

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES:

UN CASO DE ECONOMÍA
SOLIDARIA



.....
GRUPO DE
INVESTIGACIÓN
CANANGUCHALES
.....



Sello Editorial
Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: UN CASO DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Investigadoras

Iraide Molina Peralta
Sandra Perdomo Paredes

Estudiantes

Laura Camila Lanza

Egresado

Miller Hurtatis Leal

Grupo de investigación: Cananguchales

Publicación de los resultados de la investigación del proyecto PG17-2019

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD - CEAD FLORENCIA
ASOCIACIÓN DE MUJERES RURALES DE COLOMBIA Y EL CAQUETÁ (ASMUCOCA)

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Jaime Alberto Leal Afanador

Rector

Constanza Abadía García

Vicerrectora académica y de investigación

Leonardo Yunda Perlaza

Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz

Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

Vicerrector de relaciones intersistémicas e internacionales

Julialba Ángel Osorio

Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria

Myriam Leonor Torres

Decana Escuela de Ciencias de la Salud

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

Decana Escuela de Ciencias de la Educación

Alba Luz Serrano Rubiano

Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Martha Viviana Vargas Galindo

Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades

Claudio Camilo González Clavijo

Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería

Jordano Salamanca Bastidas

Decano Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente

Sandra Rocío Mondragón

Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: UN CASO DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Autoras:

Iraide Molina Peralta

Sandra Perdomo Paredes

Grupo de Investigación: Cananguchales

334.5
M722

Molina Peralta, Iraide

Estrategias empresariales: un caso de economía solidaria/ Iraide Molina Peralta, Sandra Perdomo Paredes, Laura Camila Lanza -- [1.a. ed.]. --. Bogotá: Sello Editorial UNAD /2023. (Grupo de Investigación: Cananguchales)

ISBN: 978-958-651-904-5

e-ISBN: 978-958-651-908-3

1. Economía solidaria 2. Empresas solidarias 3. Diagnóstico organizacional 4. Planeación estratégica I. Molina Peralta, Iraide II. Perdomo Paredes, Sandra III. Lanza Laura Camila IV. Hurtatis Leal, Miller.

ISBN: 978-958-651-904-5

e-ISBN: 978-958-651-908-3

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

©Editorial

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Calle 14 sur No. 14-23

Bogotá, D.C.

Octubre de 2023.

Corrección de textos: Angie Sánchez

Diagramación: Angélica García

Edición integral: Hipertexto–Netizen

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons–Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional. https://co.creativecommons.org/?page_id=13.



Contenido

Prólogo	9
Primera parte. Caso de estudio	11
Capítulo 1. Estrategias empresariales en la economía solidaria	11
Introducción	11
1.1 Estrategia empresarial y economía solidaria	
Estrategias empresariales	12
Estrategias empresariales en la economía solidaria	14
La importancia de la planeación en el desarrollo de estrategias empresariales de las organizaciones de economía solidaria	14
1.2 Marco normativo	16
1.3 Caso de estudio	17
Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA)	17
Capítulo 2. Diagnóstico organizacional	21
Introducción	21
2.1 Diagnóstico externo de ASMUCOCA	22
Aspectos ambientales	23
Aspectos sociales	24
Aspectos económicos	25
Aspectos tecnológicos	27
Aspectos políticos	27
2.2 Diagnóstico interno de ASMUCOCA	28
Área de asociatividad-organizacional	28
Área de mercados	31
Área Financiera – Contable	34
Área de Talento Humano	36
Área Técnica	36
2.3 Diagnóstico organizacional de ASMUCOCA	38
2.4 Diagnóstico estratégico	40
Matriz de perfil de capacidades internas (PCI)	40

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	43
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	45
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	46
Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	48
2.5 Análisis estratégico	50
Matriz interna y externa (IE)	50
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	51
Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	53
Segunda parte. Planeación y estrategia	57
Capítulo 3. Planeación organizacional	57
Introducción	57
3.1 Planeación estratégica	58
Principios	58
Valores	59
Objetivos estratégicos	59
Perspectivas estratégicas	60
3.2 Plan de acción	64
Capítulo 4. Planeación táctica-operativa. Desarrollo de estrategias por áreas	71
Introducción	71
4.1 Planeación táctica-operacional. Desarrollo de estrategias por áreas	72
4.2 Área de Producción	73
Estrategia 1. Desarrollo y posicionamiento de oferta de productos	74
Objetivo específico 1. Fortalecer las unidades productivas e incrementar la producción y las ventas	74
Objetivo específico 2. Aumentar y fortalecer el sistema de acopio y distribución regional	84
Objetivo específico 3. Mejorar la calidad y el valor orgánico de los productos comercializados	87
Objetivo específico 4. Fortalecer e identificar el valor agregado de los productos campesinos	90
4.3 Área Organizacional	92
Estrategia 1. Reestructuración organizacional estratégica	93

Objetivo específico 1. Diseñar un sistema de planeación estratégica, de evaluación y de control	96
Objetivo específico 2. Incrementar el nivel de formación académica y de emprendimiento para directivos y asociados	101
Fases en el proceso del diagnóstico educativo	102
Objetivo específico 3. Implementar pasantía universitaria en la asociación	107
4.4 Área de Planeación y Financiera	113
Estrategia 1. Fortalecimiento institucional y gestión de recursos mediante proyectos	113
Objetivo específico 1. Incrementar la gestión de proyectos ante organismos locales e internacionales	114
Objetivo específico 2. Posicionar la asociación para aumentar el ingreso de recursos de capital y financieros	116
Objetivo específico 3. Fortalecer la capacidad de gestión de recursos mediante proyectos	118
Objetivo específico 4. Gestionar mejoramiento vial hacia las unidades productivas	120
4.5 Área Comercial o de Mercadeo	122
Estrategia 1. Desarrollo de mercado y marketing estratégico	122
Objetivo específico 1. Diseñar e implementar plan de mercadeo y logística comercial	122
Objetivo específico 2. Participación en ferias, eventos y actividades del sector asociativo, productivo y solidario	126
4.6 Área de Gestión Humana	128
Estrategia 1. Mujer rural emprendedora	129
Objetivo específico 1. Diseñar e implementar la campaña “Mujer rural empresaria”	129
Objetivo específico 2. Formar mujeres emprendedoras que mejoren sus ingresos económicos y sostenibles en el tiempo	131
Invitación	134
Referencias	135

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis externo	28
Tabla 2. Precio de venta de productos permanentes de asociadas	33
Tabla 3. Registro semanal de ingresos de productos permanentes	35
Tabla 4. Registro semanal de otros ingresos de productos temporales	35
Tabla 5. Registro de gastos mensuales	35
Tabla 6. Análisis interno	37
Tabla 7. Perfil externo	38
Tabla 8. Perfil interno	39
Tabla 9. Matriz PCI (perfil de capacidades internas)	41
Tabla 10. Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas)	43
Tabla 11. Matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos)	45
Tabla 12. Matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos)	47
Tabla 13. Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	49
Tabla 14. Resultados ponderados matriz de evaluación de factores internos y matriz de evaluación de factores externos	50
Tabla 15. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	52
Tabla 16. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	54
Tabla 17. Calificación de las estrategias según matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	56
Tabla 18. Misión y visión	58
Tabla 19. Calificación de objetivos estratégicos	59
Tabla 20. Metas y perspectivas estratégicas	62
Tabla 21. Plan de acción área de producción	65
Tabla 22. Plan de acción organizacional	66
Tabla 23. Plan de acción área Financiera y de Planeación	67
Tabla 24. Plan de acción marketing y gestión humana	69
Tabla 25. Productos avícolas	76
Tabla 26. Productos piscícolas	77
Tabla 27. Productos agrícolas	77

Tabla 28. Plan de crecimiento en la producción por unidad de producción de la asociación	79
Tabla 29. Portafolio de productos ASMUCOCA	81
Tabla 30. Plan de mejoramiento orgánico de los productos	89
Tabla 31. Estructura del Manual de procedimientos	99
Tabla 32. Fases en el proceso del diagnóstico educativo	102
Tabla 33. Plan de pasantías para ASMUCOCA	109
Tabla 34. Plan de relaciones públicas para ASMUCOCA	117
Tabla 35. Diseño del plan de marketing digital para ASMUCOCA	124
Tabla 36. Diseño del plan de eventos agroindustriales y comerciales del Caquetá	127
Tabla 37. Elementos para promover la campaña “Mujer rural empresaria”	130
Tabla 38. Plan de formación integral para mujeres rurales empresarias	132

Índice de Figuras

Figura 1. Reunión asociados ASMUCOCA	18
Figura 2. Imagen del municipio de La Montañita, Caquetá	23
Figura 3. Matriz interna y externa	51
Figura 4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	53
Figura 5. Reunión asociados ASMUCOCA	61
Figura 6. Reunión de la Junta Directiva ASMUCOCA e investigadores	64
Figura 7. Cachamas producidas por las asociadas	73
Figura 8. Mapa político del municipio de La Montañita, ubicación de unidades de producción	85
Figura 9. Organigrama de ASMUCOCA	95
Figura 10. Oferta educativa UNAD 2021	104
Figura 11. Oferta educativa diplomados UNAD 2021	105
Figura 12. Oferta educativa SENA 2021	106
Figura 13. Listado de ofertas de convocatorias	115
Figura 14. Mapa veredal La Montañita, Caquetá. Ubicación vías terciarias de las tres unidades productivas	121

Prólogo

Las estrategias empresariales permiten definir cómo las organizaciones logran sus objetivos mediante un cúmulo de acciones que contribuyen a la generación de valor de estas. Las organizaciones inmersas en la economía solidaria hacen uso de estas estrategias empresarial con el fin de dinamizar su gestión organizacional, comercial, productiva, financiera y de talento humano, y lograr así mejorar las condiciones de quienes buscan alternativas colectivas desde lo económico, social y ambiental.

Dentro de las organizaciones que hacen parte de la economía solidaria se encuentran las asociaciones, las cuales son personas jurídicas sin ánimo de lucro que se crean bajo un acuerdo de voluntad entre dos o más personas con el fin de lograr beneficios para sus asociados. Para su conformación se rigen bajo estatutos.

La Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA) fue creada en el municipio de La Montañita, departamento de Caquetá, Colombia, en el año 2014, como una asociación que hace parte de las entidades de economía solidaria; con mujeres rurales que tienen ideales comunes que buscan mejorar sus condiciones de vida y servir a la comunidad con los productos que desde sus fincas cultivan, y pueden proyectar cultivar; como también con la gestión y ejecución de proyectos que benefician no solo al municipio, sino al mismo departamento de Caquetá.

El presente libro es producto del trabajo de investigación denominado *Estrategias empresariales para la Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA)*, el cual posee dos partes: la primera aborda temáticas como la estrategia empresarial y la economía solidaria, en la cual se da a conocer qué son las estrategias empresariales, las estrategias empresariales en la economía solidaria y la importancia de la planeación en las estrategias empresariales de las organizaciones de la economía solidaria. Asimismo, se hace alusión al caso de estudio ASMUCOCA, el cual se desarrolla bajo la metodología de la planeación estratégica.

La segunda parte relaciona la propuesta de estrategias a desarrollar en cada área funcional de ASMUCOCA. Esta propuesta se realiza basado en los resultados de la planeación estratégica, la cual escala de manera descendente a la planeación táctica con el fin de mejorar el nivel de productividad de las organizaciones de economía solidaria.



PRIMERA PARTE
CASO DE ESTUDIO
ESTRATEGIAS
EMPRESARIALES EN LA
ECONOMÍA SOLIDARIA

Introducción

La planeación estratégica como herramienta de gestión colabora con las organizaciones con ánimo o sin ánimo de lucro en definir una ruta con la cual pueden lograr sus metas a largo, mediano y corto plazo. Desarrollar el proceso de la planeación estratégica permite un reconocimiento de cómo se encuentra y cómo se quiere ver la organización en un futuro; para ello define cursos de acción integradores entre las diferentes áreas de la organización.

La planeación desempeña un papel importante en la consecución de objetivos y metas; estos se logran al definir e implementar las estrategias a nivel corporativo, técnico y operativo. Para el desarrollo del proyecto de investigación “Estrategias empresariales para la Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (AS-MUCOCA)”, en el nivel operativo se definieron estrategias para la consolidación de las

áreas de la asociación como son: Producción, Organizacional, Planeación y Financiera, Comercial y Gestión Humana. El definir y responsabilizar funciones a las personas en estas áreas aporta en el mejoramiento de la organización de la asociación en fortalecer el liderazgo en quienes hacen parte de las mismas. Es importante tener presente que cada área debe estar bajo la responsabilidad de personas idóneas y cualificadas. Lo anterior se puede detallar en los planes de acción formulados para cada una de estas.

En el presente capítulo se detallan aspectos teóricos sobre estrategias empresariales en la economía solidaria, marco normativo de la economía solidaria y se define el caso de estudio de la Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA), en el cual se aplica todo el proceso de la planeación estratégica.

1.1 Estrategia empresarial y economía solidaria

Estrategias empresariales

Cuando se habla de estrategia empresarial se hace referencia a la forma como las organizaciones crean valor, logrando una distinción en el mercado, en sus colaboradores, en sus clientes y en su competencia. Es importante tener presente que las estrategias deben diseñarse temporalmente, de tal manera que logren ser coherentes con las eventualidades que el entorno oferta, es decir, se debe ir adaptando a los cambios, a las situaciones que se le presentan para lograr la supervivencia, crecimiento y sostenimiento.

De acuerdo con Tarziján (2018), la estrategia da a conocer el camino a seguir por parte de la organización para lograr sus objetivos. Lo anterior implica que cuando se elige una estrategia empresarial se elige una ruta a seguir, pese a que existen otras. Por esta razón, para construir ese camino o sendero a seguir es necesario tener en cuenta lo siguiente: en primer lugar, se debe realizar un diagnóstico de la situación actual con el fin de conocer en dónde se inicia, qué está ocurriendo, asimismo, se debe tener claro qué se quiere conseguir, es decir, definir el objetivo de la empresa. Posteriormente, se debe realizar un plan de acción que da las pautas a seguir en dicha ruta y así lograr el objetivo planteado, y pasar de una realidad actual a una realidad ideal.

Al revisar los conceptos de diferentes autores sobre estrategia empresarial, Pursell (2022) argumenta que es el procedimiento a través del cual se plantea un método para controlar y mejorar el desarrollo de un negocio. Facilita el crecimiento de las empresas mediante la detección de objetivos generales, para los que después se plantean objetivos más pequeños y concentrados en los departamentos o personas adecuadas. Asimismo, para Arce (2010) una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. Por su parte, para Hamel y Prahalad (como se citó en López y Soteras, 2013) la estrategia empresarial consiste en crear unas ventajas competitivas para mañana en menos tiempo que los competidores, en copiar lo que hoy poseemos.

Como se observa, no existe un solo concepto para definir la estrategia empresarial, cada uno de estos colabora en realizar una interpretación de acuerdo con los requerimientos de quienes crean la estrategia empresarial. Si se profundiza un poco más respecto a los niveles de la organización en donde se debe aplicar las estrategias empresariales, se evidencia que en los diferentes niveles existen estas estrategias las cuales están articuladas hacia lograr los objetivos de la organización basado en la misión, visión y valores de las mismas Trujillo. et. al, 2018 es así que se encuentra la estrategia corporativa, la competitiva y la de las áreas funcionales.

Freije A. y Freije I. (2019) definen la clasificación de las estrategias así:

Estrategia corporativa o empresarial: trata de determinar los tipos de actividades o negocios en los que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse, así como la asignación de recursos entre las distintas unidades y su combinación.

Estrategia competitiva o de negocio: se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área producto-mercado, en cada negocio.

Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales: se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra. Por tanto, se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción...) contribuyen a los otros niveles de la estrategia. (p. 21)

Estrategias empresariales en la economía solidaria

Para el desarrollo del libro se tiene presente el desarrollo de las estrategias empresariales en los diferentes niveles haciendo énfasis en la del nivel operativo, es decir, en la de las áreas funcionales. Esto se debe a que la organización analizada hace parte de la economía solidaria, y lo que se pretende es definir estrategias que ayuden a organizar la ruta que debe seguir la asociación desde sus diferentes funciones (áreas), que permitan dinamizar las diferentes unidades de negocio que posee en pro de mejorar las condiciones actuales a nivel de mercados, finanzas, talento humano y producción, buscando así procesos de autogestión por parte de quienes integran la asociación.

Es relevante tener en cuenta la definición de la economía social y solidaria dada en la Propuesta de Ley de Economía Social y Solidaria en el año 2015 que retoma Miró y Fernández (2016, citado por Castro, 2020):

La economía social y solidaria como un conjunto de iniciativas socioeconómicas cuyos miembros, de forma asociativa, cooperativa, colectiva o individual, crean, organizan y desarrollan democráticamente, y sin que necesariamente tengan ánimo de lucro, procesos de producción, de intercambio, de gestión, distribución de excedente, moneda, de consumo y de financiación de bienes y servicios para satisfacer necesidades. Promoviendo relaciones de solidaridad, cooperación, donación, reciprocidad y autogestión; defendiendo los bienes comunes naturales y culturales y la transformación igualitaria de la economía y la sociedad; con el fin del buen vivir y la sostenibilidad y la reproducción de la vida del conjunto de la población. (pp. 32-33)

Basado en lo anterior y para lograr el autogestionamiento, solidaridad y la sostenibilidad, es necesario aplicar conocimientos administrativos y empresariales en el contexto de las organizaciones que hacen parte de la economía solidaria.

La importancia de la planeación en el desarrollo de estrategias empresariales de las organizaciones de economía solidaria

Las organizaciones, incluidas las que hacen parte de la economía solidaria, actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios

constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos. Por eso es importante el cambio organizacional como un proceso que permite cambiar la estructura, la cultura y el liderazgo para coadyuvar con la implementación de la estrategia (Pérez et al., 2016). De acuerdo con esto, hoy en día las asociaciones, incluida ASMUCOCA, están en búsqueda de asumir estos cambios, por tal razón se encuentran en el proceso de mejoramiento, formulación y consolidación de sus estrategias empresariales que conlleven a su crecimiento y sostenimiento, mediante la potencialización de sus asociados desde lo social, lo económico y sus unidades de negocios en las diferentes áreas de producción, mercadeo, financiera y organizacional.

Rincón (2012) sostiene que:

La gestión empresarial es una herramienta de dirección y planificación de gran utilidad que busca mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, por lo que es importante identificar los factores que influyen en el éxito o conducen a la conquista de buenos resultados en materia de gestión. (p. 104)

Las asociaciones que buscan una proyección para colaborar en el desarrollo local de sus territorios deben identificar dichos factores con el fin de lograr clarificar las estrategias empresariales que les permiten alcanzar su consolidación en los mercados e identificar propuestas de valor coherentes.

En un contexto globalizado como el actual las organizaciones se encuentran expuestas a factores internos y externos que de materializarse pueden afectar su continuidad en el tiempo. En este escenario surge la planeación estratégica como un proceso sistemático y proactivo que mantiene unido al equipo directivo de una empresa para traducir la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos y fomentar la participación y el compromiso en todos los niveles con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea (Valencia, 2018).

La planificación estratégica es considerada como el elemento fundamental de cualquier proceso administrativo, esta le permite a la organización anticiparse a eventos negativos y aprovechar las oportunidades emergentes en los contextos del mercado.

La ausencia de planificación produce falta de control dentro de una organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas. La falta de planificación también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o

fracaso de la gestión, y a su vez podría representar la falta de criterio para decidir las inversiones y gastos por realizar (Johnson et al., 2006).

Una organización que fundamente sus decisiones al azar está condenada al fracaso, dado que en un ambiente de incertidumbre no existe información fiable y suficiente que permita orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de la misión institucional. Zabala (2005) sostiene que la planeación determina el camino a seguir para cumplir los objetivos institucionales, de ahí que esta se concibe como “el puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos hoy y aquel a donde queremos llegar mañana”. Esto se complementa con la estrategia, la cual, en la práctica de las organizaciones, implica la necesidad de tener claridad en su situación actual, sus objetivos y el plan a seguir para su cumplimiento.

En este sentido, el diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta que sustenta la toma de decisiones. Es una tarea amplia que requiere de planeación y desarrollo sistemático y consiste en la identificación de aspectos relevantes de la realidad organizacional y sus relaciones con el fin de facilitar su análisis y el de las transformaciones que experimenta. Vidal (2000, citado por Avendaño, 2018 p. 4). Dicho diagnóstico constituye un estudio necesario para cualquier organización que requiera evaluar la efectividad de sus procesos, procedimientos y actividades, y analizar el contexto externo en busca de riesgos y oportunidades que se pueden aprovechar.

1.2 Marco normativo

El sector solidario en Colombia está definido por un marco normativo que permite su accionar, a continuación, se lista parte de la normatividad que atañe a las entidades que hacen parte del mismo:

- Ley 79 de 1988. Dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.
- Ley 454 de 1998. Determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop) en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial), crear la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), establecer el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera

de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58,333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

- Decreto Ley 1480 de 1989. Dotar a las asociaciones mutualistas de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación a estas formas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.
- Decreto Ley 1481 de 1989. Otorgar a los fondos de empleados un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación a estas formas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.
- Ley 1391 de 2010. Reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como fondos de empleados para así adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.
- Decreto Ley 4122 de 2011. Transformar el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (Dansocial) en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, la cual está adscrita al Ministerio del Trabajo y cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio independiente.
- Ley 720 del 2001 y Decreto Reglamentario 4290 del 2005. Reconocer, promover y regular la acción voluntaria de los ciudadanos colombianos y demás normas aplicables a su condición de voluntariado.
- Ley 79 de 1988, legislación cooperativa. Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias.

