestructura vial que influye en la rapidez de los operaciones, reduce costos y garantiza el transporte de la materia prima.				0,03	3	0,09		
O4	Desarrollo turístico Regional				0,09	3	0,27		
O5	Capacitación y educación para los socios, brindada por las diferentes entidades del Estado.				0,04	3	0,12		
O6							0,00		
O7							0,00		
O8							0,00		
O9							0,00		
O10							0,00		
0,60	Amenazas								
A1	Políticas sanitarias				0,18	2	0,36		
A2	Competencia desleal				0,10	2	0,20		
A3	Situaciones climáticas extremas.				0,08	2	0,16		
A4	Impuestos o tributos por parte del gobierno				0,11	2	0,22		
A5	Desabastecimiento de materia prima.				0,13	2	0,26		
A6							0,00		
A7							0,00		
A8							0,00		
A9							0,00		
A10							0,00		
					1,00		2,64	2,99	

Figura 11. Matriz de evaluación de factores externos

Análisis: El resultado obtenido es de 2,64 para la empresa ASPROADECO, nos dice que está en equilibrio, es decir, tiene igual peso las oportunidades y las amenazas, todas tienen un valor de 2.

Formulación Estratégica

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas.

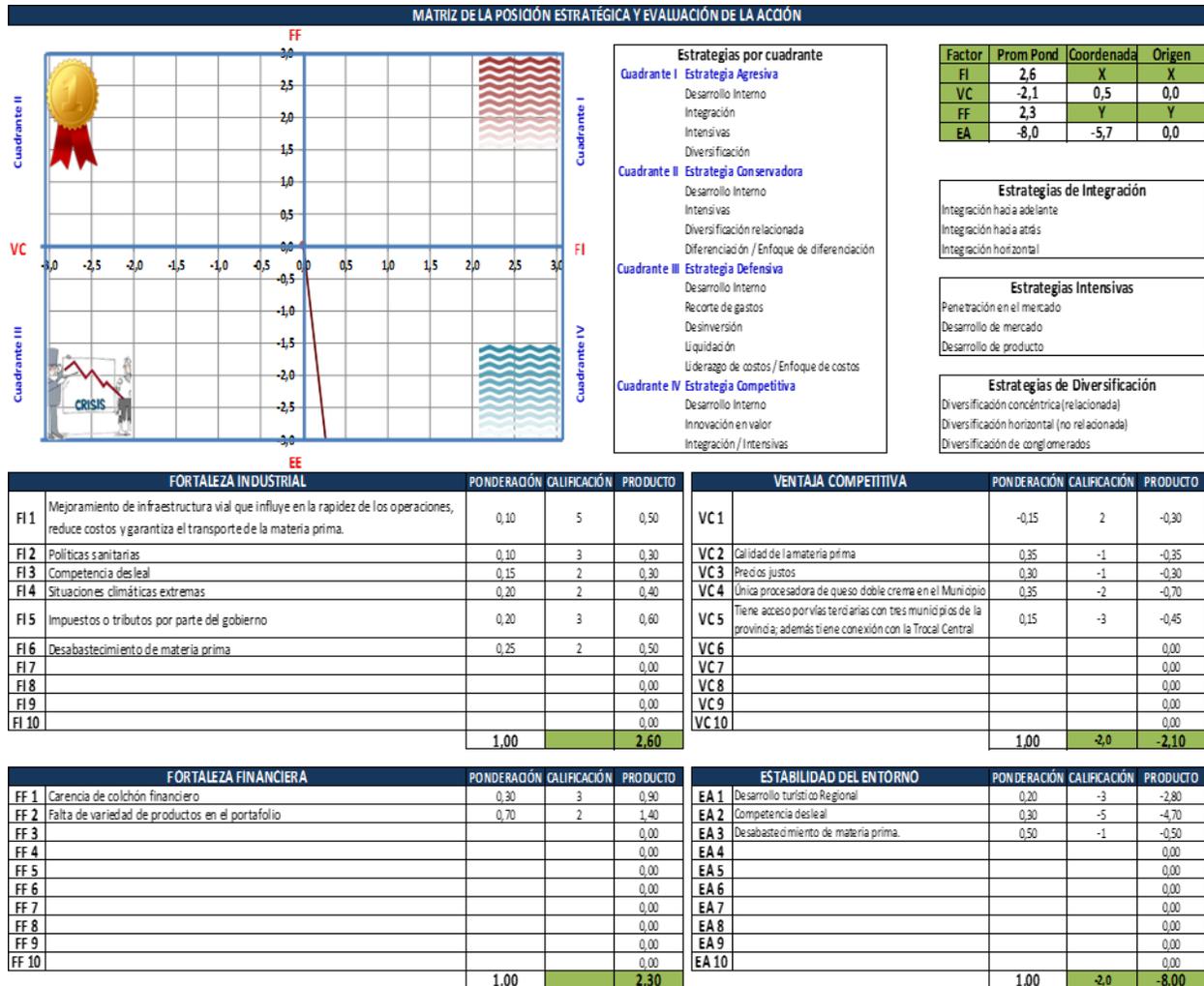


Figura 12. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA

Análisis del vector: El resultado obtenido es el cuadrante IV, donde se recomienda usar una estrategia de valor, para nuestra empresa agregaremos mejoras en el portafolio, teniendo en cuenta, una línea de producto bajo en lactosa.

Matriz Interna – Externa IE.

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos

(Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

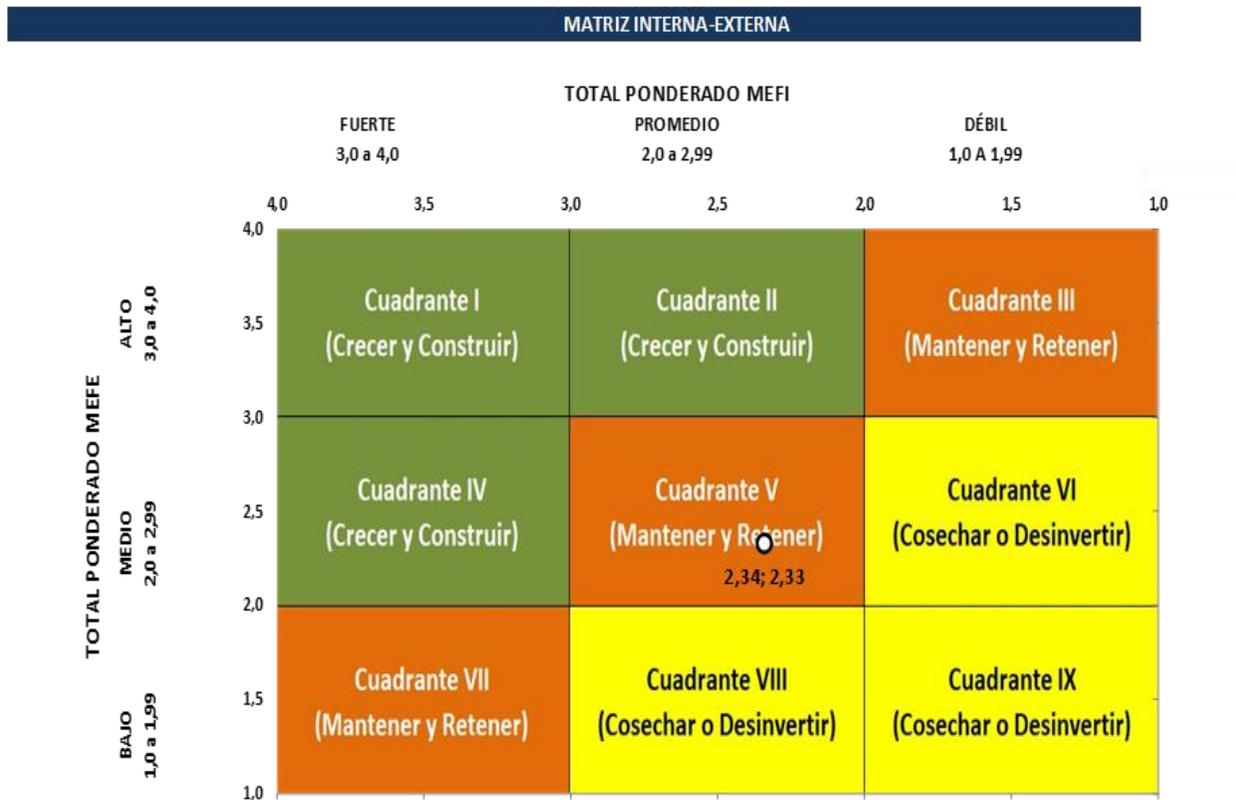


Figura 13. Matriz Interna – Externa IE.

Análisis: El resultado obtenido en la IE nos recomienda utilizar una estrategia de selectividad, es decir, debemos evaluar nuestro portafolio de productos para escoger los más rentables y que tengan proyección de alta demanda y descartar aquellos productos que no tienen demanda. A continuación, se relacionan los productos más rentables: queso doble crema en presentación de 5 libras, seguido del queso doble crema en presentación de 3 libras.

mercado, la diferenciación y el desarrollo interno, para mitigar las amenazas, y en la estrategia DA muestra como la empresa busca contrarrestar las amenazas reduciendo o eliminando las debilidades, mediante el desarrollo interno, penetración de mercado, desarrollo del producto, la diferenciación y el desarrollo del mercado.

Implementación matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPCE).

Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados con anterioridad.

La matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa forma parte de la etapa de decisión, permite comparar las alternativas estrategias propuestas en el análisis FODA y determinar cuál se ajusta mejor al estado de situación.

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			Selectividad		Agregar Valor		Desarrollo Producto	
		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
0.40	OPORTUNIDADES							
O1	Alianzas estratégicas con empresas del sector.	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26
O2	Crecimiento en el mercado regional, departamental y nacional.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O3	Mejoramiento de infraestructura vial que influye en la rapidez de los operaciones.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
O4	Desarrollo turístico Regional.	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44
O5	Capacitación y educación para los socios, brindada por las diferentes entidades del Estado.	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08
O6		0		0.00		0.00		0.00
O7		0		0.00		0.00		0.00
O8		0		0.00		0.00		0.00
O9		0		0.00		0.00		0.00
O10		0		0.00		0.00		0.00
0.60	AMENAZAS							
A1	Políticas sanitarias.	0.18	4	0.72	3	0.54	4	0.72
A2	Competencia desleal.	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
A3	Situaciones climáticas extremas.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
A4	Impuestos o tributos por parte del gobierno.	0.11	4	0.44	2	0.22	4	0.44
A5	Desabastecimiento de materia prima.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
A6		0		0.00		0.00		0.00
A7		0		0.00		0.00		0.00
A8		0		0.00		0.00		0.00
A9		0		0.00		0.00		0.00
A10		0		0.00		0.00		0.00
0.56	FORTALEZAS							
F1	Calidad de la materia prima.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
F2	Precios justos.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
F3	Fácil acceso a ayudas del gobierno a las asociaciones.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
F4	Única procesadora de queso doble crema en el Municipio de Enciso.	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
F5	Tiene acceso por vías terciarias con tres municipios de la provincia; además tiene conexión con la Trocal Central del Norte.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
F6		0		0.00		0.00		0.00
F7		0		0.00		0.00		0.00
F8		0		0.00		0.00		0.00
F9		0		0.00		0.00		0.00
F10		0		0.00		0.00		0.00
0.44	DEBILIDADES							
D1	Carencia de colchón financiero.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
D2	Infraestructura.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
D3	Falta de Tecnología en la comercialización.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
D4	Ausencia de un Plan de Marketing.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
D5	Falta de variedad de productos en el portafolio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
D6		0		0.00		0.00		0.00
D7		0		0.00		0.00		0.00
D8		0		0.00		0.00		0.00
D9		0		0.00		0.00		0.00
D10		0		0.00		0.00		0.00
2.00	TOTAL PONDERACIONES	2.00	PROM POND	6.53	PROM POND	5.99	PROM POND	6.18
				2.29		2.01		1.94

Figura 15. Matriz de Planeación estratégica cuantitativa

Análisis: De las estrategias evaluadas utilizando la matriz MPEC y aplicando la formula, el resultado obtenido es que la estrategia a aplicar es la de agregar valor.