1.3 Caso de estudio

Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA)

La asociación de mujeres rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA) nace en el año 2014, en el municipio de La Montañita, Caquetá; posee 5 años de trayectoria y tiene como objetivo social trabajar en pro del desarrollo social y económico de las mujeres.

Inició con 180 mujeres asociadas, la gran mayoría de ellas han venido retirándose de la asociación ya que su mentalidad era de manera inmediata mejorar sus condiciones de vida y su nivel de ingresos. Para el año 2019 la asociación cuenta con 96 mujeres activas y su Junta Directiva la conforman: una secretaria que es una madre soltera, la representante legal que es una joven quien se encuentra en proceso de empoderamiento, una tesorera y una fiscal; todas mujeres rurales. Tienen un local en arriendo que sirve como oficina y punto de comercialización de los productos. Asimismo, cuentan con un computador y un archivador, todo lo que necesitan para llevar información de las mujeres.

Figura 1. Reunión asociados ASMUCOCA



Fuente: fotografía tomada por los investigadores (2020).

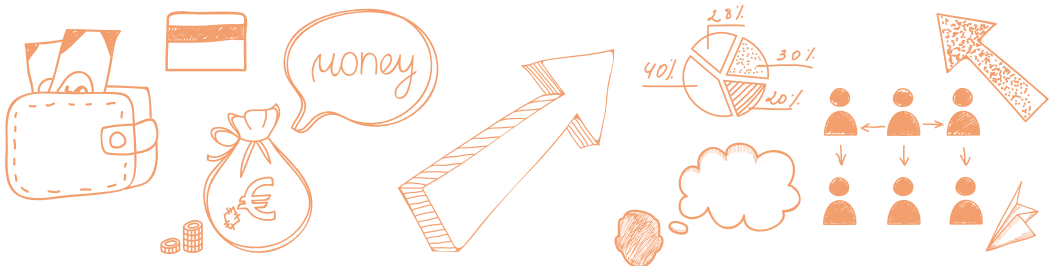
Desde sus inicios la asociación ha contado con el liderazgo de su fundadora y líder, la señora María Daisy Bermeo Claros, quien durante los cinco años de existencia de la asociación ha logrado gestionar con diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales del orden local, departamental, nacional e internacional, como lo es el municipio de La Montañita, departamento del Caquetá, el SENA, USAID, la Embajada de Portugal y representante de la Unión Europea, diversos proyectos que le han colaborado en fortalecerse desde el punto de vista productivo y psicosocial. Se han realizado capacitaciones sobre temas como ahorro y veeduría, así como se han recibido ayudas para mejorar la infraestructura vial hacia las diferentes veredas en

donde se encuentran las asociadas. Todos estos proyectos que se han gestionado han colaborado para que las asociadas crean en la asociatividad y se comprometan con el desarrollo de la asociación.

Desde el punto de vista de unidades productivas, en el año 2019 la asociación cuenta con tres: en la vereda Luz de la Esperanza tienen una granja que se denomina “ASMUCOCA”, en ella tienen producción en mínimas cantidades de gallinas ponedoras, cachama, arawanas y pollos de engorde. Este proyecto lo ejecutan 16 mujeres asociadas quienes replican estas producciones en sus fincas; en la vereda El Temblón, una unidad productiva que se llama así como su vereda donde crían y comercializan pollo de engorde y gallinas ponedoras; y en la vereda La Unión Cordillera hay un grupo de trabajo que siembra plátano (entrevista a Bermeo, 11 abril de 2019). Los productos los comercializan en el municipio de La Montañita, en el local de distribución. A las asociadas les compran los productos elaborados en sus fincas a un precio más bajo del que lo comercializan.

De acuerdo con lo indagado a la vocera de la asociación, esta posee necesidades y problemáticas que requieren mejorarse, ante ellas se tiene: desconocimiento de las habilidades de liderazgo entre las asociadas o sus familias para lograr un empoderamiento en los procesos de la asociación; carecer de una planeación estratégica formal que permita visualizar la asociación a cinco años, es de anotar que cuentan con una visión con la cual la vocera actual direcciona ASMUCOCA; ausencia de un equipo de trabajo interdisciplinario que colabore en la gestión y ejecución de proyectos, en este momento las asociadas son personas que carecen de formación académica; insuficiencia de estrategias que conlleven a la sostenibilidad organizacional, comercial, productiva y financiera de la asociación incluyendo las unidades productivas.

Ante el problema descrito se hace necesario indagar: ¿Cuáles son las estrategias empresariales pertinentes para que ASMUCOCA logre perdurar en el tiempo e impacte en otras mujeres?





DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Introducción

Toda organización requiere conocer qué factores afectan su funcionamiento tanto interna como externamente, esto le permite identificar sus dificultades, potencialidades y alternativas de desarrollo. Para el estudio de las variables externas e internas de las organizaciones se hace uso del diagnóstico organizacional que, de acuerdo con Valdez (2010, citado por Ortega, 2015), “es un proceso de análisis que, mediante el reconocimiento de problemas y la realización de acciones de mejora, provoca el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evolución”. (p.198).

Retratar la organización es de gran importancia para definir e implementar estrategias que de manera temporal (corto, mediano o largo plazo) permiten alcanzar los objetivos planteados; para ello, se hace uso del diagnóstico situacional, que es una herramienta utilizada por los directivos en la planificación, sobre todo por su gran

utilidad, ya que permite conocer la situación actual de la organización, empresa o negocio con el firme propósito de poder identificar las causas principales de los problemas que canalizan los esfuerzos futuros en busca de medidas más efectivas que contribuyan al logro de sus objetivos misionales (Economía Simple, 2020).

Las organizaciones independientemente de su tamaño están inmersas dentro de situaciones cambiantes en diferentes aspectos de las cuales se puede identificar amenazas u oportunidades para lograr supervivencia y competitividad. Es allí donde Rincón (2012) justifica el uso de herramientas gerenciales como el diagnóstico empresarial, a fin de reconocer con exactitud cómo se encuentran estas actualmente y qué obstáculos les impiden obtener los resultados esperados.

En el presente apartado se hará una relación de los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos en procura de desarrollar el diagnóstico externo e interno de ASMUCOCA, en donde se realiza la identificación de las variables internas y externas del ambiente determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que se desarrollan el diagnóstico organizacional, estratégico y se realiza un análisis estratégico para la asociación.

2.1 Diagnóstico externo de ASMUCOCA

El diagnóstico empresarial hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos (Muñiz, 2017). Para toda organización es de gran importancia conocer en dónde radican sus problemas con el fin de formular estrategias en las diferentes áreas de la empresa que colaboren en lograr su desarrollo y crecimiento. Referente a lo anterior, Publishing (2007) argumenta que si esas áreas, sus actividades, las decisiones que se toman en ellas y los criterios con que se gestionan no son los correctos, se pone en peligro la propia capacidad de la empresa para generar ventas y beneficios.

El proceso de identificación de las estrategias empresariales para ASMUCOCA continúa con el análisis de las variables externas que de manera positiva o negativa afectan la asociación.

Macroambiente. Teniendo en cuenta que ASMUCOCA fue creada en el municipio de La Montañita, departamento de Caquetá, en primera instancia se hizo una revisión documental que permitió conocer variables externas como la ambiental, social, económica, tecnológica y política, con las cuales se puede definir cuáles son las oportunidades y amenazas que posee la asociación en el momento. Lo anterior con el propósito de lograr su proyección como organismo solidario sostenible a partir de las diferentes unidades productivas que desarrolla y puede generar.

Según el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, del municipio de La Montañita, se presenta la siguiente información:

Aspectos ambientales

El municipio de La Montañita se encuentra localizado al suroriente de Colombia, entre las coordenadas: Latitud: 1° 28' 53" N y Longitud: 75° 26' 23" W con respecto al meridiano de Greenwich. Altitud de la cabecera municipal: 237 metros sobre el nivel del mar. Su cabecera municipal está ubicada al norte del departamento del Caquetá, a 27 kilómetros de la capital, Florencia, sobre la carretera denominada La Marginal de la Selva.

Figura 2. Imagen del municipio de La Montañita, Caquetá



Fuente: Cablenoticias (2017).

La división política del municipio la componen cuatro inspecciones de policía: Santuario, La Unión Peneya, El Triunfo y Mateguadua. El área urbana está conformada

por cinco barrios y el área rural por 128 veredas, once caseríos en los cuales están las cuatro inspecciones de policía. El clima de La Montañita es variado, encontrándose clima cálido- húmedo, y frío muy húmedo. Su relieve es montañoso, está bañado por los ríos San Pedro y Orteguzza y un sinnúmero de quebradas, que hacen que su hidrografía sea de gran interés para el departamento.

Los aspectos geográficos representan una oportunidad para la región, ya que la diversidad de clima y su posición geográfica colaboran en definir aspectos a tener en cuenta en la producción, la comercialización de productos, en la ejecución y gestión de proyectos en pro de las mejoras organizacionales y empresariales de la asociación.

Aspectos sociales

De acuerdo con el documento del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, del municipio de La Montañita, referente a la variable social se registra la siguiente información: el municipio cuenta con 23.620 habitantes, equivalente en el año 2015 al 4,9% de la población total del departamento de Caquetá. Es importante tener en cuenta que el municipio es más rural (79%) que urbano (21%), de modo que para la fecha 4.910 residían en el área urbana y 18.710 en el área rural. Son más las mujeres que habitan el municipio que los hombres.

Lo anterior es favorable para la asociación ya que esta fue creada por mujeres rurales y el número de este género supera el de hombres, por lo tanto, se deben potenciar con el fin de proyectar a su núcleo familiar y de esta manera contribuir al desarrollo social y económico del municipio.

El municipio cuenta con quince instituciones educativas que ofertan niveles educativos: básica primaria, básica secundaria y media, de las cuales una se encuentra en la cabecera municipal, denominada Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, once instituciones educativas se encuentran en la parte rural, tres centros rurales y 88 sedes para un total de 103 establecimientos educativos. Es de anotar que una vez los estudiantes culminan sus estudios de educación media, algunos de ellos continúan su proceso formativo en educación superior en las universidades que hacen presencia en la capital del departamento.

La educación es uno de los aspectos de mayor relevancia para el desarrollo social, no obstante, a las instituciones educativas les falta mayor equipamiento y mejoramiento de infraestructura con el fin de lograr tener instalaciones pertinentes para la comunidad estudiantil. Lo anterior puede convertirse en una amenaza para la asociación,

ya que se requiere que la población logre avanzar en su proceso educativo con el fin de lograr afianzar los conocimientos de la población.

El municipio de La Montañita tiene una diversidad cultural que se debe a que durante el tiempo de la colonización a este territorio llegaron gentes de diversas partes del país, especialmente del Tolima y el Huila, quienes como legado dejaron la danza, música y poesía, lo cual se conserva en el municipio. Por esta razón, en la cabecera municipal, se cuenta con la casa de la cultura, en la cual se ofertan diversas actividades culturales como danza, música, teatro y manualidades para la población, y en la inspección de la Unión Peneya se cuenta con un centro cultural.

En el municipio de La Montañita se celebra el Festival del Retorno y se cuenta con el Sanjuanero Montañitense. La diversidad cultural es una oportunidad para la asociación, ya que permite a los hijos de los asociados tener acceso a actividades que les permiten el desarrollo de la creatividad e innovación, aunque debe fortalecerse en el área rural.

La población del municipio ha sido víctima del conflicto armado, con hechos como actos terroristas, amenazas, desaparición y desplazamiento forzado, secuestros, tortura, entre otros. Este aspecto es una amenaza para la asociación ya que, aunque en la actualidad se presenta en una proporción menor, el problema permanece, lo cual hace que muchas personas deban salir del territorio, debilitando los procesos de gestión de recursos y de proyectos.

Referente a las agremiaciones, según información del Plan de Desarrollo, en el municipio se cuenta con 36 de estas organizaciones, pero se debe tener en cuenta que hace falta incluir a la Asociación de Mujeres de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA). Estas agremiaciones solicitan mayor acompañamiento gubernamental y fortalecimiento de las cadenas productivas que integran, ya que incluyen diversos sectores económicos.

Aspectos económicos

En relación con las vías de acceso, el municipio cuenta en su parte rural con vías terciarias que interconectan diferentes caseríos y veredas. El estado de estas vías es malo de acuerdo con el informe realizado por FUDESAM (2013). Esto afecta todos los aspectos sociales, productivos y económicos de la población rural del municipio.

El municipio es un paso obligatorio para las empresas que transportan pasajeros, alimentos y combustible hacia los municipios del norte, y por la misma vía hacia Florencia.

En cuanto al empleo, en el municipio se encuentra un alto grado de informalidad, no cuenta con estadísticas de empleabilidad.

Referente a lo productivo sostenible, la ganadería es la actividad más importante del municipio, su producción es de doble propósito, en una gran cantidad de predios se vienen implementando buenas prácticas como rotación y mejoras de pastos, mejoramiento de establos, entre otros. La comercialización la hacen para el interior del país a ciudades como Cali. Asimismo, en las fincas que no tienen unas vías de acceso adecuadas para la comercialización de sus ganados, producen queso para la venta, especialmente a las queseras de los municipios del norte del departamento.

También se tiene como factor económico el cultivo de pescado, especialmente la cachama, el pollo, gallinas y cerdos en proporciones menores.

Como cultivos agrícolas se tiene de manera permanente, yuca, plátano y caña panelera. Estos productos son comercializados en una proporción incipiente, son más de pancoger para abastecimiento de las familias. También se cultiva el caucho, del cual se extrae el látex (materia prima), comercializada por la Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá, ASOHECA, y se produce en doce veredas del municipio. Esta asociación ha venido implementando los policultivos, haciendo que los campesinos simultáneamente con el caucho cultiven productos como arazá, piña, café, chontaduro y cacao, cuya comercialización es a nivel local y departamental.

El sector comercio también hace parte del componente económico de la región, es así que en la cabecera municipal y en sus cuatro inspecciones los campesinos comercializan sus productos agropecuarios con una cobertura incipiente.

De igual forma, se tienen establecimientos comerciales con objetos sociales diversos, entre ellos: misceláneas, cacharrerías, minimercados, tiendas, panaderías, droguerías, boutiques, establecimientos agropecuarios, venta de combustible, ferreterías, discotecas, residencias, galleras, salones de belleza, electrodomésticos, talleres de mecánica, entre otros. Todos colaboran en el autosostenimiento y en la generación de un número reducido de empleabilidad.

Con respecto a la población económicamente activa, se tiene que para el año 2015 esta ascendía a 13.540 personas en edades entre 16 y 59 años.

Aspectos tecnológicos

En La Montañita, al igual que en sus cuatro inspecciones, se cuenta con servicio telefónico nacional y telefonía celular, y el servicio de comunicaciones y encomiendas. El servicio de telefonía es adecuado, aunque se presentan fallas en épocas de fuertes lluvias. El servicio de telefonía celular es ofertado por diferentes operadores, quienes prestan el servicio de datos y de voz las 24 horas.

Por otra parte, se cuenta con una emisora local y se escuchan diferentes emisoras en AM y FM propias de esta región al nororiente del departamento.

El municipio cuenta con servicio de Internet, su cobertura por el ancho de banda es débil, pero permite la conectividad de la población de la cabecera municipal y de las inspecciones.

Aspectos políticos

El Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019, “La Montañita visionaria. Unidos construimos soluciones”, define diversas problemáticas que posee el municipio, a partir de allí da a conocer los proyectos meta, que a nivel municipal se pretende desarrollar con el fin de que se logre dar a la población mejores condiciones desde lo social, económico y ambiental.

Tabla 1. Análisis externo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Producción de diversos productos agropecuarios.• Proporción de la población económicamente activa.• Uso de medios tecnológicos.• Cobertura de Internet.• Nivel educativo ofertado en el municipio es la educación media.• Diversidad de actividades culturales permiten desarrollo de la creatividad e innovación.• Incentivos gubernamentales que pueden acceder.• Ubicación estratégica del punto de distribución.	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de empleabilidad mínima por parte de las acciones productivas y comerciales.• Alto grado de hechos victimarios en la población.• Falta de mayor acompañamiento y fortalecimiento gubernamental a las agremiaciones.• Estado vial terciario en pésimas condiciones.• La informalidad es una de las fuentes más grandes de empleo.• Continuos desplazamientos de la población.• Inestabilidad del sector agropecuario.• Alta tasas de inflación y precios altos de insumos.• Pocas políticas para la asociatividad.

Fuente: entrevista a asociadas y Junta Directiva de ASMUCOCA (2020).

2.2 Diagnóstico interno de ASMUCOCA

Continuando con la teorización sobre diagnóstico organizacional-empresarial, en este aspecto se realizará un análisis de los elementos o variables que permiten a la organización el cumplimiento de su objeto social. Lo anterior, mediante el desarrollo de trabajo de campo que consistió en aplicar una entrevista y realizar talleres a la Junta Directiva y asociadas. Se logró obtener información que permitió evaluar la situación actual de las diferentes áreas de la asociación, así:

Área de asociatividad-organizacional

En el área de asociatividad-organizacional se evidencia cómo se encuentra la asociación con respecto a su constitución, legalidad y estructura organizacional. De acuerdo con información suministrada mediante la aplicación de una entrevista a una de las socias de la asociación integrante de la junta directiva comenta:

En el año 2019, ASMUCOCA la conforman 93 mujeres y 3 hombres, 96 en total, los hombres son padres de familia, todos campesinos dedicados a actividades agropecuarias. Está constituida como persona jurídica, de nivel nacional, sin ánimo de lucro. De las 96 personas que la integran solo 4 no son asociados fundadores.

La asociación está legalmente constituida. Su representante legal es Karen Rojas Bermeo, está inscrita en Cámara de Comercio de la ciudad de Florencia. El objeto social es:

Agrupar a las mujeres de todo el departamento del Caquetá y a nivel nacional para desarrollar programas de formación y capacitación comunitaria de las mujeres campesinas y el campesinado en general recuperando el reconocimiento y respeto como mujeres de las diferentes formas de violencia y demás con el ánimo de propender por una mayor cobertura de todos los servicios que se requiera para el mejoramiento de la calidad de vida y buen funcionamiento y defensa de la integridad, un buen trabajo y en general, todas las actividades legales tendientes a conseguir un mejor tratamiento, mejoramiento y conservación de los servicios y beneficios otorgados por la ley y la constitución nacional y los decretos y demás normas complementarias. En cumplimiento de este derecho constitucional de asociación, podrá orientar y presentar toda clase de reclamaciones respetuosas a las autoridades del orden municipal, departamental y nacional conforme al derecho otorgado a los ciudadanos y las organizaciones legalmente constituidos, así como promover actividades de tipo organizativo, tendiente a estimular entre los asociados la solidaridad, el respeto, la armonía y la convivencia pacífica.

Cuenta con su respectivo Registro Único Tributario (RUT) (cumpliendo así con uno de los requisitos para su constitución) y estatutos. Para el año 2020 se proyectó hacer una ampliación en el objeto social, en el año 2019 fue para capacitación. Al respecto, la asociada afirma:

Debemos ampliarlo ya que queremos incursionar en otros sectores como el turismo, producción de canangucha, refrigerio. Asimismo, se va a cambiar lo referente a la inscripción, allí está consignado que cuesta \$2.000 pesos y la mensualidad \$500 pesos. Nosotros hemos hecho reuniones, asambleas donde ellos aprobaron hace dos años que se coloca-

ran de a \$10.000 pesos anual, de a \$800 pesos mensual; por eso vamos a replantear también que “el que no paga pues que se vaya”.

Incluso los estatutos dicen que las personas que no cumplan con unos deberes que también tiene ahí como asociado automáticamente se retira. Entonces nosotros no hemos querido como sacarlos así, sino que queremos como darle la posibilidad. Una socia que no es activa de nada me decía: “Yo me quedo, pero si me dan tal cosa”. Y yo le dije: “No, aquí hay que trabajar”. Por eso nosotros tampoco afiliamos porque hay muchas personas que quieren ser asociadas de ASMUCOCA, pero entonces nosotros le decimos “no”. Esperemos que pasen los proyectos que estamos ejecutando, esperemos que hagamos la reunión de socias, porque las personas quieren entrar “porque suena algo”, “escucharon de algo”, pero entonces yo le digo a los antiguos: “Qué fácil sería uno por un plato por recibir 100, 200.000 pesos en la inscripción porque lo dan, pero tener una persona ahí que van a querer reclamar los mismos derechos que ustedes llevan que son 7 años trabajando y sudándola”. Entonces también yo les digo, por respeto a ellos, no se debería hacer, aunque los estatutos están abiertos, podemos afiliarse cuando se disponga, pero por el momento la directiva y la asamblea hemos quedado así, y para que una persona entre a ser socio de ASMUCOCA hay unas condiciones muy estrictas y es que si le gusta el trabajo sí, y si no, no.