Plano directo MICMAC. Anexo: Informe al trabajo

Mapa directo.

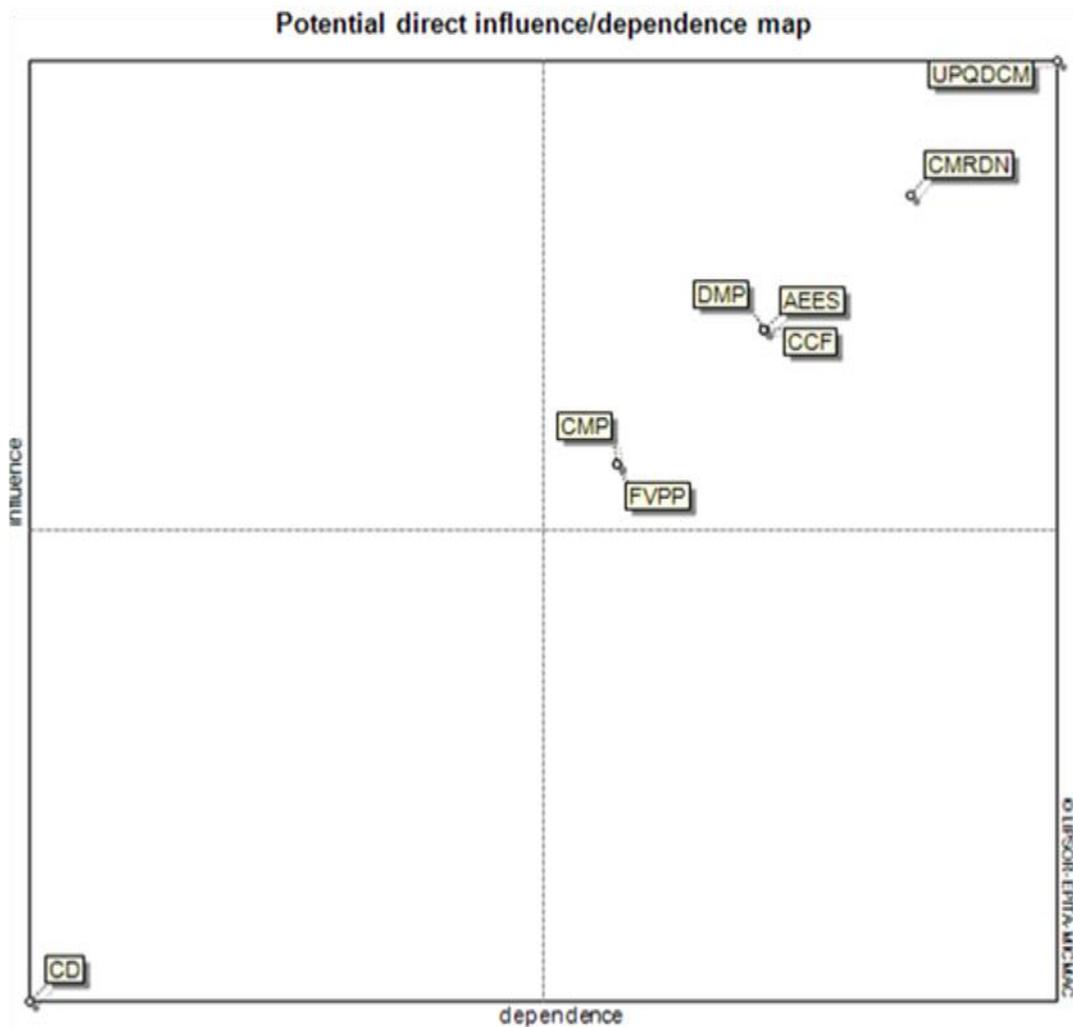


Figura 16. Mapa directo MICMAC

Gráfico directo.