El año 2019 se presentó la respectiva declaración de renta y patrimonio de manera extemporánea, lo que causó más gastos para la asociación. Ya que se le impuso una sanción tributaria que fue pagada.

Las reuniones de la Junta Directiva en el momento es cada 15 días debido a que se están ejecutando unos proyectos que hacen que se requiera tomar decisiones.

ASMUCOCA no cuenta con organigrama, tiene un reglamento interno de trabajo para cada una de las unidades productivas que desarrollan con el cual pueden liderar y normar procesos que conllevan a la obtención de los resultados obtenidos en la ejecución de los proyectos que se han venido gestionando. Cada vez que logran la ejecución de un proyecto se realiza el acta de inicio entre ASMUCOCA y el ente que provee los recursos.

La asociación cuenta con una Junta Directiva conformada por la representante legal o presidenta, la secretaria, la fiscal y la tesorera. Y también tienen un contador. Quienes

conocen sus funciones y responsabilidades en la asociación. No se tiene manuales de procesos. Ha creado tres comités: Comité Conciliador, Comité de Trabajo y Comité de Capacitación, con los cuales se desarrollan diferentes acciones que colaboran en la permanencia, en el mejoramiento de la convivencia de las asociadas en los diferentes ámbitos donde se desempeñen, como también se capacitan en diferentes áreas que colaboran en el desarrollo de actividades para la creación de unidades productivas, para mejorar su personalidad, empoderamiento y calidad de vida. Han gestionado capacitaciones con el SENA sobre contabilidad, atención al cliente, especies menores, entre otros aspectos. Los asociados han sido capacitados en temas de asociatividad.

Al indagar en los asociados si conocen los deberes y derecho que tienen, si siendo asociados se benefician y suplen sus necesidades, estos argumentan que no conocen los deberes y derechos, y que la asociación los tiene en cuenta y que las actividades y beneficios son para ellos como asociados. Lo que ratifica la representante legal, quien argumentó que en varias ocasiones les han socializado los deberes y derechos que se encuentran consignados en los estatutos, pero no todos dan importancia a estas acciones. Por otra parte, al indagar si miden la satisfacción de los asociados, la asociada argumenta que hace unos dos años lo hicieron, pero nunca analizaron los resultados de una encuesta que aplicaron para esta actividad.

Área de mercados

Teniendo en cuenta que la asociación cuenta con un punto de distribución de los productos que las asociadas producen en sus diferentes predios, objeto de la gestión de proyectos que se ha realizado para producción de alevinos, pollos, huevos, entre otros, a continuación, se hace un análisis de las diferentes variables analizadas a esta área.

- **Clientes:** los clientes de ASMUCOCA son personas mayores, especialmente jefes de hogar de la cabecera municipal de La Montañita, como también transeúntes que van hacia otros municipios que ya conocen o a quienes le han referido los productos que se ofertan en la distribuidora.
- **Proveedores:** los proveedores de ASMUCOCA son las mismas socias, quienes proveen los productos de pollo, pescado y huevos de campo, en cantidades pequeñas de manera semipermanente. De manera temporal proveen otros productos como limones, panela, yuca y plátano. También son proveedores las distribuidoras de productos de consumo masivo de alimentos, ya que, en la distribuidora o punto de venta, se ha organizado una tienda o minimercado donde se venden granos, abarrotos, productos de aseo y bebidas refrescantes

que permite que haya flujo de clientes y a la vez facilita la comercialización de los productos de las asociadas.

- **Competencia:** para la Junta Directiva de ASMUCOCA, la competencia la clasifican por productos. En general clasifican como competencia directa los minimercados que hacen presencia en la cabecera municipal, e indirecta las empresas de la ciudad de Florencia, ya que, por la cercanía de la cabecera a este municipio, los habitantes de esta población se desplazan hasta la capital del departamento a hacer sus compras por la variedad de productos que encuentran en esta localidad. De acuerdo con la información suministrada por una de las socias y por información recolectada por las investigadoras se detalla la siguiente información:

La competencia del huevo. Son las distribuidoras de Florencia que comercializan los huevos en este municipio en las demás tiendas y minimercados que hacen presencia en el municipio. Estos huevos tienen un precio de \$8.800 por cubeta de 30 unidades, pero las características nutricionales son muy bajas comparadas con las de los huevos que vende ASMUCOCA.

La competencia del pollo. Son personas que comercializan pollo de manera informal y adquiere la libra en un precio que oscila entre \$2.600 a \$2.800 y lo vende a \$4.000. También es competencia los campesinos que venden este producto en la plaza de mercado, especialmente los fines de semana, el cual tiene una calidad similar a los que vende ASMUCOCA y el precio es equiparable al de asociación.

La competencia del pescado (cachama). Son los comercializadores que ofertan pescado de manera informal y los minimercados que también lo comercializan.

Lo referente a productos de aseo, granos, abarrotes y bebidas refrescantes. La competencia son las tiendas y minimercados que hacen presencia en la cabecera municipal.

No se cuenta con datos estadísticos de volúmenes de ventas, ya que son muy pequeñas las cantidades adquiridas y no fue posible encontrar información por la competencia.

- **Variables de marketing:** ASMUCOCA no cuenta con un plan de mercadeo. La cantidad de comercialización varía según la producción de los diferentes productos que ofertan sus asociadas.

Producto. Los productos que ofrece la asociación son pollos, huevos de campo y cachama, los más permanentes para la comercialización, y de manera temporal también ofrecen yuca, panela, plátano y limones, estos son producidos por las asociadas en sus fincas. La comercialización de estos productos depende de la provisión de las asociadas a la distribuidora.

El pollo es alimentado con maíz, bore y unas porciones pequeñas de purina. Su calidad con respecto a sabor, color y nutrición es mucho mejor que el de la competencia. Se vende crudo, entero y con menudencia.

El huevo. Son huevos medianos, de diferentes colores prevaleciendo el color azul.

La cachama la comercializan cada 20 días, con un peso que oscila entre 350 y 400 gr, y se vende como pescado fresco con escamas.

Asimismo, de manera permanente se tiene granos, abarrotes, productos de aseo y bebidas refrescantes que son adquiridos por la distribuidora de ASMUCOCA, la cual es la responsable de la comercialización de todos los productos ofertados. En el momento no se tiene un control de calidad de los productos ofertados.

Precio. El precio de los productos se asignan según la calidad del producto, como es el caso del pollo, cachama y del huevo, que siempre se han comercializado por encima de la competencia; y en el caso de los productos de granos, abarrotes, productos de aseo y bebidas refrescantes de acuerdo con la competencia. Aunque no se tiene una marca de los productos, se ha venido insistiendo en posicionar el nombre de ASMUCOCA en la comunidad montañitense.

De acuerdo con la información encontrada se tiene:

Tabla 2. Precio de venta de productos permanentes de asociadas

Producto	Precio de compra (lb)	Precio de venta (lb)
Pollo (lb) despresado	\$3.500	\$4.200
Pollo entero	\$3.500	\$4.000
Cachama (lb)	\$3.500	\$4.200
Cubeta huevos	\$9.000	\$10.000

Fuente: registro distribuidora ASMUCOCA (2020).

Distribución. Para la distribución de sus productos su canal es directo, no cuentan con intermediarios. Cada asociada trae sus productos al punto de venta ubicado en la cabecera municipal en donde opera la distribuidora de la asociación. Este ente se encarga de comprarle el producto a la asociada y comercializarlo, no obstante, estos productos ya con anterioridad se han ofrecido y vendido a los clientes reales y fieles que tiene ASMUCOCA.

Promoción y publicidad. No se desarrolla ningún tipo de acciones promocionales o publicitarias, excepto el uso de la voz a voz que una de las socias ha solicitado que se haga para lograr un reconocimiento de la asociación en el municipio y ante la comunidad local, como también ante los diferentes entes gubernamentales, públicos, privados, nacionales e internacionales con los que han logrado la consecución de recursos y gestión de proyectos.

Área Financiera – Contable

La contabilidad se hace de manera manual a cargo del contador. La contabilidad se genera por los proyectos que se ejecutan. Por cada proyecto se realizan los respectivos asientos contables, como también por los aportes que realizan los asociados, quienes deben pagar \$10.000 cada uno anualmente.

Al indagar sobre el pago de aportes, la asociada argumenta “que no todos los asociados han cancelado, que un 50% ha pagado y el 50% es deudor”. Esto es una de las grandes debilidades de la asociación, ya que la asociación no cuenta con más ingresos. “Por lo tanto, aunque se cuenta con una distribuidora, los ingresos de esta son mínimos, y si alcanza para la secretaria, no alcanza para el pago del arriendo del local que asciende a \$450.000”.

Lo anterior permite deducir que referente al manejo de los recursos de los proyectos que ejecutan son muy organizados, pero en la ejecución de ingresos por parte de los asociados hay mucho desorden ya que la gestión para el cobro no es efectiva.

Cuentan con un registro semanal de los ingresos correspondientes a los productos permanentes que las asociadas ofertan a la distribuidora relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 3. Registro semanal de ingresos de productos permanentes

Producto	Precio de compra (lb)	Precio de venta (lb)	Unidades vendidas semanal	Ventas semanales
Pollo (lb) despresado	\$3.500	\$4.200	270	\$1.107.000
Pollo entero	\$3.500	\$4.000		
Cachama (lb)	\$3.500	\$4.200	20	\$84.000
Cubeta huevos	\$9.000	\$10.000	50	\$500.000
Total			340	\$1.691.000

Fuente: registro distribuidora ASMUCOCA (2020).

En promedio registran otros ingresos semanales por venta de productos temporales y granos y abarrotos como se detalla a continuación:

Tabla 4. Registro semanal de otros ingresos de productos temporales

Productos	Ventas diarias promedio	Ventas semanales
Productos temporales y granos y abarrotos	\$250.000	\$ 1.750.000

Fuente: registro distribuidora ASMUCOCA (2020).

Los siguientes datos corresponden a los gastos mensuales promedio que registra la distribuidora:

Tabla 5. Registro de gastos mensuales

Rubro	Valor
Salario secretaria	\$ 300.000
Servicios públicos	\$ 120.000
Arrendamiento	\$ 450.000
Total - Gastos	\$ 870.000

Fuente: registro distribuidora ASMUCOCA (2020).

No se cuenta con un capital de trabajo suficiente para desarrollar las diferentes actividades que en el momento desarrolla la asociación.

Área de Talento Humano

El talento humano de la asociación lo conforman la secretaria, la representante legal, el contador y un colaborador, quienes conocen sus funciones. Entre ellas:

- **La secretaria.** Lleva el registro de todas las reuniones, actas y documentación de la ejecución de los proyectos que ejecutan en la asociación.
- **El contador.** Realiza todas las actividades contables de los proyectos y parte de la distribuidora.
- **La representante legal.** Gestiona los proyectos y de la distribuidora.
- **Colaborador.** Se encarga de la atención al cliente en la distribuidora, manipula los productos y vende.

Referente a desarrollo del talento humano la asociación capacita a las asociadas y colaboradores en diferentes áreas como servicio al cliente, contabilidad y especies menores según las necesidades y contingencias que se tengan.

Desde lo motivacional no se tiene un plan que permita el desarrollo de sentido de pertenencia por parte de asociados y colaboradores.

Área Técnica

La asociación cuenta con una granja y gestiona proyectos para desarrollar en los predios de las asociadas. Está en proyecto para recibir la planta de canangucha con la cual se pretende crear cinco empleos. Cuenta con una distribuidora donde comercializa sus productos en arriendo, posee una panorámica y un computador.

En la Tabla 6 se relacionan las fortalezas y debilidades que posee ASMUCOCA en sus diferentes áreas, que fueron analizadas en este apartado, según información suministrada por las asociadas y las integrantes de la Junta Directiva en el año 2019. Reconocer y compilar las fortalezas y debilidades permite avanzar en el desarrollo del diagnóstico

organizacional de la asociación para lograr aplicar el proceso de la planeación estratégica que permitirá definir las estrategias empresariales que ASMUCOCA podrá implementar para mejorar su actividad en beneficio de su proyección y crecimiento. A continuación, se encuentra el análisis interno:

Tabla 6. Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
Reconocimiento de la asociación a nivel local y regional ante entidades gubernamentales y no gubernamentales.	Bajos niveles de comercialización de productos.
Gestión y ejecución de diferentes proyectos en pro de los asociados.	Ausencia de plan de marketing.
Legalidad de la asociación.	Estructura empresarial débil.
Posee infraestructura (granja) que colabora en el desarrollo de los proyectos.	Escasez de recursos financieros.
Posee una relación pertinente con proveedores.	Falta de compromiso de las asociadas, desconocen sus deberes y derechos.
Los productos son orgánicos y son de origen campesinos.	Deficiente organización con respecto a la funcionalidad de los comités que la integran.
Posee centro de acopio para vender los productos.	Poca comunicación y control en quienes dirigen la asociación.
Gestión de recursos financieros.	Nivel educativo bajo en junta directiva.
	Productos no innovadores.
	No poseen planes estratégicos para el direccionamiento.
	Bajo valor agregado en procesos.
	Poca interdisciplinariedad en el direccionamiento de la asociación.
	Altos costos para la distribución y comercialización de productos.
	No se tiene capacidad de transformación.

Fortalezas	Debilidades
	Escasa experiencia empresarial por parte de las asociadas y junta directiva.
	No se posee capacidad de endeudamiento ni liquidez.
	Ingresos escasos no permanentes.

Fuente: entrevista a asociadas y Junta Directiva ASMUCOCA (2019).

2.3 Diagnóstico organizacional de ASMUCOCA

Luego del diagnóstico realizado en el informe anterior se pudieron reagrupar las variables en el siguiente perfil externo:

Tabla 7. Perfil externo

Oportunidades	Amenazas
O1 Incentivos gubernamentales	A1 Inflación y precios altos
O2 Equidad de género y mujer rural	A2 Inestabilidad sector agropecuario
O3 Sistema educativo media y tecnológico	A3 Competencia desigual
O4 Población activa laboral	A4 Falta apoyo y credibilidad de las instituciones
O5 Telecomunicaciones e Internet	A5 Baja políticas de apoyo asociativo
O6 Facilidad de acceso a la tecnología	A6 Desempleo e informalidad
O7 Oferta productiva agropecuaria	A7 Desplazamientos
O8 Ubicación estratégica acopio y venta	A8 Calidad de las vías
O9	A9 Inseguridad y delincuencia

Fuente: entrevista a asociadas y Junta Directiva ASMUCOCA (2019).

Nota: compilación de oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de variables externas que afectan a ASMUCOCA.

Variables en el perfil interno:

Tabla 8. Perfil interno

Fortalezas		Debilidades	
F1	Constitución legal al día	D1	Inexistencia de planes estratégicos
F2	Reconocimiento institucional ante entidades gubernamentales	D2	Estructura organizacional débil
F3	Experiencia en gestión de proyectos	D3	Comunicación y control directivo regular
F4	Relación con proveedores aliados	D4	Baja capacidad de toma de decisiones y liderazgo
F5	Unidades productivas	D5	Baja participación en el mercado
F6	Calidad del producto orgánica y campesina	D6	Altos costos de distribución y ventas
F7	Acopio y venta de productos estratégico	D7	Baja innovación de productos
F8	Acceso a capital y recursos financieros	D8	No hay estrategias de <i>marketing</i>
		D9	Baja capacidad endeudamiento
		D10	Baja liquidez
		D11	Bajos recaudos e ingresos
		D12	Baja gestión financiera y contable
		D13	Poco valor agregado
		D14	Nula capacidad de transformación
		D15	Nivel académico directivos
		D16	Baja motivación
		D17	Baja experiencia empresarial
		D18	Escaso personal interdisciplinario
		D19	Poca disponibilidad y compromiso de asociados

Fuente: entrevista a asociadas y Junta Directiva ASMUCOCA (2019).

Nota: compilación de fortalezas y debilidades identificadas en el análisis de variables internas que afectan a ASMUCOCA.

2.4 Diagnóstico estratégico

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ASMUCOCA, se procede a desarrollar las diferentes matrices que aportan para que la asociación pueda minimizar los efectos negativos y potencializar los positivos. Entre las matrices a desarrollar a nivel interno se tiene: perfil de capacidad interna (PCI) y a nivel externo se tiene el perfil de oportunidades y amenazas (POAM). (Serna, 2008).

Matriz de perfil de capacidades internas (PCI)

Con la matriz de perfil de capacidades internas (PCI) se evalúa cada una de las fortalezas y debilidades que con anterioridad se identificaron a ASMUCOCA. La evaluación se realiza con una valoración de alto, medio y bajo con el fin de verificar el impacto que cada una de estas genera en la asociación. Esta evaluación examina cinco factores: capacidad directiva, tecnológica, competitiva, financiera y de talento humano (Serna, 2008). Se calificó bajo las siguientes categorías: alto (3), medio (2) y bajo (1).



Tabla 9. Matriz PCI (perfil de capacidades internas)

Capacidad	Debilidades			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Directiva								
Uso de planes estratégicos	X						X		
Estructura organizacional débil	X						X		
Constitución legal al día				X			X		
Reconocimiento institucional ante entidades gubernamentales				X			X		
Comunicación y control directivo			X						X
Experiencia y capacidad en gestión de proyectos				X			X		
Capacidad toma de decisiones y liderazgo			X						X
Relación con proveedores						X			X
Competitiva									
Calidad del producto						X			X
Participación en el mercado			X						X
Costos de distribución y ventas			X						X
Innovación de productos	X						X		
Estrategias de marketing	X						X		
Acopio y venta de productos						X			X

Capacidad	Debilidades			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Financiera									
Acceso a capital y recursos					X				X
Capacidad de endeudamiento	X						X		
Liquidez	X						X		
Recaudos e ingresos	X						X		
Gestión financiera y contable			X						X
Tecnológica									
Valor agregado	X						X		
Capacidad de transformación	X						X		
Unidades productivas						X	X		
Talento Humano									
Nivel académico directivos	X						X		
Motivación			X						X
Experiencia empresarial	X						X		
Personal interdisciplinario	X						X		
Disponibilidad y compromiso de asociados y empleados	X						X		

Fuente: elaboración propia.

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Con la matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) se procedió a evaluar cada una de las oportunidades y amenazas en una escala de alto, medio y bajo con el fin de valorar los factores externos que pueden afectar la organización. Esta evaluación examinó cinco factores: económico, político, social, tecnológico y geográfico (Serna, 2008). Se calificó bajo las siguientes categorías: alto (3), medio (2) y bajo (1).

Tabla 10. Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas)

Capacidad	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Inflación y precios altos					X			X	
Inestabilidad del sector agropecuario				X			X		
Incentivos gubernamentales	X						X		
Competencia desigual					X			X	
Políticos									
Falta de apoyo y credibilidad de instituciones				X			X		
Baja políticas de apoyo asociativo					X			X	
Sociales									
Desempleo e informalidad				X			X		
Equidad de género y mujer rural		X						X	
Desplazamientos				X			X		
Sistema educativo media y tecnológico			X						X
Inseguridad y delincuencia				X			X		

Tabla 10. Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas)

Capacidad	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Población activa laboral			X						X
Tecnológicos									
Telecomunicaciones e Internet		X						X	
Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	
Geográficos y ambientales									
Calidad de las vías				X				X	
Oferta productiva agropecuaria	X							X	
Ubicación estratégica acopio y venta	X							X	

Fuente: elaboración propia.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz permite valorar las fortalezas y las debilidades encontradas en la organización y clasificadas en la matriz de perfil de capacidades internas (PCI), de tal forma que para este caso se asignó un peso por cada una de las variables según su importancia (0,0 hasta 1,0), asimismo se calificó cada factor entre 1 y 4 siendo el 4 el más importante. La suma de todos los valores ponderados determina el nivel de toda la organización (David, 2013). Se hace una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

1. (debilidad importante)
2. (debilidad menor)
3. (fortaleza menor)
4. (fortaleza importante)

Tabla 11. Matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos)

Factor interno	Valoración		
	%	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Constitución legal al día	0,04	4	0,16
Reconocimiento institucional ante entidades gubernamentales	0,05	4	0,2
Experiencia y capacidad en gestión de proyectos	0,05	4	0,2
Relación con proveedores aliados	0,05	3	0,15
Unidades productivas	0,03	4	0,12
Calidad del producto orgánica y campesina	0,04	3	0,12
Acopio y venta de productos estratégico	0,05	3	0,15
Acceso a capital y recursos financieros	0,04	3	0,12
Debilidades			
Inexistencia de planes estratégicos	0,03	1	0,03
Estructura organizacional débil	0,04	2	0,08
Comunicación y control directivo regular	0,04	2	0,08

Factor interno	Valoración		
	%	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Baja capacidad en toma de decisiones y liderazgo	0,04	1	0,04
Baja participación en el mercado	0,02	2	0,04
Altos costos de distribución y ventas	0,03	1	0,03
Baja innovación de productos	0,02	2	0,04
No hay estrategias de <i>marketing</i>	0,04	1	0,04
Baja capacidad de endeudamiento	0,04	2	0,08
Baja liquidez	0,04	1	0,04
Bajos recaudos e ingresos	0,05	1	0,05
Baja gestión financiera y contable	0,03	2	0,06
Poco valor agregado	0,03	2	0,06
Nula capacidad de transformación	0,02	2	0,04
Nivel académico directivos	0,03	1	0,03
Baja motivación	0,03	2	0,06
Baja experiencia empresarial	0,03	1	0,03
Escaso personal interdisciplinario	0,05	1	0,05
Poca disponibilidad y compromiso de asociados	0,04	1	0,04
Total	1		2,14

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la matriz MEFI equivalen a un valor de 2,14 representando una organización con muchas debilidades internas, las cuales deben ser corregidas a fin de evitar el colapso de la asociación.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz muestra los resultados de la evaluación de los factores externos, los cuales corresponden a las oportunidades y amenazas que pueden influir en el crecimiento de la asociación. Se determinó el peso de cada variable definida en la matriz POAM y se procedió a calificar entre 1 y 4 según el grado de importancia. Se hace una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

1. (amenaza importante)
2. (amenaza menor)
3. (oportunidad menor)
4. (oportunidad importante)

Tabla 12. Matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos)

Factor externo	Valoración		
	%	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Incentivos gubernamentales	0,1	4	0,4
Equidad de género y mujer rural	0,05	3	0,15
Sistema educativo media y tecnológico	0,05	3	0,15
Población activa laboral	0,03	3	0,09
Telecomunicaciones e Internet	0,03	3	0,09
Facilidad de acceso a la tecnología	0,04	3	0,12
Oferta productiva agropecuaria	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica acopio y venta	0,1	4	0,4
Amenazas			
Inflación y precios altos	0,08	2	0,16
Inestabilidad sector agropecuario	0,06	2	0,12
Competencia desigual	0,06	1	0,06
Falta apoyo y credibilidad de instituciones	0,06	1	0,06
Baja políticas de apoyo asociativo	0,06	1	0,06
Desempleo e informalidad	0,05	2	0,1
Desplazamientos	0,04	2	0,08
Calidad de las vías	0,05	1	0,05
Inseguridad y delincuencia	0,04	1	0,04
Total	1		2,53

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran un valor de 2,53, más fuerte con respecto al anterior. Lo que demuestra que las oportunidades tienen un potencial para el direccionamiento estratégico de la asociación.

Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

La matriz DOFA o también llamada FODA o en inglés SWOT, es una de las herramientas de la planeación estratégica que conlleva a realizar una identificación y análisis de los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) de las organizaciones, generando así estrategias que permiten el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Codina (2011):

El propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades. (p. 92)

Como resultado del diagnóstico interno y externo, realizado a ASMUCOCA, se consolidó la matriz DOFA con cada uno de los cuatro factores que reflejan el estado actual de la asociación, generando las estrategias a partir del cruce FO, FA, DO, DA. Con esta información se desarrollan las matrices de comprobación para darle un enfoque a la propuesta estratégica del plan a corto, mediano y largo plazo.

Conforme al diagnóstico se pudo determinar que hay unas condiciones limitadas en su estructuración y organización interna, lo cual permite proponer estrategias y acciones de mejora encaminadas a fortalecer su redireccionamiento estratégico, aprovechar las oportunidades para gestionar apoyo técnico y académico, aprovechar las fortalezas que tiene con su experiencia en gestión de proyectos, entre otras acciones claves para mejorar sus resultados en los años siguientes.

Se presenta la matriz DOFA con las respectivas estrategias formuladas que serán parte del análisis posterior en las matrices de comprobación.

Tabla 13. Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

		Oportunidades				Amenazas			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
MATRIZ D.O.F.A ASMUCOCA									
Fortalezas									
F1	Constitución legal al día								
F2	Reconocimiento institucional ante entidades gubernamentales								
F3	Experiencia y capacidad en gestión de proyectos								
F4	Relación con proveedores aliados								
F5	Unidades productivas								
F6	Calidad del producto orgánica y campesina								
F7	Acopio y venta de productos estratégico								
F8	Acceso a capital y recursos financieros								
Debilidades									
D1	Inexistencia de Planes estratégicos								
D2	Estructura organizacional débil								
D3	Comunicación y control directivo regular								
D4	Baja capacidad toma de decisiones y liderazgo								
D5	Baja Participación en el mercado								
D6	Altos costos de distribución y ventas								
D7	Baja Innovación de productos								
D8	No hay Estrategias de marketing								
D9	Baja Capacidad endeudamiento								
D10	Baja Liquidez								
D11	Bajos Recaudos e ingresos								
D12	Baja Gestión financiera y contable								
D13	Poco Valor agregado								
D14	Nula Capacidad de transformación								
D15	Nivel académico directivos								
D16	Baja Motivación								
D17	Baja Experiencia empresarial								
D18	Escaso Personal interdisciplinario								
D19	Poca Disponibilidad y compromiso de asociados								
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
		<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer las unidades productivas e incrementar la producción en un 30% - F4, F5, F6, O7 Enfoque de gestión de proyectos ante organismos locales e internacionales F2, F1, O1, O2 Fortalecer sistema de acopio y distribución regional F4, F7, O8, O6 				<ol style="list-style-type: none"> Posicionamiento y lograr reconocimiento institucional para lograr recursos financieros para el mejoramiento de la producción F2, F8, A4, A5 Promover la calidad y el valor diferenciado de los productos comercializados F6, A3, A2 			
		<ol style="list-style-type: none"> Diseñar un sistema de planeación estratégica, evaluación y control Sistema de formación académica y de emprendimiento para directivos y asociados D3, D4, D15, D17, O2, O3, O5 Pasantía universitaria en la Asociación D12, D18, O3, O6 Fortalecer la capacidad de gestión de recursos mediante proyectos D10, D11, D6, O1, Plan de mercadeo y logística comercial D5, D7, D8, O7, O8 Campaña Mujer Rural empresaria D16, D19, O2, O4 				<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer y promover el valor agregado de los productos campesinos D7, D13, D14, A1, A3 Participación en ferias, eventos y actividades del sector asociativo, productivo, solidario D5, D8, D17, A4, A5 Formar mujeres emprendedoras, que mejoren sus ingresos económicos y sostenibles en el tiempo D19, A6, A7 Gestionar mejoramiento vial hacia las unidades productivas D3, A8 			

Fuente: elaboración propia.

2.5 Análisis estratégico

Las matrices de direccionamiento estratégico son matrices de comprobación que analizan la DOFA obtenida con anterioridad a través de la matriz MEFI y MEFE, las cuales permitirán determinar el estado real de su diagnóstico y el enfoque que debe plantearse para los próximos años.

Matriz interna y externa (IE)

La matriz interna y externa (IE) 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 nueve cuadrantes de dicha matriz (Castellanos, 2015). Permite analizar la posición actual de la asociación y tomar decisiones hacia el futuro de la misma, establecer el tipo de estrategias y acciones en el corto, mediano y largo plazo. Para su elaboración se tomaron como datos principales los totales ponderados de las matrices MEFI y MEFE para ubicar en qué cuadrante se encuentra ubicada la organización.

Tabla 14. Resultados ponderados matriz de evaluación de factores internos y matriz de evaluación de factores externos

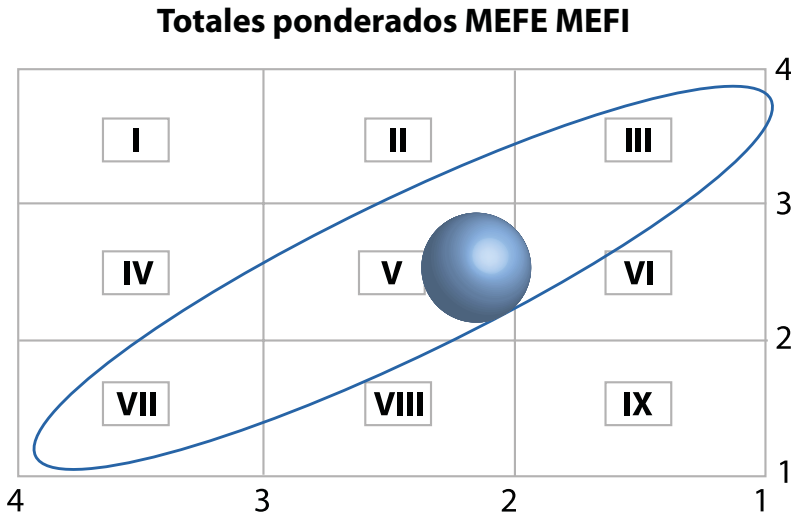
Factor interno / externo	%	Eje	Ponderado
Total ponderado factor interno – MEFI	1	X	2,14
Total ponderado factor externo – MEFE	1	y	2,53

Fuente: elaboración propia a partir de matriz MEFI y MEFE (2020).

Los resultados indican un perfil interno de 2,14 muy débil, lo que representa la situación organizacional de la asociación, y un perfil externo de 2,53, lo cual evidencia mayores oportunidades para proyectar la organización.



Figura 3. Matriz interna y externa



Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que la asociación se encuentra ubicada en el cuadrante V, el cual plantea el desarrollo de estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto, es decir, que las acciones deben proponer hacia este enfoque.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz permite determinar qué tipo de estrategia debe desarrollarse en la asociación con el fin de facilitar el enfoque del plan de acción y mejorar los resultados en el corto y mediano plazo. Estas estrategias pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas y depende del punto donde se interceptan la valoración de los factores competitivos internos y externos (David, 2013).

Se identificaron cuatro categorías: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI), las cuales fueron valoradas y promediadas para obtener los resultados que se aplicarán en la matriz. En la tabla siguiente se observan los resultados:

Tabla 15. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

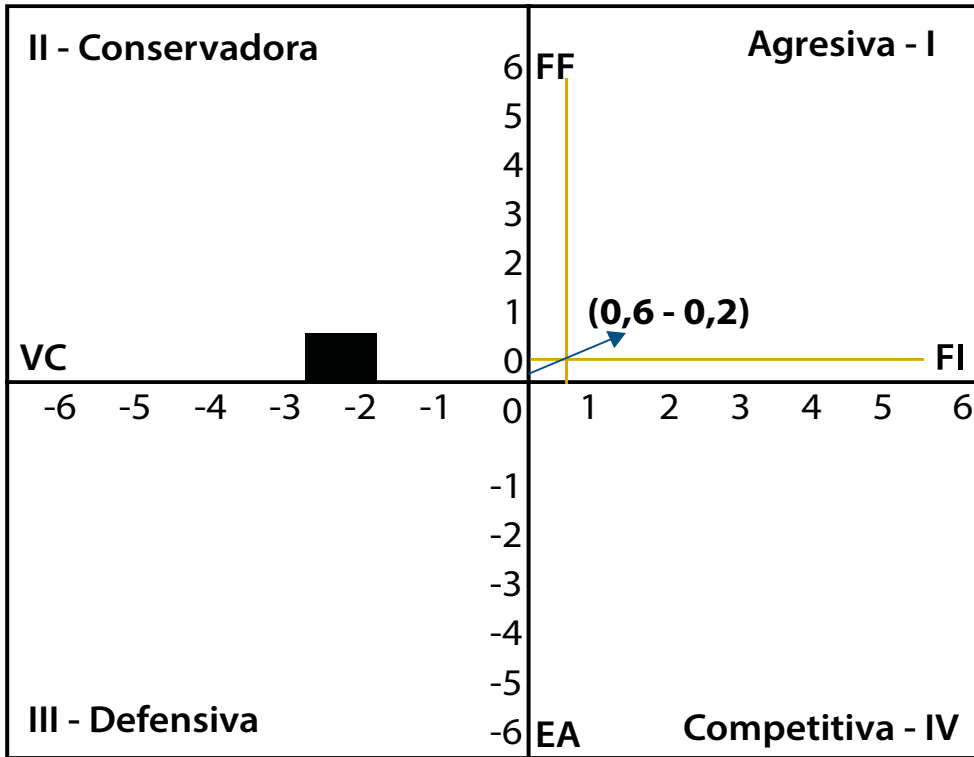
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)	Calificación 1-6	Estabilidad Ambiental (EA)	Calificación -1a-6
Recaudos e ingresos	3	Capacidad de acopio y distribución	-2
Gestión contable y financiera	4	Ubicación geográfica y ambiental	-2
Acceso a capital y recursos financieros	5	Vías de comunicación	-4
Precios e inflación	2	Seguridad del entorno social	-3
Costos de producción y distribución	4	Compromiso y disponibilidad de asociados	-4
Promedio	3,6	Promedio	-3
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación -1,6	Fortaleza Industrial (FI)	Calificación 1,6
Experiencia en gestión de proyectos de inversión	-1	Innovación de productos	1
Reconocimiento ante entidades financiadoras	-2	Transformación de productos	1
Relación y alianzas con proveedores campesinos	-1	Valor agregado al producto	3
Calidad del producto campesino orgánico	-3	Acceso a la tecnología	3
Punto de venta estratégico	-2	Procesos tecnológicos	2
Promedio	-1,8	Promedio	2
Calificar (EA, VC): -1 mejor -6 peor Calificar (FF, FI): 1 peor 6 mejor		Suma FF+EA - EJE X	0,6
		Suma FI + VC - EJE Y	0,2

Fuente: elaboración propia a partir de matriz MEFI y MEFE (2020).

Con estos resultados se elaboró la gráfica de la matriz encontrando que la posición estratégica debe ser “agresiva”, ubicado en el cuadrante I. Confrontado con la matriz IE puede definirse que la asociación debe enfocarse en una estrategia de desarrollo y

consolidación de las ventajas competitivas y comparativas, desarrollar y mejorar el valor agregado de sus productos, consolidarse como organización asociativa, y fortalecer el talento humano y asociado que existe. Ver figura siguiente:

Figura 4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: elaboración propia.

Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos –internos y externos– para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso (David, 2013). Esta matriz permite establecer una prioridad entre las 15 estrategias formuladas a partir de la DOFA, razón por la cual se consolidaron en grandes cinco estrategias. Estas son:

- E1 Fortalecimiento institucional y gestión de recursos mediante proyectos
- E2 Desarrollo y posicionamiento de oferta de productos
- E3 Reestructuración organizacional estratégica
- E4 Desarrollo de mercado y *marketing* estratégico
- E5 Mujer rural emprendedora

Con estas estrategias se calificó la matriz MCPE, calificando el porcentaje de atracción que tiene cada una en los factores internos y externos, lo que permitió determinar cuál es la prioridad en su ejecución por parte de la organización y sus directivos (David, 2013). Los porcentajes de atracción por cada estrategia son:

1. Estrategia no atractiva
2. Estrategia poco atractiva
3. Estrategia atractiva
4. Estrategia muy atractiva

Una vez calificada se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 16. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Factores Claves de Éxito	Clasif	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Recaudos e ingresos	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	1	0,21
Gestión contable y financiera	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12	1	0,03	0	0
Implementar sistema de planificación estratégica	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	1	0,12
Acceso a capital y recursos financieros	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1	0	0
Precios e inflación	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24	0	0

Costos de producción y distribución	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	0	0
Capacidad de acopio y distribución	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06	3	0,18	0	0
Ubicación geográfica y ambiental	0,01	1	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4	0	0
Vías de comunicación	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0
Seguridad del entorno social	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	0	0	1	0,04
Compromiso y disponibilidad de asociados	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21
Experiencia en gestión de proyectos de inversión	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	0	0	1	0,05
Reconocimiento ante entidades financieras	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0
Relación y alianzas con proveedores campesinos	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,45
Calidad del producto campesino orgánico	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,32
Punto de venta estratégico	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	0	0
Innovación de productos	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06	0	0
Transformación de productos	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	1	0,02	0	0
Valor agregado al producto	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,32
Acceso a la tecnología	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	0	0
Total	1		2,09		2,33		2,12		2,01		1,72

Fuente: fuente elaboración propia a partir de matriz MEFI, MEFE (2020).

Con los resultados de esta valoración el nuevo orden a priorizar de las estrategias, cuyo objetivo es dar mayor fuerza a las de más puntaje, se definió así:

Tabla 17. Calificación de las estrategias según matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Ítem	E	Estrategia	Valor
1	E2	Desarrollo y posicionamiento de oferta de productos	2,33
2	E3	Reestructuración organizacional estratégica	2,12
3	E1	Fortalecimiento institucional y gestión de recursos mediante proyectos	2,09
4	E4	Desarrollo de mercado y <i>marketing</i> estratégico	2,01
5	E5	Mujer rural emprendedora	1,72

Fuente: elaboración propia a partir de la Tabla 16.

Según lo anterior, para la asociación debe ser una prioridad establecer acciones para desarrollar y fortalecer sus productos, su posición en el mercado y consolidar su organización de manera más eficiente y sostenible en el tiempo.



SEGUNDA PARTE – PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA

PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL

Introducción

Las empresas, incluidas las que hacen parte de la economía solidaria, requieren la planificación organizacional para mejorar sus procesos en los diferentes tiempos de acción logrando así los resultados que se han trazado. De acuerdo con los argumentos de Palacios (2022), la planificación organizacional es la forma o proceso en el que una empresa organiza sus operaciones diarias. Contar con este tipo de estructura les permite a las compañías alcanzar sus objetivos de manera más rápida, controlada y eficiente. Las empresas u organizaciones requieren prepararse para enfrentar las diferentes situaciones que durante el desarrollo de su actividad se presentan. Por tal razón, la proyección de ASMUCOCA como asociación sostenible debe estructurarse estratégicamente para definir su curso de acción.

En el presente capítulo se consigna lo referente a la planeación estratégica y el plan de acción para la asociación, en donde se definen los fundamentos teleológicos

para la asociación y el plan de acción por áreas. Teniendo en cuenta sus unidades de negocio, estos apartes son productos del desarrollo de los diagnósticos realizados en el capítulo anterior.

3.1 Planeación estratégica

Tabla 18. Misión y visión

	Actual	Propuesta
Misión	Trabajo en pro del desarrollo económico, social y familiar de las mujeres, fortaleciendo las habilidades, con participación y sucesos que logra un cambio de vida y una mejor convivencia consigo mismo y con todo su entorno.	Somos una organización solidaria que empodera la mujer rural para el mejoramiento de su calidad de vida y de su familia a través del desarrollo económico y productivo dentro de su entorno socioeconómico, aprovechando los recursos agropecuarios que tiene a su alrededor.
Visión	Para el 2024 seremos una organización reconocida a nivel local, nacional e internacional como mujeres trabajadoras con políticas públicas, con un mayor desarrollo, con equidad e inclusión, buscando promover alternativas económicas y sociales.	En 2024 seremos una organización solidaria reconocida a nivel local, nacional e internacional como mujeres empoderadas y trabajadoras, logrando un mayor desarrollo, con equidad e inclusión, buscando promover alternativas económicas y sociales.

Fuente: elaboración propia.

Principios

- Sostenibilidad social y ambiental: cuidado del entorno social y del medio ambiente.
- Trabajo en equipo: entre todos podemos lograr las metas y propósitos.
- Participación: compromiso de aporte y participación asociativa.

Valores

- Solidaridad: colaboración mutua y de unidad frente a la misión organizacional.
- Equidad: respeto por ambos géneros y distribución justa de las tareas y resultados.
- Respeto: reconocimiento de las cualidades de todos sus asociados.
- Honestidad: verdad, justicia e integridad moral en las actuaciones asociativas.

Objetivos estratégicos

Con los resultados anteriores se han formulado los objetivos estratégicos y se califican con el fin de definir su contribución a la consecución de la visión de la organización. Se calificaron así: 0: no contribuye; 1: contribución mínima; 3: contribución mediana; 4: contribución alta.

Tabla 19. Calificación de objetivos estratégicos

#	E	Objetivo estratégico	Valor
O1	E1	Fortalecer las unidades productivas e incrementar la producción y las ventas.	3
O2	E3	Incrementar la gestión de proyectos ante organismos locales e internacionales.	4
O3	E1	Aumentar y fortalecer el sistema de acopio y distribución regional.	2
O4	E3	Posicionar la asociación para aumentar el ingreso, recursos de capital y financieros.	4
O5	E1	Mejorar la calidad y el valor orgánico de los productos comercializados.	1
O6	E2	Diseñar un sistema de planeación estratégica, evaluación y control.	3
O7	E2	Incrementar el nivel de formación académica y de emprendimiento para directivos y asociados.	1

O8	E2	Implementar pasantía universitaria en la asociación.	0
O9	E3	Fortalecer la capacidad de gestión de recursos mediante proyectos.	3
O10	E4	Diseñar e implementar plan de mercadeo y logística comercial.	1
O11	E5	Diseñar e implementar la campaña “Mujer Rural Empresaria”.	1
O12	E1	Fortalecer y promover el valor agregado de los productos campesinos.	1
O13	E4	Participación en ferias, eventos y actividades del sector asociativo, productivo y solidario.	1
O14	E5	Formar mujeres emprendedoras que mejoren sus ingresos económicos y sostenibles en el tiempo.	3
O15	E3	Gestionar mejoramiento vial hacia las unidades productivas.	1

Fuente: elaboración propia a partir de matriz DOFA (2020).

Perspectivas estratégicas

Las perspectivas estratégicas facilitan el análisis y coherencia de la estrategia, los objetivos y las metas a definir para el futuro de la asociación por cada una de sus áreas funcionales, así como establece unos indicadores y unos plazos de avance de su cumplimiento por año, iniciando en el año 2021 hasta el año 2024.