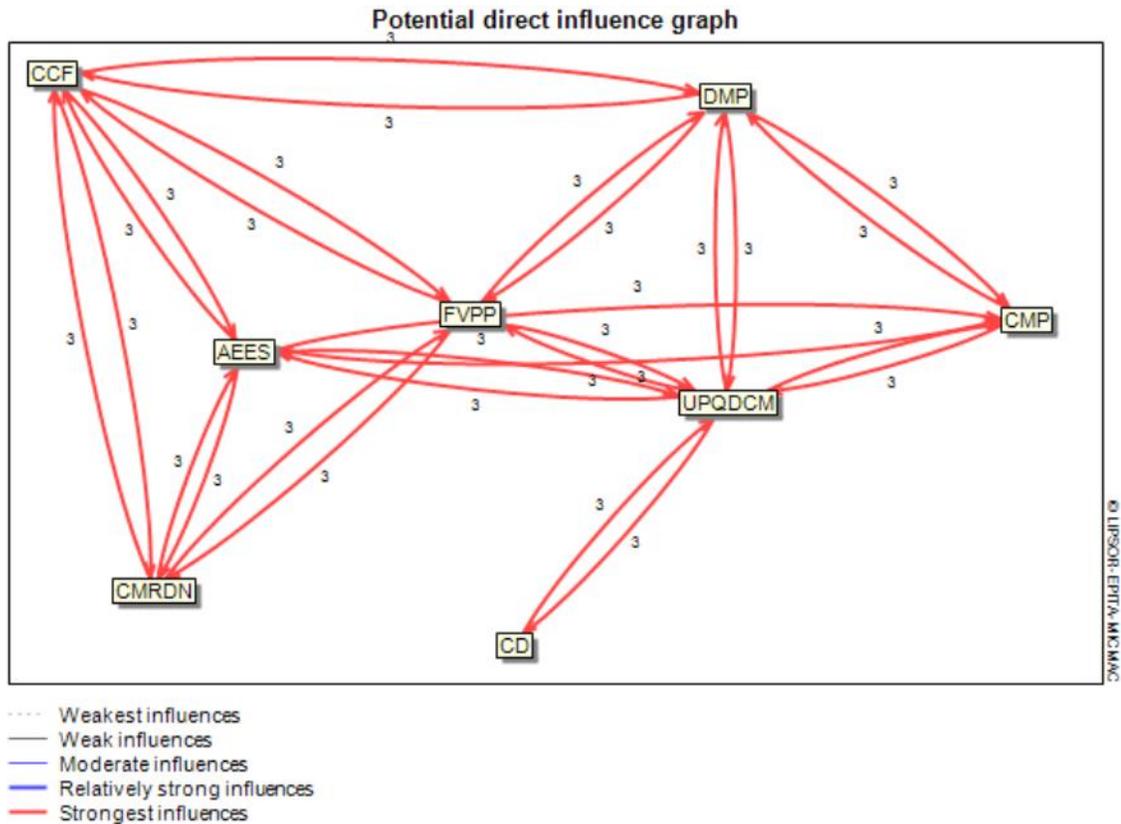


Figura 17. Gráfico directo MICMAC

Análisis: Aplicando el modelo MICMAC para la Asociación de productores

Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO, se puede apreciar en el plano directo que las variables que se encuentran en las variables de enlaces que son: Única procesadora de queso doble crema en el Municipio de Enciso, crecimiento en el mercado Regional, Departamental y Nacional, desabastecimiento de materia prima, carencia de colchón financiero, alianzas estratégicas con empresas del sector, falta de variedad de productos en el portafolio, calidad de la materia prima, son las que permitirán que la asociación se desarrollen en un futuro, en el cuadrante de obstáculo la variable competencia desleal aparece, lo que nos genera la urgente necesidad de establecer una política de promoción, para que nos ayude a impulsar la empresa hacia el futuro.

En el grafico directo las variables que a futuro soportaran la empresa porque son las que más se relacionan con las demás, es decir, influyen y dependen sobre las otras son: Única procesadora de queso doble crema en el Municipio de Enciso, alianzas estratégicas con empresas del sector, Falta de variedad de productos en el portafolio, Desabastecimiento de materia prima, el anterior resultado nos indica que la empresa debe urgentemente buscar estrategias como única procesadora de queso doble crema en el municipio de Enciso que le permitan consolidar alianzas estratégicas con empresas del sector, que a futuro le garantice proveedores de materia prima, y a la vez ampliar el portafolio de productos.