Es importante añadir que la asociación debe realizar el análisis y evaluación de estos objetivos durante el cierre de cada vigencia anual, ajustar los indicadores y metas conforme se vayan logrando e incluir las metas y plazos que se requiera adicionar.

Figura 5. Reunión asociados ASMUCOCA



Fuente: fotografía tomada por los investigadores.

En la siguiente tabla se presenta la información que sirvió de insumo para desarrollar el plan de acción anual.



Tabla 20. Metas y perspectivas estratégicas

Área	Estrategia	Objetivo estratégico	Meta Plan E.	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Producción		Fortalecer las unidades productivas e incrementar la producción y las ventas.	30 %	Ventas anuales / Ventas 2020	10 %	15 %	20 %	30 %
		Aumentar y fortalecer el sistema de acopio y distribución regional.	25 %	# proveedores aliados / # proveedores actuales	10 %	15 %	20 %	25 %
	Desarrollo y posicionamiento de oferta de productos	Mejorar la calidad y el valor orgánico de los productos comercializados.	1	# plan de desarrollo de calidad orgánica	1	1	1	1
		Fortalecer e identificar el valor agregado de los productos campesinos.	1	# diseño de valores nutricionales	1	1	1	1
Organizacional	Reestructuración organizacional estratégica	Diseñar un sistema de planeación estratégica, evaluación y control.	1	# plan reorganización estratégica	1	1	1	1
		Incrementar el nivel de formación académica y de emprendimiento para directivos y asociados.	40 %	# asociados estudiando	10 %	20 %	30 %	40 %
	Implementar pasantía universitaria en la asociación.	2	# pasantes por semestre	2	3	3	3	

		Incrementar la gestión de proyectos ante organismos locales e internacionales.	3	# proyectos presentados	2	2	3	3
Planeación y Financiero	Fortalecimiento institucional y gestión de recursos mediante proyectos	Posicionar la asociación para aumentar el ingreso de recursos de capital y financieros.	1	# plan relaciones públicas ASMUCOCA	1	1	1	1
		Fortalecer la capacidad de gestión de recursos mediante proyectos.	20 %	Recursos gestionados / Recursos año 2020	10 %	20 %	20 %	20 %
		Gestionar mejoramiento vial hacia las unidades productivas.	20 km	# km mejorados anual	5	10	15	20
Comercial	Desarrollo de mercado y marketing estratégico	Diseñar e implementar el plan de mercadeo y logística comercial.	1	# plan de marketing estratégico	1	1	1	1
		Participación en ferias, eventos y actividades del sector asociativo, productivo y solidario.	3	# de participaciones en eventos anual	1	2	3	3
Gestión Humana	Mujer rural emprendedora	Diseñar e implementar la campaña "Mujer rural empresaria".	1	# campaña implementada	1	1	1	1
		Formar mujeres emprendedoras que mejoren sus ingresos económicos y sostenibles en el tiempo.	50 %	# mujeres que mejoran su economía	20 %	30 %	40 %	50 %

Fuente: elaboración propia.

3.2 Plan de acción

Luego de formularse el diagnóstico, sus matrices de comprobación, objetivos y estrategias se puede diseñar el plan de acción que tiene una vigencia anual y que debe actualizarse luego de cada periodo evaluado con los respectivos ajustes y mejoras.

Se presenta un plan detallado por cada una de las áreas funcionales identificadas: Producción, Organizacional, Planeación y Finanzas, Mercadeo y Gestión Humana, en las cuales se han identificado las actividades principales que permiten que se pueda lograr cada una de las metas, al igual que los responsables de su ejecución.

Se puede presentar algunas limitaciones en la cuantificación de sus presupuestos, dado que corresponderá al momento de reunirse la Junta Directiva y su representante legal para evaluar y aprobar estas estrategias, asignar los respectivos montos de recursos a utilizar y definir su implementación.

Figura 6. Reunión de la Junta Directiva ASMUCOCA e investigadores



Fuente: fotografía tomada por los investigadores (2021).

Tabla 21. Plan de acción área de producción

Estrategia	Objetivo estratégico	Meta Plan E.	Indicador	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	
Desarrollo y posicionamiento de oferta de productos	Fortalecer las unidades productivas e incrementar la producción y las ventas.	30%	Ventas anuales / ventas 2020	Establecer la oferta productiva por cada finca y sus cantidades a entregar.	ene-jun 2021	100.000	Representante legal	
				Diseñar un plan de crecimiento en la producción semestral por cada unidad.	ene-jun 2021	100.000	Agrónomo	
				Diseñar el portafolio de productos a vender en la asociación.	jun-dic 2021	300.000	Pasante <i>marketing</i>	
	Aumentar y fortalecer el sistema de acopio y distribución regional.	25%	# proveedores aliados / # proveedores actuales	Identificar nuevos proveedores potenciales que cumplan el perfil de la asociación.	ene-jun 2021	-	-	Representante legal
				Vincular como asociados nuevas unidades productivas.	ene-jun 2021	-	-	Representante legal
				Gestionar y negociar la oferta de los nuevos aliados productivos.	jun-dic 2021	-	-	Representante legal
	Mejorar la calidad y el valor orgánico de los productos comercializados.	1	# plan de desarrollo de calidad orgánica	Gestionar apoyo investigativo de la universidad en agronomía.	ene-mar 2021	-	-	Representante legal
				Diseñar un plan de mejoramiento orgánico de los productos.	feb-jul 2021	500.000	-	Equipo técnico / pasante
				Evaluar semestralmente la calidad de los productos ofertados.	ago-dic 2021	-	-	Junta Directiva
				Gestionar el apoyo técnico para determinar los aportes nutricionales.	mar-jul 2021	-	-	Equipo técnico / pasante
Fortalecer e identificar el valor agregado de los productos campesinos.	1	# diseño de valores nutricionales	Diseñar una marca que represente los beneficios de los productos.	jun-dic 2021	500.000	-	Pasante <i>marketing</i>	
			Promover la marca a través del plan de <i>marketing</i> .	2021-2024	-	-	Pasante <i>marketing</i>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Plan de acción organizacional

Estrategia	Objetivo estratégico	Meta Plan E.	Indicador	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
Reestructuración organizacional estratégica	Diseñar un sistema de planeación estratégica, evaluación y control.	1	# plan reorganización estratégica	Diseñar e implementar un proceso de planeación estratégica y de control.	feb-jul 2021	-	Junta Directiva
				Crear una Oficina de Planeación y Control apoyada por pasantes universitarios.	ene-mar 2021	500.000	Junta Directiva
Reestructuración organizacional estratégica	Incrementar el nivel de formación académica y de emprendimiento para directivos y asociados.	40%	# asociados estudiando	Diseñar manuales de funciones y procedimientos internos.	mar-dic 2021	-	Representante legal / equipo planeación
				Diagnóstico de nivel educativo de cada asociado y su familia.	mar-jun 2021	-	Representante legal
				Gestionar plan de apoyo y recursos para matrícula educativa asociados.	mar-jun 2021	por definir	Representante legal
				Gestionar capacitaciones y formación en emprendimiento para asociados.	jun-dic 2021	por definir	Representante legal
Implementar pasantía universitaria en la asociación.	Implementar pasantía universitaria en la asociación.	2	# pasantes por semestre	Diseñar el plan de pasantía por áreas estratégicas: mercadeo, contable y producción.	ene-mar 2021	-	Representante legal
				Gestionar ante universidades y el SENA la asignación de pasantes por semestre.	ene-mar 2021	-	Representante legal
				Evaluar los resultados organizacionales del apoyo de los pasantes.	Semestral	-	Junta Directiva

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Plan de acción área Financiera y de Planeación

Estrategia	Objetivo estratégico	Meta Plan E.	Indicador	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
Fortalecimiento institucional y gestión de recursos mediante proyectos	Incrementar la gestión de proyectos ante organismos locales e internacionales.	3	# proyectos presentados	Revisar y seleccionar las convocatorias y posibles organizaciones financiadoras. Conformar un equipo interdisciplinario de presentación de proyectos.	mar-21 feb-May 2021	- -	Representante legal / equipo planeación Representante legal / equipo planeación
				Participar en las convocatorias seleccionadas anualmente.	anual	por definir	Representante legal / planeación
				Evaluar los resultados obtenidos en la presentación de proyectos.	anual	-	Junta Directiva
	Posicionar la asociación para aumentar el ingreso de recursos de capital y financieros.	1	# plan relaciones públicas ASMUCOCA	Diseñar un plan de relaciones públicas de la asociación. Ejecutar las acciones que garanticen el reconocimiento de la asociación.	mar-jun 2021 anual	- por definir	Junta Directiva Representante legal
				Recibir apoyo institucional en el fortalecimiento de la asociación.	anual	-	Representante legal

Tabla 23. Plan de acción Área Financiera y de Planeación

Estrategia	Objetivo estratégico	Meta Plan E.	Indicador	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
Fortalecimiento institucional y gestión de recursos mediante proyectos	Fortalecer la capacidad de gestión de recursos mediante proyectos.	20%	Recursos gestionados / Recursos año 2020	Definir las necesidades de recursos anuales para gestión externa.	ene-mar 2021	-	Representante legal / planeación
				Diseñar y revisar los costos y montos de recursos posibles a conseguir en proyectos.	ene-jun 2021	-	Representante legal / planeación
Gestionar mejoramiento vial hacia las unidades productivas.	20 km mejorados anual	# km mejorados anual		Evaluar la gestión ejecutada con los recursos obtenidos.	nov-dic 2021	-	Junta Directiva
				Cuantificar las necesidades de mejoramientos viales y el transporte a los proveedores.	ene-jun 2021	-	Representante legal
				Gestionar ante la gobernación y municipio las mejoras viales a los sectores críticos.	ene-jun 2021	-	Representante legal

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Plan de acción marketing y gestión humana

Estrategia	Objetivo estratégico	Meta Plan E.	Indicador	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
Desarrollo de mercado y marketing estratégico	Diseñar e implementar plan de mercadeo y logística comercial.	1	# plan de marketing estratégico	Crear un equipo de mercadeo con apoyo de pasantes universitarios.	ene-mar 2021	-	Junta Directiva
				Diseñar el plan estratégico de marketing digital.	feb-may 2021	-	Junta Directiva
				Ejecutar y evaluar los resultados obtenidos del plan de marketing.	anual	Por definir	Representante legal / equipo mercadeo
				Identificar y seleccionar los eventos y ferias donde se puede presentar la asociación.	ene-mar 2021	-	Junta Directiva
	Participación en ferias, eventos y actividades del sector asociativo, productivo y solidario.	3	# de participaciones en eventos anual	Definir y gestionar los recursos y muestras necesarios para la participación.	ene-jun 2021	1,000,000	Representante legal
				Informe de resultados de las participaciones en los eventos.	dic-21	-	Representante legal

Estrategia	Objetivo estratégico	Meta Plan E.	Indicador	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
	Diseñar e implementar la campaña "Mujer rural emprendedora".	1	# campaña implementada	Diseñar los elementos que debe promover la campaña para empoderar a la mujer rural. Ejecutar la campaña y evaluar los resultados y el impacto en la mujer asociada y sus familias.	mar-jun 2021 jun-dic 2021	- Por definir	Junta Directiva Representante legal
Mujer rural emprendedora	Formar mujeres emprendedoras que mejoren sus ingresos económicos y sostenibles en el tiempo.	50 %	# mujeres que mejoran su economía	Gestionar capacitaciones en emprendimiento para la mujer rural empresaria y su familia. Ejecutar plan de formación para la mujer empresaria en la asociación.	may-jul 2021 jun-dic 2021	Por definir -	Junta Directiva Representante legal
				Evaluar resultados de la campaña y el impacto en la asociación.	dic-21	-	Junta Directiva

Fuente: elaboración propia.

PLANEACIÓN TÁCTICA-OPERATIVA. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS POR ÁREAS

Introducción

La propuesta realizada para la Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA) se centra en la planeación táctica, ya que a partir de la planeación estratégica se evidencia la necesidad de definir áreas organizacionales que contribuyan a organizar los diferentes procesos que requiere la asociación para alcanzar la estrategia de la misma, en pro de lograr mayor productividad y reconocimiento.

Partiendo de la planeación estratégica y el plan de acción definido para cada una de las áreas relacionadas, en el presente capítulo se detalla cómo llevar a cabo cada una de las actividades a desarrollar. Es necesario tener presente que el plan de acción es adaptable a las diferentes circunstancias que se presentan durante el proceso de ejecución con el fin de lograr resultados adecuados.

Los planes de acción traen consigo grandes ventajas y beneficios, ya que tenerlos y ejecutarlos permite que las empresas logren mayor organización, compromiso y eficiencia por parte de quienes lo ejecutan. En el caso de ASMUCOCA, se requiere que el plan de acción sea ejecutado por mujeres idóneas y visionarias que además de ejecutarlo de acuerdo con lo planeado, se comprometan con la estrategia y objetivos de la asociación.

En el desarrollo del presente capítulo encontrará, para cada área definida, las estrategias que se proponen desarrollar, junto con los objetivos estratégicos que las respaldan y a su vez las actividades a ejecutar por cada objetivo con el fin de que la asociación pueda avanzar en su proceso de autogestión y reconocimiento a nivel táctico y operacional. Las áreas de la organización son: Producción, Organizacional, Planeación y Financiera, Comercial y Gestión Humana. Con estas se podrán dirigir de manera eficiente cada uno de los procesos a desarrollar para el cumplimiento del plan de acción propuesto a nivel táctico y operacional.

4.1 Planeación táctica-operacional. Desarrollo de estrategias por áreas

Continuando con el ejercicio de la planeación estratégica desarrollado en el capítulo anterior, se elabora la planeación táctica y operacional de los procesos en las diferentes áreas organizacionales, las cuales debe crear la Asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá para obtener la estrategia planteada y el logro de los objetivos estratégicos.

En la siguiente propuesta de estrategias a aplicar en las diferentes áreas de la asociación ASMUCOCA se detallan cinco importantes estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos y actividades operacionales en las áreas de Producción, Organizacional, Planeación y Financiera, Comercial y de Gestión Humana. A continuación, se describen:

4.2 Área de Producción

Figura 7. Cachamas producidas por las asociadas



Fuente: fotografía tomada por investigadores.

Para ASMUCOCA la producción es el área más importante, en cuanto al tiempo que dedican las mujeres a diario en las actividades propias de sus fincas que hacen parte de las unidades productivas de la asociación. Cabe resaltar que esta importante asociación de mujeres cuenta con tres unidades productivas, como lo afirma la presidente de la junta: en la vereda Luz de la Esperanza, que tiene una granja que se denomina ASMUCOCA, se producen gallinas ponedoras en mínimas cantidades, cachama, arañas y pollos de engorde. Este proyecto lo ejecutan 16 mujeres asociadas quienes replican estas producciones en sus fincas; la segunda unidad productiva está ubicada en la vereda El Temblón, en la cual se crían y comercializan pollos de engorde y gallinas ponedoras; y la tercera está ubicada en la vereda La Unión Cordillera en la cual se siembra y se produce plátano (comunicación personal con Bermeo, 11 abril de 2019).

El punto de venta de la asociación está ubicado en la avenida principal de La Montañita, con un local comercial adecuado para recibir todos los productos que se producen en las tres unidades productivas y la comercialización de estos y otros productos básicos de la canasta familiar.

Estrategia 1. Desarrollo y posicionamiento de oferta de productos

La necesidad de definir procesos productivos que permitan el incremento en la producción es una de las prioridades para ASMUCOCA, pues se requiere revisar que en las fincas que hacen parte de las unidades productivas se logre establecer las fases o etapas del proceso productivo que se aplican en las organizaciones empresariales de talla mundial.

En la primera fase, denominada etapa analítica o diseño, se reciben las materias primas que serán utilizadas para la producción. La segunda fase se conoce como etapa de síntesis o producción, que permite evidenciar en los procesos el cumplimiento de los estándares de calidad y su respectivo control. Por último, la fase tres es conocida como etapa de acondicionamiento o distribución, en la cual se debe adecuar el producto de acuerdo con las necesidades del cliente, es decir, empaque, embalajes, transporte y otros aspectos relacionados en esta fase del proceso productivo.

Objetivo específico 1. Fortalecer las unidades productivas e incrementar la producción y las ventas

La planificación es un proceso que permite el logro del objetivo propuesto en el fortalecimiento de unidades productivas, basado en principios como la precisión, integración y la flexibilidad. Este plan será una herramienta que ayuda en la organización de las distintas actividades que se desarrollarán en cada unidad, teniendo en cuenta las condiciones propias de las fincas, la disposición de la asociada junto a sus colaboradores y el contexto en general donde se sitúa la unidad de producción.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico organizacional y el DOFA realizado a ASMUCOCA, se logra identificar las falencias que presentan las tres unidades productivas con las que cuenta la asociación. La falta de planeación estratégica, la débil estructura organizacional, la baja participación en el mercado, la baja innovación de

productos, los altos costos de producción y ventas, entre otros, son razón suficiente para proponer las siguientes actividades como acciones de mejora focalizadas a fortalecer un plan estratégico que permita la consecución de estos objetivos y el posicionamiento no solo de sus productos en el mercado regional, sino también el reconocimiento de estas mujeres líderes transformadoras comunitarias en beneficio de las comunidades y la reactivación económica del país.

La falta de manejo de registros escritos de las distintas actividades que se hacen a diario en las fincas hace parte también de las falencias o problemáticas identificadas en la asociación. Por lo anterior, se propone llevar un registro agropecuario que permita el control, el seguimiento y el análisis de los costos y gastos que se generan para precisar durante todo el ciclo de producción las cantidades de insumos, productos utilizados en los cultivos, criaderos y galpones en cada unidad productiva.

A continuación, se describen tres actividades importantes en la consecución de este primer objetivo de la estrategia denominada “desarrollo y posicionamiento de oferta de productos”, propuesta en este plan de acción para el área de Producción en las unidades productivas de esta asociación.

Actividad 1. Establecer la oferta productiva por cada finca y sus cantidades a entregar

Para establecer la oferta productiva por cada finca es necesario identificar los resultados del diagnóstico interno de ASMUCOCA, el cual permitió evaluar la situación actual de las diferentes áreas de la asociación. En este caso en particular, los productos que ofrecen las tres unidades productivas son: el pollo, huevos de campo, cachama y plátanos, los cuales son de producción permanente, mientras que la oferta temporal la componen la yuca, panela, limones, entre otros productos de pancoger, producidos por las asociadas en sus fincas.

Con esta importante información del diagnóstico interno se procede a establecer una proyección aproximada de la oferta que puede presentar cada unidad de producción con las que cuenta actualmente esta asociación de mujeres rurales del municipio de La Montañita, en Caquetá.

Es de vital importancia resaltar los atributos o propiedades de los productos que ofertan las unidades de producción ubicadas en las veredas Luz de la Esperanza, El Temblón y La Unión Cordillera, de este municipio en mención.

Teniendo en cuenta las condiciones actuales de cada finca que hace parte de la unidad productiva de la asociación, el diagnóstico organizacional y especialmente la calificación de las estrategias según la matriz MCPE, la prioridad es establecer acciones para desarrollar y fortalecer sus productos. A continuación, se presenta una proyección de la oferta por productos con descripción, atributos y cantidades a producir.

Tabla 25. Productos avícolas

Descripción	Atributos	Unidad de venta	Cantidad mensual a entregar x UPA
Pollos semicriollos comercializados en crudo, enteros y con menudencia.	Alimentados con maíz, bore y unas pequeñas porciones de purina. Su calidad con respecto a sabor, color y nutrición es mucho mejor que el de la competencia por sus propiedades y alto contenido de proteínas y nutrientes.	Pollo entero por libras.	120 pollos
Gallinas ponedoras comercializadas en crudo, enteros y con menudencia.	Alimentadas con maíz, bore, hojas de yuca y de plátano, y unas pequeñas porciones de purina. Su calidad con respecto a sabor, color y nutrición es mucho mejor que el de la competencia por sus propiedades y alto contenido de proteínas y nutrientes.	Gallina entera por libras.	50 gallinas
Huevos de campo.	Se producen en tamaños medianos, de diferentes colores prevaleciendo el color azul, entre otros, con unas propiedades saludables, propias del auténtico huevo campesino, distintas al huevo tradicional que oferta la competencia por su alto componente nutricional.	Cubeta de 30 unidades.	335 cubeta

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Productos piscícolas

Descripción	Atributos	Unidad de venta	Cantidad mensual a entregar x UPA
Cachama fresca sin congelar.	Alimentadas con productos de alta calidad, mezclados con alimentos naturales de la región que ayudan a proporcionar un alto valor nutricional. Se comercializan con un peso aproximado entre 350 y 400 gramos, en calidad de pescado fresco con escamas.	Cachama entera por libras.	3.500 cachamas
Mojarra fresca sin congelar.	Alimentadas con productos de alta calidad, mezclados con alimentos naturales de la región que ayudan a proporcionar un alto valor nutricional. Se comercializa con un peso aproximado entre 350 y 400 gramos, en calidad de pescado fresco con escamas.	Mojarra entera por libras.	3.500 mojarra

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Productos agrícolas

Descripción	Atributos	Unidad de venta	Cantidad mensual a entregar x UPA
Plátano verde	Cultivados en unas fincas ubicadas al piedemonte de la Cordillera Oriental que atraviesa del suroccidente al nororiente del departamento del Caquetá. Un producto que, por las condiciones climáticas, se forma en buena textura y con un alto porcentaje de sus propiedades nutricionales, característico del plátano caqueteño reconocido en las diferentes plazas de mercado a nivel nacional.	Plátano por libras.	12 bultos

Descripción	Atributos	Unidad de venta	Cantidad mensual a entregar x UPA
Yuca	Cultivada en fincas de extensas llanuras y vegas con excelentes condiciones para producir un producto de buena calidad, contextura y con un alto porcentaje de sus propiedades nutricionales, características de una excelente yuca caquetteña.	Yuca por libras.	10 bultos

Fuente: elaboración propia.

Actividad 2. Diseñar un plan de crecimiento en la producción semestral por cada unidad

La baja productividad agropecuaria de Colombia limita la competitividad del país (OCDE, 2015, citado en Parra, Puyana, & Yepes, 2021). Lo mismo ocurre con ASMUCOCA en el mercado local y regional; se hace necesario una serie de acciones estructurales que permitan apresurar los adelantos de la productividad y de la competitividad.

Contribuir en la productividad, en el desarrollo y la competitividad de ASMUCOCA es aportar a la calidad de vida de las mujeres que hacen parte de esta asociación, junto a sus familias y por su puesto a los clientes consumidores de la región. Conocemos el efecto denominado “bola de nieve”, el cual aplicaría en este proceso si logramos que esta asociación de mujeres logre desarrollar la presente propuesta; pues se estaría contribuyendo al mejoramiento de las prácticas sostenibles amigables con el medio ambiente y en la mejora de la producción agropecuaria del país.

Unos de los retos para las unidades productivas de la asociación con esta propuesta del plan de crecimiento en la producción de ASMUCOCA es intentar reducir los costos en los ciclos de producción y aumentar la rentabilidad por ingresos. Importante tener claridad en la duración de estos procesos que pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o en algunos casos anuales.

En la siguiente tabla se presenta un plan de crecimiento basado en los resultados del diagnóstico organizacional y la matriz MEFI que muestra una organización con muchas debilidades internas.

Tabla 28. Plan de crecimiento en la producción por unidad de producción de la asociación

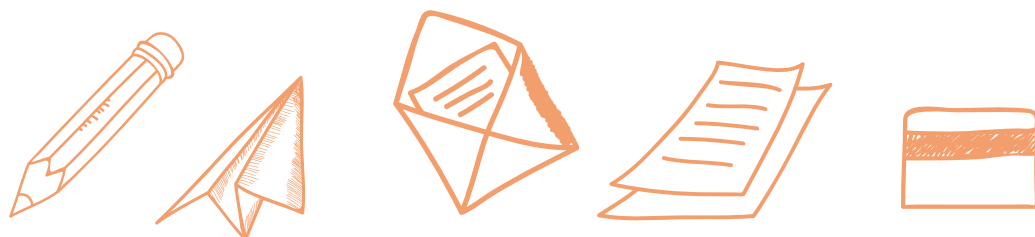
Plan de crecimiento en la producción semestral por unidad de producción de la asociación (UPA)

Objetivo general Establecer una ruta de procesos organizacionales en cada finca de las asociadas que hacen parte de la unidad de producción para garantizar el aumento de la producción, el desarrollo sustentable y el crecimiento económico de ASMUCOCA, a través de instrumentos de medición y aplicación confiables.

Objetivos específicos	Estrategias o acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
O.E.1.	Registrar todas las actividades diarias en cada finca de las asociadas para conocer de manera organizada los ingresos, salidas y gastos de insumos, materia prima, mano de obra y todo lo relacionado con el proceso de la producción mediante el documento "Registro agropecuario".						
	Elaborar el documento que se denominará "Registro agropecuario" con las especificaciones pertinentes para cada finca de las asociadas de ASMUCOCA.	x					
O.E.2.	Estimar los costos de producción por producto en cada finca de las asociadas para determinar la rentabilidad y ajustes de precios, gracias a los informes presentados por cada asociada en el "Registro agropecuario".						
	Realizar el ejercicio contable para calcular los costos de producción de cada finca que hace parte de la unidad de producción.		x				



O.E.3.	Sugerir a cada asociada la posibilidad de contratar mano de obra calificada con el fin de mejorar los procesos de producción en cada finca a través de un proceso de selección liderado por el área de Talento Humano de ASMUCOCA.	Delimitar las actividades en los procesos de producción para seleccionar el personal que se requiera a través del área de Talento Humano de ASMUCOCA.	x	x
O.E.4.	Identificar y definir los ciclos del proceso productivo por producto cosechado y producción animal en las UPA para identificar los meses de alta y baja demanda mediante los "Registros agropecuarios".	Mejorar los sistemas de alimentación y la asistencia técnica sobre las buenas prácticas de los cultivos a fin de aumentar la calidad y cantidad en la producción.	x	x

Fuente: elaboración propia.



Actividad 3. Diseñar el portafolio de productos a vender en la asociación

Tabla 29. Portafolio de productos ASMUCOCA

Descripción del producto	Atributos o propiedades	Unidad de venta	Precio de venta	Presentación del producto
Pollos semicriollos comercializados en crudo, enteros y con menuencia.	Alimentados con maíz, bore y unas pequeñas porciones de purina. Su calidad con respecto a sabor, color y nutrición es mucho mejor que el de la competencia por sus propiedades y alto contenido de proteínas y nutrientes.	Pollo entero por libras.	\$4.500,00	
Gallinas ponedoras comercializadas en crudo, enteros y con menuencia.	Alimentadas con maíz, bore, hojas de yuca y de plátano, y unas pequeñas porciones de purina. Su calidad con respecto a sabor, color y nutrición es mucho mejor que el de la competencia por sus propiedades y alto contenido de proteínas y nutrientes.	Gallina entera por libras.	\$5.500,00	

Productos avícolas

Descripción del producto	Atributos o propiedades	Unidad de venta	Precio de venta	Presentación del producto
<p>Productos avícolas</p> <p>Huevos de campo.</p>	<p>Se producen en tamaños medianos y de diferentes colores prevaleciendo el color azul, entre otros, con unas propiedades saludables, propias del auténtico huevo campesino, distintas al huevo tradicional que oferta la competencia por su alto componente nutricional.</p>	<p>Cubeta de 30 unidades.</p>	<p>\$17.000,00</p>	
<p>Productos piscícolas</p> <p>Cachama fresca sin congelar.</p>	<p>Alimentadas con productos de alta calidad, mezclados con alimentos naturales de la región que ayudan a proporcionar un alto valor nutricional. Se comercializan con un peso aproximado entre 350 y 400 gramos en calidad de pescado fresco con escamas.</p>	<p>Cachama entera por libras.</p>	<p>\$4.500,00</p>	
<p>Productos piscícolas</p> <p>Mojarra fresca sin congelar.</p>	<p>Alimentadas con productos de alta calidad, mezclados con alimentos naturales de la región que ayudan a proporcionar un alto valor nutricional. Se comercializa con un peso aproximado entre 350 y 400 gramos en calidad de pescado fresco con escamas.</p>	<p>Mojarra entera por libras.</p>	<p>\$5.000,00</p>	

Cultivados en unas fincas ubicadas al piedemonte de la Cordillera Oriental que atraviesa del suroccidente al noriente del departamento del Caquetá. Un producto que por las condiciones climáticas se forma en buena textura y con un alto porcentaje de sus propiedades nutricionales, característico del plátano caqueteño reconocido en las diferentes plazas de mercado a nivel nacional.

Plátano verde

Plátano por libras.

\$980,00



Productos agrícolas

Cultivada en fincas de extensas llanuras y vegas con excelentes condiciones para producir un producto de buena calidad, textura y con un alto porcentaje de sus propiedades nutricionales características de una excelente yuca caqueteña.

Yuca

Yuca por libras.

\$1.200,00



Fuente: elaboración propia.

Objetivo específico 2. Aumentar y fortalecer el sistema de acopio y distribución regional

Los centros de distribución están hechos para unir la oferta con la demanda y mantener un buen nivel de servicio al cliente teniendo en cuenta que la demanda cambia rápidamente y la oferta en la mayoría de los casos no puede cumplir con dichos cambios (Bartholdi y Halkman, 2016), aumentando así el beneficio para toda ASMUCOCA.

Es importante resaltar que el sector agrícola y pecuario desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de nuestra región, generando empleos, alimentos y materias primas para la elaboración de otros productos. Y, aunque la infraestructura rural y vial del municipio de La Montañita es de pésimas condiciones, se considera que el impacto en la productividad de los pequeños agricultores es muy fuerte para este sector de la economía.

Por las razones anteriores, se considera necesario diseñar un sistema de acopio y distribución regional que pueda generar un valor agregado en la cadena de productos agrícolas de esta zona del departamento.

En la siguiente figura se puede evidenciar la ubicación de las tres unidades de producción de ASMUCOCA: la primera ubicada en la vereda Luz de la Esperanza, la segunda en la vereda El Temblón y la tercera en la vereda La Unión Cordillera del municipio de La Montañita, Caquetá.

Es relevante resaltar que se hace necesario acondicionar un centro de acopio en cada unidad de producción, adicional al punto de venta de la distribuidora ASMUCOCA, ubicada en la calle principal del casco urbano de La Montañita.

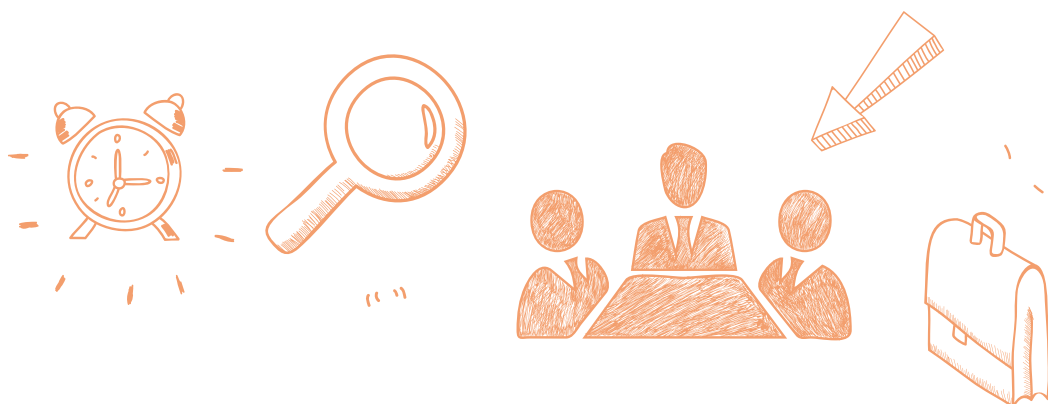
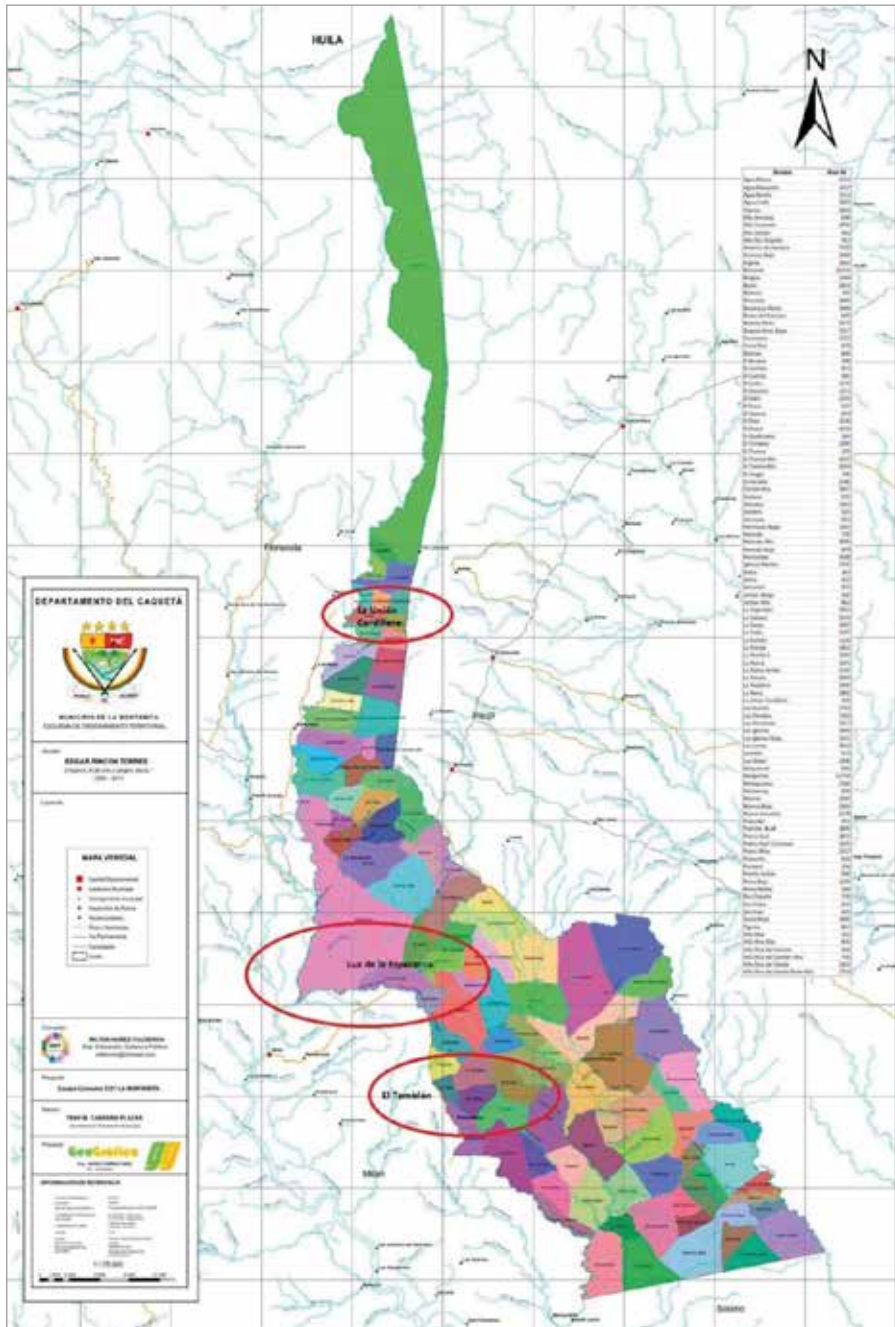


Figura 8. Mapa político del municipio de La Montañita, ubicación de unidades de producción



Fuente: Caquetá Travel (s.f).

Actividad 1. Identificar nuevos proveedores potenciales que cumplan el perfil de la asociación

Para la presente actividad, la asociación de mujeres rurales del municipio de La Montañita debe contar con un comité de selección de proveedores que identifique los posibles proveedores que cumplan con los criterios estipulados por ASMUCOCA, con el propósito de incrementar su producción.

Establecer un convenio o contrato de confidencialidad con los proveedores que no deseen participar como socios de ASMUCOCA, y que periódicamente suministren los productos bajo los estándares de calidad exigidos por la asociación.

Con la información proporcionada por las socias y vecinos de las unidades productivas se debe crear una lista de posibles proveedores potenciales que permita una selección preliminar mediante una evaluación inicial por el comité evaluador.

Después de entrevistar a los proveedores, de pedir muestras de los productos y de conocer sus procesos de producción, el comité evaluador deberá tomar decisiones y negociar el contrato.

Actividad 2. Vincular como asociados nuevas unidades productivas

Con la información del comité de selección y evaluación de proveedores se debe proceder en la vinculación de nuevos socios a partir de lo estipulado en los estatutos internos de la asociación, con el propósito de aumentar nuevas fincas que hagan parte de las unidades de producción existentes.

De acuerdo con la vinculación del número de nuevos socios de ASMUCOCA se podrá establecer o crear nuevas unidades de producción a partir de la necesidad identificada según los procesos de transporte, almacenamiento, procesamiento y distribución.

Actividad 3. Gestionar y negociar la oferta de los nuevos aliados productivos

El proceso de selección de proveedores en ASMUCOCA permitirá gestionar y negociar la oferta de los nuevos aliados productivos con el fin de incrementar nuevos productos al portafolio de servicios de la asociación y fortalecer la oferta actual del mercado regional.

Importante resaltar que el municipio de La Montañita cuenta con cuatro inspecciones de policía: Santuario, La Unión Peneya, El Triunfo y Mateguadua; 114 divisiones veredales, con una extensión de 1.484 kilómetros cuadrados, ubicado a 450 metros sobre el nivel del mar y una temperatura promedio de 27 grados centígrados, a una distancia de 30 kilómetros de la capital del departamento, Florencia. Sus suelos son típicos del piedemonte amazónico y llanero, propios para la ganadería extensiva, el cultivo de yuca, plátano, maíz, caña, café, entre otros productos agrícolas que se producen en pequeñas escalas.

La producción avícola y piscícola son una alternativa en la economía regional, tal como lo viene demostrando ASMUCOCA, con un notable trabajo de asociatividad y el firme deseo de crecer como organización empresarial. Lo anterior muestra que la asociación de mujeres cuenta con un potencial para la gestión pertinente en la negociación con nuevos aliados productivos que deseen hacer parte de este gran proyecto económico productivo de la región montañitense.

Los aspectos geográficos de este bello municipio del Caquetá, su diversidad de clima, flora, fauna, ríos y quebradas, hacen de este una región de grandes oportunidades para la gestión y ejecución de proyectos en pro de mejorar las condiciones de las organizaciones y asociaciones como ASMUCOCA.

Objetivo específico 3. Mejorar la calidad y el valor orgánico de los productos comercializados

Los alimentos orgánicos son resultado de un método de producción considerado inocuo para el medio ambiente ya que se basa en una o varias normas que tienen por objeto conseguir agroecosistemas social y ecológicamente sostenibles (FAO, 2000). Por esta razón, para la asociación de mujeres rurales del municipio de La Montañita resulta un reto bastante interesante en cuanto al cumplimiento de las normas que exigen procesos rigurosos en la manipulación, elaboración y producción de alimentos orgánicos de alta calidad.

Dentro de la reestructuración organizacional de ASMUCOCA está planteada la posibilidad de implementar pasantías universitarias en la asociación, lo que permitiría definir un comité de formación permanente en las distintas áreas de la organización, entre las cuales se puede efectuar la opción de mejoras de calidad en el área de Producción.

Actividad 1. Gestionar apoyo investigativo de la universidad en agronomía

ASMUCOCA gestionará un convenio interinstitucional con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) con el propósito de aunar esfuerzos y gestionar apoyo investigativo, especialmente con el programa de Agronomía ofertado por esta institución de educación superior.

La capacidad de proponer soluciones integrales a las problemáticas socioambientales del sector agrario es una de las características de los profesionales del programa de Agronomía, de la Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente ECAPMA de la UNAD/CEAD, Florencia. Con los semilleros de investigación de esta escuela, las propuestas y formulación de proyectos de investigación se podrá lograr evidenciar la concepción sostenible y el desarrollo de la producción agrícola y pecuaria de la región a la cual pertenece ASMUCOCA.

Actividad 2. Diseñar un plan de mejoramiento orgánico de los productos

Los productos orgánicos, ecológicos o biológicos son todos aquellos que durante su siembra, su cosecha e incluso durante su transformación emplean insumos y tecnologías amigables con el medio ambiente. Lo anterior permite sugerir a la asociación de mujeres rurales de este municipio un plan de mejora que contribuya a una implementación de buenas prácticas en los sistemas de producción.

En cuanto a la calidad de vida de las personas, los mercados actuales han redireccionado sus estrategias y procesos de producción ofreciendo una alta calidad en productos orgánicos que ayudan a proteger la salud del consumidor y, por supuesto, la salud de quienes diariamente se exponen al manejo de insumos y químicos, los agricultores.

Actualmente la agricultura orgánica es considerada como una técnica de cultivo que no utiliza insumos con químicos sintéticos, por el contrario, utiliza insumos que ayudan a evitar la contaminación del agua, ayudan a preservar los nutrientes del suelo, no afectan el medio ambiente y mejora la calidad del producto para el consumidor.

En algunos países los gobiernos subsidian e impulsan la agricultura orgánica, conocida como agricultura ecológica o biológica, amigable con el medio ambiente. Este tipo de agricultura es la que sugerimos a través de esta propuesta para que ASMUCOCA pueda incursionar en esta nueva tendencia de los productos orgánicos, mediante el uso de fertilizantes orgánicos que se pueden transformar a partir de los residuos de la misma actividad avícola y pecuaria de la unidad productiva como, por ejemplo, el estiércol de gallina, entre otros.

Tabla 30. Plan de mejoramiento orgánico de los productos

Objetivo general: identificar las condiciones actuales de cada finca que hace parte de las unidades productivas de ASMUCOCA para implementar la agricultura orgánica mediante buenas prácticas agrícolas que permitan el aprovechamiento y buen uso de los recursos propios de la región con el propósito de ofertar productos orgánicos de alta calidad.