Octavo capítulo

Indicadores Gestión y Balanced Scorecard

Introducción

Planes tácticos y operativos son una herramienta prospectiva fundamental que le permiten a la organización definir y estructurar muy bien la razón de ser, políticas y valores que hacen parte de la misma, otra parte importante es el análisis que permite hacer de todos los factores que influyen en una organización, ya sean internos o externos y ayuda a definir las posibles soluciones a implementar, buscando el mejoramiento y crecimiento continuo y proyectándose siempre hacia el futuro.

Evaluación plan estratégico utilizando el modelo de Indicadores Gestión y Balanced Scorecard

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)									
Metas - Indicadores									
Regresar.....									
Periodicidad de actualización ----->									
Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA	Peligro	Precaución	Meta	Resultado Actual
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	11	Ampliando el portafolio de productos	portafolio de productos/Incremento de ventas	Jefe de mercadeo	Producir y comercializar yogurt sabor a feijoa y payuela	50%	50%	60%	40%
	12	Análisis del mercado	Análisis del mercado/Crecimiento del mercado	Jefe de mercadeo	Identificar las estrategias de marketing utilizada por la competencia, precios, promociones, conocer nuestros clientes, los hábitos de consumo.	70%	70%	80%	60%
	13		0	0	0				
	14		0	0	0				
	15		0	0	0				
	16		0	0	0				
	17		0	0	0				
	18		0	0	0				
	19		0	0	0				
	20		0	0	0				
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Ofrecer servicios adicionales	Servicios adicionales/re	Representante legal	Hacer entrega del producto puerta sin costo adicional, y pago contra entrega	60%	60%	70%	70%

Figura 18. Modelo sistema de control de gestión- cuadro de mando BSC.

Para complementar este análisis, queda claro que se deben realizar reuniones de análisis estratégicos mensuales, acompañados de un programa de evaluación de desempeño que permita revisar el tablero periódicamente y verificar que las mediciones se están haciendo como se acordaron y que se está actualizando periódicamente, con el fin de ver el porcentaje de cumplimiento.

Redefinición de la visión y la misión. Establecimiento de la nueva visión de acuerdo con la opción macro estratégica adoptada

MASAL CONSULTORES S.A.S. vio la importancia de redefinir la misión y la visión establecida por la Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO.

Misión anterior.

Somos Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá “ASPROADECO” que promueve la asociatividad, trabaja para el bienestar de nuestros socios y sus familias, a través de la producción y comercialización de leche de vaca, a partir de ganadería doble propósito, ofreciendo productos de excelente calidad.

Misión actual.

Somos Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá “ASPROADECO” que se dedica a la producción y comercialización de queso doble, usando materia prima de alta calidad, garantizando la calidad de nuestros productos y contribuyendo a una nutrición saludable.

Visión anterior.

ASPROADECO para 2024, busca expandir su mercado a todos los municipios de la Provincia de García Rovira, ampliando su portafolio con productos innovadores.



Visión actual.

ASPROADECO para 2025, busca ser una empresa líder en la producción y comercialización de queso doble crema en la Provincia de García Rovira, ampliando su portafolio con productos innovadores y de alta calidad, preservando el medio ambiente.

Presentación del Plan de Acción en cada área de la empresa con asignación de presupuesto por cada actividad proyectada.

Tabla 23. Plan de Acción Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO

Plan de Acción Asociación de Productores Agropecuarios de Cochagá ASPROADECO									
Objetivo estratégico	Estrategias	Descripción	Acción	Fecha inicio	Fecha final	Meta	Indicador	Responsable	Presupuesto
Mejorar la tecnología utilizada en los procesos productivos, a través de un socio tecnológico.	Generar Alianzas estratégicas con entidades Gubernamentales.	Elaborar y radicar un proyecto ante el Departamento de Prosperidad Social, para poder conseguir una alianza estratégica que permita mejorar tecnología de la organización.	Presentar un proyecto ante el Departamento de Prosperidad Social.	15/01/2022	30/11/2022	Dar cumplimiento al 50%	Implementación tecnológica en el proceso productivo/ Aliados estratégicos	Representante legal	\$ 6.500.000
	PITCH de emprendimiento	Realizar dos PITCH de emprendimiento, uno en el primer semestre y otro en el segundo semestre del año, con el fin de atraer más inversionistas.	Organizar y presentar un PITCH de emprendimiento con los socios de la región.	10/11/2021	15/03/2022	Dar cumplimiento del 100%	Implantación de un PITCH de emprendimiento/Nuevos inversionistas	Representante legal	\$ 4.500.000