Objetivos	Estrategias / Acciones	Propósitos a nivel general	Propósitos a nivel práctico
O. E. 1.	Determinar los materiales y métodos que se pueden utilizar en la implementación de la agricultura orgánica a partir de los desechos o residuos aprovechables que se generan en la actividad avícola y pecuaria de la finca.	Consultar con un profesional de agronomía sobre los materiales y los métodos que se pueden realizar al implementar la agricultura orgánica.	<ol style="list-style-type: none"> Mantener y aumentar la fertilidad de los suelos. Mejorar los ciclos biológicos dentro de cada finca.
O. E. 2.	Identificar los fertilizantes orgánicos que se pueden aprovechar en cada finca mediante los métodos que ofrece la implementación de la agricultura orgánica para remplazar los fertilizantes con compuestos químicos y sintéticos que afecten el medio ambiente.	Elaborar una lista de fertilizantes orgánicos que se pueden aprovechar en cada unidad de producción.	<ol style="list-style-type: none"> Utilizar plantas fijadoras de nitrógeno. Prohibición de fertilizantes químicos sintéticos y hormonas o reguladores de crecimiento. Diversidad de cultivos y producción animal propias a las condiciones de la región.
O. E. 3.	Establecer una ruta de procesos en la implementación de la agricultura orgánica a través de la información que se obtenga del "Registro agropecuario" que lleva cada finca.	Construir un documento propio de ASMUCOCA en el cual se establezca la ruta de procesos en la implementación de la agricultura orgánica.	<ol style="list-style-type: none"> Reconocer los conocimientos que ofrecen los sistemas agrícolas tradiciones de la región. Crianza de animales apropiadas para la conservación del medio ambiente.

Fuente: elaboración propia.

Actividad 3. Evaluar semestralmente la calidad de los productos ofertados

ASMUCOCA deberá establecer un documento en el cual se fijen los criterios para controlar el proceso de gestión de calidad que permita tener en cuenta:

1. Satisfacción del cliente
2. Cobertura del mercado
3. Precio
4. Procesos de producción
5. Seguridad
6. Eficiencia

Estos procesos de evaluación semestral se realizarán a través de instrumentos de aplicación cuantificables como encuestas y entrevistas que permitan llevar un control en todos los procesos en cada una de las unidades productivas de la asociación.

Es importante tener claridad que la medición que se establece mediante la evaluación semestral en las unidades productivas de ASMUCOCA se realiza con el propósito de consolidar una base de gestión organizacional mediante datos y hechos concretos, instaurar una cultura de evaluación y mejoramiento, valorar los procesos en la toma de decisiones de la organización, analizar el cumplimiento de los planes, objetivos y resultados que permitan ser eficientes, eficaces y efectivos como organización empresarial.

Mediante la evaluación se logra no solo medir procesos de gestión, sino también reconocer el gran valor que tiene el capital intangible de la asociación, su talento humano.

Objetivo específico 4. Fortalecer e identificar el valor agregado de los productos campesinos

Para identificar el valor agregado de los productos agrícolas es importante acudir a una definición brindada por el Diccionario de Oxford que expresa que el valor agregado es “el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales” (Agricultureros. Red de especialistas en agricultura, 2016, párr. 1).

Es indispensable tener en cuenta que el valor agregado de un producto incluye aspectos importantes como el valor monetario por sus costos de producción y otros factores propios del mercado que inciden en el precio final del producto.

La información del cómo se produce, cómo se gestiona, cómo incide o impacta en el medio ambiente y en la calidad de vida de los consumidores y el aporte significativo para la economía de la región, hace parte de las nuevas apreciaciones que tiene el valor agregado de los productos, especialmente los que hacen parte de este sector de la agricultura colombiana.

Actividad 1. Gestionar el apoyo técnico para determinar los aportes nutricionales

Es importante tener como punto de referencia el documento CONPES 113 del 31 de marzo de 2008, el cual refiere que, la Constitución Política de Colombia establece el derecho a la alimentación equilibrada como un derecho fundamental de los niños (artículo 44). En cuanto a la oferta y la producción agrícola, la Constitución establece en los artículos 64, 65 y 66 los deberes del Estado y el objetivo del plan de contribuir al mejoramiento de la situación alimentaria y nutricional de la población colombiana.

Se hace necesario solicitar a los entes territoriales y a las instituciones que regulan el control sobre la calidad nutricional de los productos agrícolas en la región para que se conozca por parte de ASMUCOCA los procesos pertinentes en la producción del sector agrícola y pecuario.

La dimensión de calidad de vida hace referencia a los distintos factores que inciden en la producción alimentaria de una región; al consumo y aprovechamiento de productos alimenticios que oferta los sectores económicos propios de la región y que garantizan un alto contenido de nutrientes y un manejo sustentable con el medio ambiente.

Actividad 2. Diseñar una marca que represente los beneficios de los productos

En la actualidad la marca hace parte de los intangibles más importantes de una organización empresarial; es lo que generalmente recuerda un cliente consumidor, es como una huella imborrable que perdura en la mente para volver a consumir.

La mayoría de los expertos en *marketing* aseguran que definir los objetivos de la marca desde el principio es la mejor opción, planteando el interrogante qué se quiere conseguir,

cómo lo harás y la visión del negocio a largo plazo. También es importante conocer el público objetivo al cual se desea vender, es decir, segmentar el mercado.

Existen varios elementos que se deben tener en cuenta a la hora de crear marca como, por ejemplo, el logo, los colores corporativos y el uso de las redes sociales y medios de comunicación, por los cuales se dará a conocer la marca.

Para la asociación de mujeres rurales sería interesante programar un taller en el cual se pueda realizar una serie de actividades que permitan unificar ideas, criterios y gustos para la creación de una marca que pueda identificar el sentir de toda una asociación, convencida del rol trascendental que viene desempeñando en la región.

Actividad 3. Promover la marca a través del plan de marketing

Detallar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo de mercado es lo que se denomina un *plan de marketing*. Para realizar este proceso de mercadeo con ASMUCOCA es indispensable realizar el análisis de las “P del servicio”, las cuales permitirán como estrategias alcanzar los objetivos propuestos.

El *producto* que ofrece ASMUCOCA se debe caracterizar por su calidad en los procesos de producción, funcionalidad o requerimientos de los clientes, empaques, servicio, entre otros.

El *precio*, sujeto al costo de producción, rentabilidad y otros factores que ayudan a la fijación del costo de venta del producto a ofertar. La *plaza* es otra condición a tener en cuenta, pues el buen manejo de los sistemas de distribución, transporte y logística ayudarán en la ubicación de la oferta de producción para los clientes y prospectos.

La *publicidad* persuasiva y la *promoción*, clave para atraer los posibles clientes al ejercicio de la compra o cierre de la venta, teniendo en cuenta la calidad del producto a ofertar como una de las principales características frente a la competencia.

4.3 Área Organizacional

Teniendo en cuenta la información suministrada mediante el diagnóstico interno realizado a ASMUCOCA, se logró evidenciar que la asociación no cuenta con un organigrama, tiene un reglamento interno de trabajo en las unidades productivas, desarrollan normas y procesos que le permiten obtener buenos resultados en la ejecución de sus proyectos.

Según la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), aplicada en el diagnóstico, y que permite valorar las fortalezas y las debilidades encontradas en la organización y clasificadas en la matriz PCI, se evidencia que la estructura organizacional es una de sus debilidades más notables. Por lo anterior, se hace necesario dentro de la presente propuesta empresarial modificar la estructura organizacional de ASMUCOCA, que permita definir cargos, funciones y responsabilidades dentro de las respectivas áreas o departamentos que surgen como división de todas las actividades de la asociación, para organizarse, coordinar y ejecutar estrategias para el logro de los objetivos misionales.

Estrategia 1. Reestructuración organizacional estratégica

Un alto porcentaje de empresas realiza reestructuración organizacional y en muchas de ellas no se logra el objetivo de este cambio. Según los expertos en el tema, entre ellos Aurys, una compañía de consultores especializados, consideran que la mayoría de las empresas cometen este tipo de errores con frecuencia.

Crear que la reestructuración organizacional por sí sola solucionará todos los problemas o necesidades; esperar obtener mejoras en productividad solo ajustando la estructura organizacional; diseñar la nueva estructura sobre la base de “personigramas”, sin considerar la necesidad de alineamiento entre los perfiles y las capacidades; no comunicar adecuadamente a la organización las transformaciones en curso, lo que ocasiona incertidumbre, resistencia y confusión en las personas (Consulting, 2021).

También Aurys Consulting considera muy importante tener en cuenta cinco elementos que permiten lograr un proceso de reorganización efectivo:

1. Alinear la estructura organizacional a la estrategia: aquel proceso que tiene una visión clara respecto de qué se quiere lograr y cuáles son los cambios necesarios para lograrlo.
2. Optimizar procesos antes de un cambio organizacional: el rediseño de la organización ofrece una buena oportunidad para mejorar las prácticas y procesos críticos de la cadena de valor.
3. Lograr una toma de decisiones efectiva: uno de los principales determinantes del buen desempeño de una organización es su capacidad de tomar y ejecutar decisiones oportunas, de calidad y de alto impacto.

4. Definir los perfiles necesarios para lograr los cambios esperados: se deben redefinir de forma clara y precisa para cada puesto de trabajo sus roles y responsabilidades, competencias requeridas, indicadores claves de negocio alineados al desempeño de cada puesto, decisiones y recomendaciones en las que participa.
5. Asegurar la apropiación de los cambios propuestos en las personas: estas acciones se deben focalizar en una comunicación efectiva, lograr el involucramiento de los grupos de interés a través de la participación en todas las etapas del proceso y formar y desarrollar capacidades en el personal.

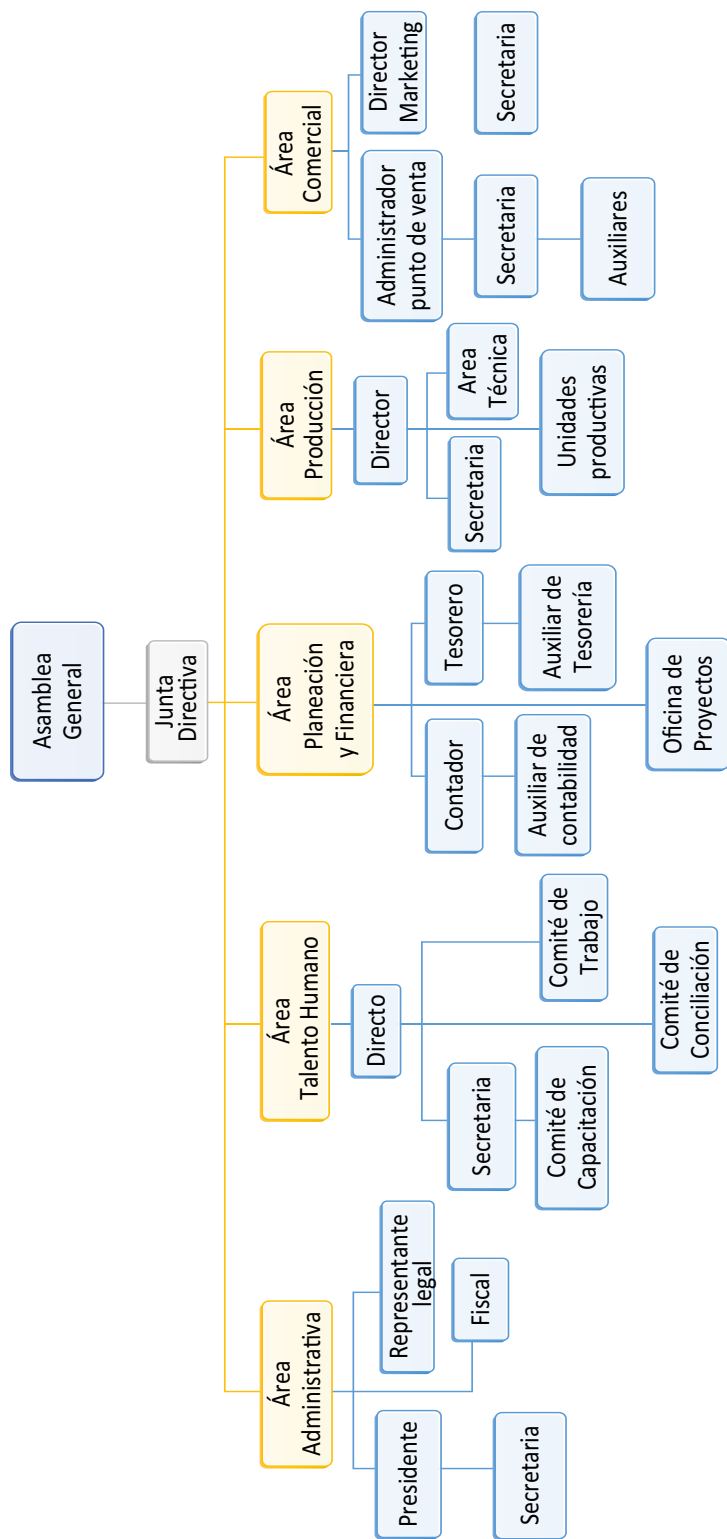
Con estos elementos sugeridos y otros que se consideren oportunos, ASMUCOCA iniciará una reestructuración organizacional a partir del siguiente organigrama que se propone como parte de la solución en las falencias encontradas.

Hay que mencionar que, para esta propuesta del organigrama, se tiene en cuenta que ASMUCOCA será el máximo ente regulador y cabeza visible de la jerarquía de la asociación, seguida de la Junta Directiva, que está integrada por el presidente, representante legal, secretaria y fiscal, ubicados en el área Administrativa como se muestra en la figura que se observa a continuación. Los comités de capacitación, conciliación y de trabajo se han ubicado dentro del área de Talento Humano, en la cual se designa a un director y su respectiva secretaria.

Luego se ubica el área Financiera, donde se encuentra el tesorero y el contador con sus respectivos auxiliares; posteriormente se identifica el área de Producción, con un director encargado del área técnica y las unidades productivas, con el respaldo de la secretaria. Por último, se sitúa el área Comercial o de mercados, en la cual se muestra al director de Marketing con su secretaria y el administrador de la distribuidora, que se ha denominado *punto de venta*, con su respectiva secretaria y equipo de auxiliares.

Con esta estructura organizacional planteada para la asociación de mujeres rurales del municipio de La Montañita se propone una reestructuración que genere aceptación, sentido de pertenencia y compromiso para su respectiva ejecución.

Figura 9. Organigrama de ASMUCOCA



Fuente: elaboración propia.

Objetivo específico 1. Diseñar un sistema de planeación estratégica, de evaluación y de control

Para el cumplimiento de los objetivos en las diferentes áreas de esta asociación de mujeres rurales es fundamental diseñar unos procesos prácticos y operativos que permitan la aplicación de la estrategia de planeación de la organización, contribuyendo en la implementación de los controles y evaluación.

Actividad 1. Diseñar e implementar un proceso de planeación estratégica y de control

Es importante administrar y direccionar oportuna y pertinentemente la asociación para evitar riesgos y factores negativos que conlleven al decrecimiento de la asociación o a su iliquidez. También se debe tener en cuenta que la falta de liderazgo de quienes hacen parte de la administración de ASMUCOCA puede ocasionar tropiezos en el buen desarrollo de esta por la falta de buenas decisiones administrativas.

La capacidad de liderazgo de quienes hacen parte en la dirección de las áreas o departamentos de la asociación generan resultados eficientes a través de la toma de buenas decisiones en relación con operaciones de producción y comercialización, logística y transporte, aplicación de tecnologías y sistematización de la información y muchos otros resultados que favorecen a la organización, permitiendo visualizar una muy buena gerencia o dirección estratégica empresarial.

Una buena dirección estratégica liderada por cada uno de los directores de áreas le permitirá a ASMUCOCA cumplir con la misión, visión, valores corporativos y los objetivos misionales de esta organización, entendiendo que cada director contará con herramientas apropiadas para el cumplimiento de los sistemas de control y de gestión.

Teniendo en cuenta la teoría de algunos expertos en la administración, como lo menciona Escamilla (2007), algunas herramientas de la planeación estratégica que se pueden utilizar son:

- Diagramas de proceso y de flujo: sirven para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación que se representa con un círculo, transporte que se representa con una flecha, inspecciones con un cuadrado, demoras y, por último, almacenamiento que se representa con un triángulo.

- Administración de proyectos usando tiempos determinísticos (CPM): se utiliza para encontrar el tiempo de terminación más corto de todo el proyecto. Para esta técnica debemos determinar el tiempo de inicio más inmediato y el tiempo de terminación más breve.
- Programación: listado de las actividades necesarias, su orden para realizar, quién debe hacer cada una y el tiempo necesario.
- Diagrama de red o diagrama de flechas: se elabora mediante flechas y círculos. Las flechas representan las actividades y los círculos representan los eventos ya sea de inicio y finalización.
- Árbol de decisión: se emplea en decisiones donde una cadena de factores tiene incidencia sobre los resultados. El objetivo es maximizar el valor esperado, el cual se calcula en cada vértice del árbol de derecha a izquierda en forma sucesiva.
- Gráfica de GANTT: gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.
- Gráfica de carga: “Es una gráfica de Gantt modificada. En lugar de enlistar las actividades en el eje vertical, los cuadros de carga listan departamentos enteros o recursos específicos” (INAFED).
- Análisis FODA: utilizado para detectar las relaciones entre las variables más importantes y de esta manera realizar un diseño de estrategias adecuadas sobre la base del análisis del ambiente interno y externo de cada organización.
- Análisis de red PERT: herramienta cuantitativa que se utiliza en la planeación y control, sirve para programar un proyecto por adelantado y calcular el tiempo necesario para completarlo. Este análisis requiere que primero identifiquemos las actividades del proceso, sus secuencias y tiempo de cada una.
- Análisis del punto de equilibrio: es una técnica utilizada para identificar el punto en el que el ingreso total es suficiente para cubrir los costos totales.
- Programación lineal: es un enfoque de solución de problemas elaborado para ayudar a tomar decisiones. Es un modelo matemático que resuelve un problema indeterminado formulado a través de ecuaciones lineales.

- Benchmarking: herramienta para encontrar las mejores características, procesos y servicios del producto que sea posible, a efecto de usarlos como parámetro para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa.
- Simulación: se utiliza para representar un proceso mediante otro que lo hace mucho más simple y entendible y que por medio de un *software* de computadora permite la construcción de un modelo de un sistema (Gutiérrez, 2021).

Actividad 3. Diseñar manuales de funciones y procedimientos internos

El *manual de funciones* es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas. Su elaboración debe estar basado de acuerdo con los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas (Ramos, 2018). A partir de este concepto se procede a mencionar la importancia de elaborar el documento denominado “Manual de funciones y procedimientos de la Asociación de Mujeres Rurales del Caquetá y Colombia – ASMUCOCA”.

Este documento en mención permitirá conocer el funcionamiento interno de la organización, es decir, la descripción de los cargos o puestos de trabajo, perfiles del personal, ubicación de áreas o dependencias, requerimientos, funciones, entre otros aspectos que son importantes para el buen desarrollo de la organización y el cumplimiento de sus objetivos misionales.

Es importante mencionar que, el *Manual de funciones y procedimientos* contiene en detalle toda la información de las áreas administrativas y de operaciones de la organización con el fin de permitirle al ente regulador realizar los procesos de auditoría, evaluación y control interno de la asociación.

La eficiencia y la eficacia de cada uno de los empleados o funcionarios de ASMUCOCA dependerá en gran parte de la descripción puntual del hacer y el cómo hacer en cada cargo de la asociación, que sin duda alguna este importante documento tiene como objeto el buen funcionamiento y armonioso ambiente laboral.

A continuación, se presenta una tabla de fuente propia con el contenido de la estructura del manual de procedimientos de acuerdo con Palma (2020).

Tabla 31. Estructura del *Manual de procedimientos*

Elementos	Descripción de Contenidos		
Identificación	<p>Logotipo de la organización</p> <p>Nombre oficial de la organización.</p> <p>Lugar y fecha de elaboración</p> <p>Número de revisión (en su caso).</p>	<p>Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.</p>	<p>Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.</p> <p>Unidades responsables de su elaboración, revisión o autorización.</p>
Índice o contenido	Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.		
Prólogo o introducción	Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.		
Objetivos de los procedimientos	Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores, y facilitar las labores de auditoría, evaluación y control interno.		
Áreas de aplicación o alcances de los procedimientos	Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances en: procedimientos macroadministrativos y procedimientos mesoadministrativos o sectoriales.		
Responsables	Unidades administrativas o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.		
Políticas o normas de operación	<p>En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.</p>	<p>Se definirán perfectamente las políticas o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas.</p>	<p>Los lineamientos se elaboran clara y concisamente a fin de que sean comprendidos con los aspectos administrativos y el procedimiento.</p>

Elementos	Descripción de Contenidos
Conceptos	Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
Procedimiento (descripción de las operaciones)	Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación.
Formulario de impresos	Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso debe hacerse referencia específica de estas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.
Diagramas de flujo	<p>Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita.</p> <p>Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual de procedimientos brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos o gráficos simplificados.</p>
Glosario de términos	Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos que sirven de apoyo para su uso o consulta.

Fuente: elaboración propia.

Objetivo específico 2. Incrementar el nivel de formación académica y de emprendimiento para directivos y asociados

Para lograr un proyecto empresarial confiable, rentable y sustentable para ASMUCOCA, se hace necesario adquirir conocimientos que permitan desarrollar habilidades para realizar actividades de manera adecuada, oportunas, eficientes y pertinentes ante los constantes cambios y exigencias del mercado Narciso, et. al, 2021. La formación académica es un reto para las nuevas generaciones y, más aún, para las organizaciones empresariales, compañías, asociaciones y todo tipo de sociedades que buscan la participación de mercados, crecimientos y ante todo la sostenibilidad empresarial.