Lograr una mayor participación en el mercado	Ampliar el portafolio de productos	Lanzamiento del nuevo portafolio de productos al mercado.	Producir y comercializar yogurt sabor a feijoa y papayuela	5/01/2022	30/06/2022	Dar cumplimiento del 100%	Ampliación del portafolio de productos/incremento de ventas	Representante legal	\$ 6.000.000
	Desarrollar un plan de incentivos para el equipo de ventas	Motivar al equipo de ventas de ASPROADECO para aumentar las ventas y obtener mayor rentabilidad.	Entregar un bono económico al equipo que aumente sus ventas en un 20% respecto al trimestre anterior	5/01/2022	30/12/2022	Dar cumplimiento del 100%	Ejecución de plan de incentivo en el equipo de ventas/incremento de ventas	Representante legal	\$ 4.200.000

Incrementar las ventas	Crear la página web para dar a conocer los productos	Crear la página web de ASPROADECO, para dar a conocer la empresa, los productos ofertados, atraer nuevos clientes y aliados.	Implementar la página web de ASPROADECO, donde se muestre quienes son, el portafolio de productos, donde se encuentran ubicados y como los pueden contactar.	15/11/2021	5/12/2021	Dar cumplimiento del 100%	Página web/rentabilidad	Representante legal	\$ 900.000
	Ofrecer servicios adicionales	Cumplir con la entrega de los productos solicitados a domicilio, sin costo adicional	Hacer entrega del producto puerta a puerta sin costo adicional, y pago contra entrega	15/11/2021	30/12/2021	Dar cumplimiento del 100%	Servicios adicionales/rentabilidad	Representante legal	\$ 2.000.000



Recomendaciones

- Crear el área de talento humano
- Tener en cuenta las sugerencias realizadas por medio del plan de mejoramiento a cada una de las áreas de la Asociación.

Conclusiones

Este trabajo permitió afianzar conocimientos y saber detalladamente cómo realizar una consultoría.

La consultoría realizada a ASPROADECO, permitió hacer un análisis claro sobre las falencias existentes en cada una de las áreas de la asociación.

El análisis del sector empresarial es un estudio muy amplio del medio donde se desarrolla la empresa, del cual pensamos que no se relaciona en ningún sentido, pero influye en el crecimiento y desarrollo por eso debemos conocerlo y tener estrategias para surgir en cada uno de estos aspectos.

Para superar las falencias detectadas nos ofrecen herramientas valiosas que sirven para el seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas que buscan la mejora continua y el perfeccionamiento de cada uno de los procesos.

Bibliografía

- <https://rhpositivo.net/desarrollo-humano/>
- <https://www.entrepreneur.com/article/347909>
- <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>
- file:///C:/Users/DELL/Downloads/bol_empleo_ago_21.pdf
- <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- <https://www.larepublica.co/analisis/alejandro-vera-sandoval-3066627/decisiones-de-gasto-publico-3093255>
- <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2020>
- <https://www.portafolio.co/internacional/inflacion-mundial-llegaria-a-un-maximo-a-fines-de-2021-preve-el-fmi-557073>
- <https://economipedia.com/definiciones/gastos-de-una-empresa.html>
- <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=400&m=m&lang=es>
- file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Balance_Y_Perspectivas_NV.pdf
- https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2550/ADM_1020793108_2020_2.pdf?sequence=4
- https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfc/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap%205%20Flujo%20de%20fondos.pdf



ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
¡Seguimos avanzando!



<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/tipo-de-procesos>

<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>



“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”
Universidad de Pamplona