Incrementar el nivel de formación académica para la asociación será una constante apuesta para las directivas que deberán gestionar ante los entes gubernamentales, instituciones de educación superior y toda organización nacional o internacional que oferte formación en beneficio de las asociadas y empleados de ASMUCOCA.

En el caso de la asociación, se conoce que la mayoría de las mujeres socias no han terminado sus estudios de básica secundaria y que el nivel de escolaridad de sus parejas es bajo, no son bachilleres. En cuanto a los hijos de estas familias, la gran mayoría cursan estudios de básica primaria y secundaria en las instituciones educativas más cercanas a sus fincas.

Importante tener presente que, ASMUCOCA gestionará con instituciones de educación que hacen presencia en la región la posibilidad de que sus asociadas e integrantes de sus familias puedan tener la oportunidad de cursar sus estudios de básica primaria, básica secundaria, formación técnica, tecnológica profesional, pregrados y posgrados a través de convenios interinstitucionales, que permitan cualificar el nivel de formación de sus asociadas, funcionarios, directivos y núcleo familiar.

Actividad 1. Diagnóstico de nivel educativo de cada asociado y su familia

Es importante resaltar que para aplicar el instrumento con el cual se obtendrá la información detallada en la elaboración del diagnóstico educativo, se debe contar con la aprobación de la Junta Directiva de ASMUCOCA, con el propósito de no afectar el manejo de la información.

A continuación, se presentan las fases en el proceso del diagnóstico educativo que se debe tener en cuenta al momento de aplicar el instrumento:

Fases en el proceso del diagnóstico educativo

Tabla 32. Fases en el proceso del diagnóstico educativo

Fases en el proceso del diagnóstico educativo	
Planificación y delimitación inicial	Reflexión inicial sobre la situación que origina el diagnóstico y la forma de proceder ante la misma. Se trata de definir el o los objetivos, delimitar quién o quiénes o qué va a ser evaluado, cuáles son las áreas a explorar, las técnicas a utilizar y las personas implicadas en la evaluación.
Recogida de información	Recabar la información necesaria en relación con la situación objeto de estudio, haciendo uso de diferentes técnicas y procedimientos, cuya combinación facilita una exploración más profunda y exhaustiva de la realidad. Conviene también recoger información procedente de diversas fuentes, lo que no permite desarrollar una visión más completa y extensa de la situación.
Interpretación y valoración de la información	Analizar, interpretar y valorar la información recogida de forma que sea posible describir y explicar la situación.
Toma de decisiones y propuesta de intervención	Elaborar programas de intervención coherentes con la valoración realizada.
Seguimiento evaluación	Revisar de forma continua la intervención diseñada y aplicada para conocer en qué medida responde a las necesidades que la suscitaron.

Fuente: elaboración propia.

Actividad 2. Gestionar plan de apoyo y recursos para matrícula educativa asociadas

El Congreso de la República de Colombia decreta a través de la Ley 1257 de 2008 que el Ministerio de Educación está en la obligación de “promover la participación de las mujeres en los programas de habilitación ocupacional y formación profesional no tradicionales para ellas, especialmente en las ciencias básicas y las ciencias aplicadas” (capítulo 11, numeral 4) y la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer en la cual se garantiza que la mujer tiene derecho a la educación, a su realización profesional y económica a través de la conformación de asociaciones y organizaciones comunitarias y productivas.

A partir de estas leyes los entes territoriales están obligados a formular y gestionar proyectos de formación que beneficien a las mujeres, especialmente las del sector rural productivo y de organizaciones sociales.

Instituciones de Educación Superior como la UNAD, la UNIAMAZONÍA y el SENA, entre otros, son actores que, junto con los entes territoriales brindan programas de formación a través de convenios interinstitucionales con recursos del Estado para beneficiar a mujeres rurales, emprendedoras y asociadas de organizaciones sociales.

En la Figura 10 y 11 se puede apreciar la oferta educativa de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), desde el programa de alfabetización, primaria y bachillerato, programas tecnológicos, profesionales, especializaciones y maestrías. Además de diplomados en distintas áreas del saber disciplinar.

Una muestra de las ofertas de formación que tienen las universidades y el SENA, regional Caquetá, entre otras instituciones de educación que hacen presencia en la región:

Figura 10. Oferta educativa UNAD 2021

The image is a screenshot of the UNAD website's 'Programas y Matrículas' section. At the top left is the UNAD logo with the text 'Universidad Nacional Abierta y a Distancia'. The main heading is 'Selecciona el área educativa de tu interés'. There are two main program categories:

- Programas tecnológicos, profesionales, especializaciones y maestrías:** This section features a photo of students in a classroom. Below the photo is a dark blue button labeled 'Conoce nuestros programas'. To the right, there is a question '¿Ya conoces nuestros programas y deseas matricularte?' followed by a yellow button labeled 'Formulario y fechas de matrículas'. Above the photo, there is a small text block: 'Maestrías, especializaciones, programas profesionales, tecnológicos y técnicos a distancia, mediados por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)'. Below the photo, there is another yellow button labeled 'Formulario y fechas de matrículas'.
- Alfabetización, primaria y bachillerato:** This section features a photo of students in a classroom. Below the photo is a dark blue button labeled 'Conoce este programa'. To the right, there is a question '¿Ya conoces nuestros programas y deseas matricularte?' followed by a yellow button labeled 'Formulario y fechas de matrículas'. Above the photo, there is a small text block: 'Programa de alfabetización, educación básica, media y bachillerato virtual para jóvenes y adultos. Below the photo, there is another yellow button labeled 'Formulario y fechas de matrículas'.

Fuente: UNAD (2021b).



Figura 11. Oferta educativa diplomados UNAD 2021

UNAD Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

Programas y Matriculas

Diplomados y formación docente

Conoce los diplomados, programas de formación docente y demás formación continua, desarrollados a la medida por convenios académicos para la actualización profesional y el fortalecimiento de competencias.

Conoce nuestros diplomados

Formación en lengua extranjera

Programa de formación en el idioma inglés.

Conoce nuestros cursos

Gobierno: Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Gobierno de Colombia Govuzo, Colombia Compra Eficiente, Fondo Emprender, ICEXK, Urea de Cristal, Colombia Aprende, Gobierno Digital.

Entonces de interés: Transparencia e Información pública, Agencia de la UNAD, Directorio UNAD, Centros y Sedes administrativas, Contratación, Mapa del sitio, Política de privacidad, Política de Tratamiento de Datos, Personal.

Normatividad: Agenda Institucional, Estatuto General, Estatuto Docente, Estatuto de Egresados Institucional, Estatuto de Comensación, Reglamento estudiantil.

Síguenos en: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn.

Ir al Directorio de Unidades

¿necesitas ayuda?

Fuente: UNAD (2021b).

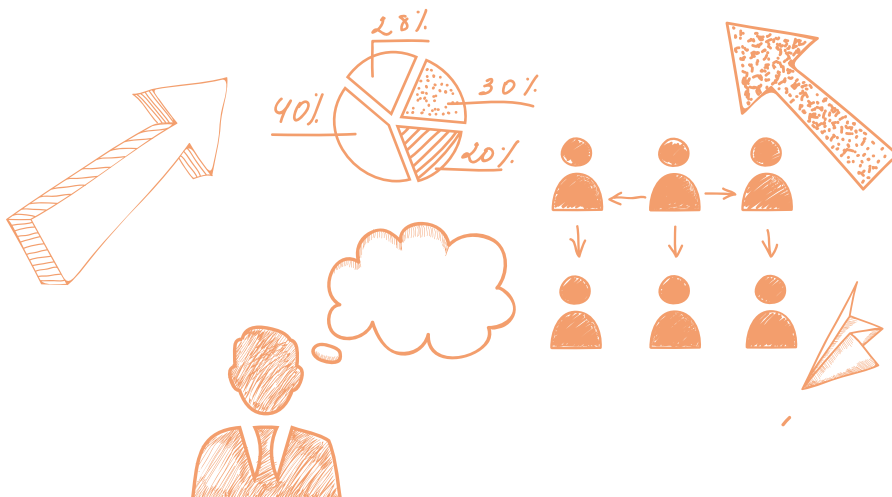


Figura 12. Oferta educativa SENA 2021

SENA

Inicio SENA Virtual ▾ Capacitaciones ▾ Empleos SENA ▾ + Cursos

Sena Virtual > SENA Virtual > Sena convocatoria primer trimestre 2021

Sena convocatoria primer trimestre 2021

Gestión de fidelización

Anuncia Una guía para reinventar los programas de fidelización con IA y ML

Comerch

Descargar

Sena convocatoria primer trimestre 2021 - Se llevarán a cabo los días 8 y 9 de noviembre de 2021. La oferta educativa de esta entidad para esta primera convocatoria del 2021 está conformada por 286 programas. Se podrán capacitar más de 58 mil personas en las siguientes modalidades:

- Tecnólogos: 17570 cupos
- Técnicos: 38712 cupos
- Niveles de auxiliar y operario: 2049 cupos

[Sena convocatoria primer trimestre 2021](#)

Fuente: SENA (2021).

Por lo anterior, se plantea dentro de esta propuesta gestionar un convenio interinstitucional con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) a través de la Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria, responsable de la creación de condiciones reales para el acompañamiento de los procesos de desarrollo comunitario y arraigo regional de la universidad, a fin de contribuir a la sostenibilidad académica, social, cultural y económica de la institución, al diseño y ejecución de planes, programas y proyectos que respondan a la misión, objetivos y responsabilidades sustantivas institucionales que le correspondan (UNAD, 2021a).

También es importante señalar que se gestionará con los entes gubernamentales como la Secretaría de Agricultura del Departamento del Caquetá, el Ministerio de Agricultura, entre otras instituciones del orden regional y nacional, proyectos y convenios que permitan generar recursos para la matrícula de las asociadas en las instituciones de educación superior e instituciones de formación técnica como el SENA.

Actividad 3. Gestionar capacitaciones y formación en emprendimiento para asociados

Una de las alternativas en formación y capacitación en este aspecto lo oferta actualmente entidades del orden nacional como la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), quien ha diseñado un dispositivo muy importante que permite crear espacios de interlocución con las comunidades como lo hace el Observatorio Intersistémico Regional (OIR), el cual ha generado estrategias como la Red de Emprendimientos Regionales en cada una de las ocho zonas que hacen parte de esta prestigiosa universidad en todo el país.

La Red de Emprendedores de las Regiones contribuye con el buen desarrollo de los emprendimientos regionales mediante la formación pertinente con actores internos y externos de la UNAD que ayudan al fortalecimiento de estas pequeñas y medianas empresas regionales.

Es importante también mencionar que el SENA, regional Caquetá, es otra de las instituciones del Estado colombiano que brinda formación técnica, tecnológica y asistencia técnica en procesos productivos, acompañamientos en procesos formativos que de acuerdo con las necesidades del territorio, empresas y organizaciones sociales que requieran mediante convenios se podrán desarrollar este tipo de capacitaciones.

Articulación interinstitucional entre entidades como Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá, el SENA, UNAD, UNIAMAZONÍA, INNPULSA, Agencia de Emprendimiento e Innovación del Gobierno Nacional, entre otras, permiten que ASMUCOCA pueda acceder a los programas y recursos para el fortalecimiento de organizaciones empresariales y unidades productivas en la región.

Objetivo específico 3. Implementar pasantía universitaria en la asociación

La pasantía universitaria hace referencia a las actividades de extensión que los estudiantes pueden realizar durante un periodo académico en una empresa o institución pública o privada con la cual la institución de educación superior tenga un convenio interinstitucional para generar los espacios que le permitan al estudiante conocer el contexto laboral que se vive en cada organización empresarial y tenga la oportunidad de llevar a la práctica sus conocimientos teóricos adquiridos en su proceso de formación.

Importante resaltar que los pasantes con sus prácticas profesionales benefician de manera significativa a las organizaciones empresariales por sus conocimientos nuevos y por la capacidad de observar desde fuera todo el proceso organizacional que posee la empresa, generando un aporte imparcial de los posibles cambios, sugerencias o acciones a tener en cuenta para el mejoramiento continuo.

En el departamento del Caquetá existen distintas instituciones de educación de carácter público o privado con las cuales ASMUCOCA puede gestionar para recibir estudiantes que realicen sus pasantías o prácticas profesionales que generan mutuos beneficios, aportando al desarrollo económico de las comunidades que hacen parte de esta asociación de mujeres rurales en el Caquetá.

Actividad 1. Diseñar el plan de pasantía por áreas estratégicas: Mercadeo, Contable y Producción

Al presentar una propuesta de plan de pasantías se hace necesario tener en cuenta que se han evidenciado necesidades en las distintas áreas o dependencias que incluyen actividades como auxiliar de oficina, con todo lo que eso implica, desde sacar fotocopias hasta organizar archivos, contestar llamadas, entre otras funciones.

En cada una de las áreas de ASMUCOCA, mediante las pasantías de los estudiantes de educación superior, se pretende lograr un apoyo significativo en actividades administrativas y operativas que mejoren la eficiencia en cada dependencia de la organización.

A continuación, se presenta una propuesta del plan de pasantías por áreas, necesidad identificada, perfil del estudiante y el número de estudiantes requeridos en el cargo.

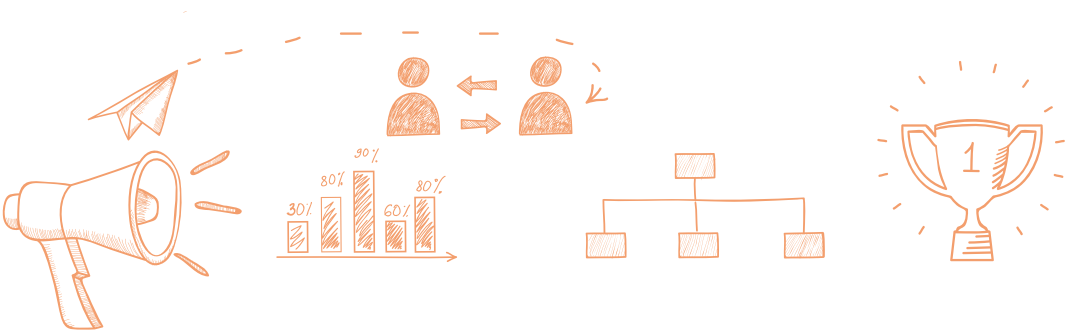


Tabla 33. Plan de pasantías para ASMUCOCA

Plan de pasantías para ASMUCOCA				
Área	Dependencia	Descripción de la necesidad	Perfil del pasante	N.º pasantes
Administrativa	Secretaría	Apoyo administrativo, archivo y otras funciones pertinentes al cargo de la Secretaría de Administración.	Estudiante de último semestre de administración de empresas, tecnologías y técnicos en el área administrativa.	1
	Sistemas	Apoyo en asistencia técnica y de conocimientos en sistemas a todas las dependencias.	Estudiante de último semestre de ingeniería de sistemas, tecnologías o técnicos en relación con sistemas y tecnologías de la información.	1
Talento Humano	Secretaría	Apoyo administrativo, archivo y otras funciones pertinentes al cargo de la Secretaría de Talento Humano.	Estudiante de último semestre de administración de empresas, tecnologías y técnicos en el área administrativa	1
	Comité de Capacitación	Apoyo en la gestión de organización, programación y archivo del Comité de Capacitación.	Estudiante de último semestre de administración de empresas, tecnologías y técnicos en el área administrativa	1
	Comité de Conciliación	Apoyo en la gestión de organización, programación y archivo del Comité de Conciliación.	Estudiantes de último semestre de psicología, administración de empresas y trabajo social.	1
	Comité de Trabajo	Apoyo en la gestión de organización, programación y archivo del Comité de Trabajo.	Estudiante de último semestre de administración de empresas, tecnologías y técnicos en el área administrativa	1

Plan de pasantías para ASMUCOCA				
Área	Dependencia	Descripción de la necesidad	Perfil del pasante	N.º pasantes
Financiera	Contabilidad	Apoyo en la organización de los documentos contables de la asociación.	Estudiantes de último semestre de contaduría pública, tecnologías o técnicos relacionados con la contabilidad.	2
	Tesorería	Apoyo en la organización de documentos y soportes de flujo monetario.	Estudiantes de último semestre de contaduría pública, tecnologías o técnicos relacionados con la contabilidad.	1
	Secretaría	Apoyo administrativo, archivo y otras funciones pertinentes al cargo de la Secretaría de Producción.	Estudiante de último semestre de ingeniería industrial, administración de empresas, tecnologías y técnicos relacionados con la producción.	1
Producción	Asistencia técnica	Apoyo en la organización y archivo de documentos de la unidad de asistencia técnica.	Estudiantes de último semestre de agronomía, ingeniería ambiental, zootecnia, medicina veterinaria y tecnología a fines con el sector agrícola.	1
	Unidades productivas	Apoyo en campo para cada una de las unidades productivas.	Estudiantes de último semestre de agronomía, ingeniería ambiental, zootecnia, medicina veterinaria y tecnología a fines con el sector.	6
Comercial	Secretaría de Marketing	Apoyo administrativo, archivo y otras funciones pertinentes al cargo de Secretaría de Marketing.	Estudiante de último semestre de administración de empresas, tecnologías y técnicos relacionados con mercadeo y ventas.	1

Plan de pasantías para ASMUCOCA				
Área	Dependencia	Descripción de la necesidad	Perfil del pasante	N.º pasantes
Comercial	Secretaría Punto de Venta	Apoyo administrativo, archivo y otras funciones pertinentes al cargo de Secretaría Punto de Venta.	Estudiante de último semestre de administración de empresas, tecnologías y técnicos relacionados en ventas.	1
	Atención Punto de Venta	Apoyo de atención y servicio al cliente.	Estudiante de último semestre de administración de empresas, tecnologías y técnicos relacionados en ventas.	3

Fuente: elaboración propia.

Actividad 2. Gestionar ante universidades y SENA la asignación de pasantes por semestre

Mediante la elaboración de una minuta denominada “Convenio interinstitucional”, que se presente para la aprobación por parte de la Junta Directiva de ASMUCOCA y, por otra parte, la institución de educación superior (IES) que haga presencia en la región.

Generalmente este tipo de documentos ya existen en las universidades o instituciones de educación superior, en los cuales se especifica todo un conjunto de normas, acciones y funciones que se deben tener en cuenta por las partes para la firma del convenio, el cual les permitirá a estas organizaciones en mención poder aunar esfuerzos en beneficio de sus objetivos misionales y por su puesto crear esos espacios contextuales laborales para los estudiantes pasantes.

Es importante mencionar que las instituciones de educación superior que hacen presencia en el departamento del Caquetá son: la Universidad de la Amazonia, de carácter público y ente propio de esta región; la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), institución pública del orden nacional, con sede propia en la ciudad de Florencia y con una Unidad de Desarrollo Regional (UDR) en el municipio de San Vicente del Caguán; la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), con sede en Florencia; el SENA, regional Caquetá, con sede propia en la ciudad capital del

departamento del Caquetá; la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN); la Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA); la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (EDUTECH) de los Andes, entre otras.

Con estas instituciones de educación superior se logrará la gestión pertinente para la firma del convenio interinstitucional que le permita a la asociación el contar con un buen número de pasantes del nivel técnico profesional, tecnológico y pregrado profesional que están finalizando el proceso de formación en los programas que ofertan las IES en esta región del país.

Actividad 3. Evaluar los resultados organizacionales del apoyo de los pasantes

Respecto a la evaluación de los pasantes, se realizarán durante el periodo asignado y al final de este, teniendo en cuenta los formatos de evaluación que presentan las instituciones de educación superior y los planes de trabajo que cada estudiante debe relacionar en los formatos asignados por la universidad o en su defecto algún formato que considere pertinente la asociación para su archivo interno, si así lo amerita.

Cabe destacar que para el buen desarrollo de las actividades que desempeñarán los pasantes en las dependencias de ASMUCOCA, se tendrá que asignar un funcionario que reúna algunas características profesionales para orientar y supervisar las tareas asignadas al estudiante en su respectiva dependencia o lugar de trabajo.

El director de Talento Humano de ASMUCOCA tendrá a su cargo todo el proceso de selección, inducción y supervisión de los estudiantes pasantes que llegarán de las instituciones de educación superior, por su puesto, acompañado de su equipo de trabajo, bajo el visto bueno de la Junta Directiva de la asociación.

La comunicación permanente entre el funcionario delegado de la institución de educación superior y el director de Talento Humano de ASMUCOCA permitirá establecer un ambiente laboral idóneo que genere comunicaciones asertivas entre los estudiantes pasantes, funcionarios o empleados de ASMUCOCA y, por supuesto,

los supervisores de pasantías en cada dependencia de la asociación, con el firme propósito de cumplir con la misión y los objetivos corporativos de la organización empresarial ASMUCOCA.

4.4 Área de Planeación y Financiera

En toda organización empresarial la planeación es fundamental en todos los procesos que ejecuta la empresa para la consecución de sus objetivos misionales, mediante la toma de decisiones en distintas etapas de este proceso administrativo.

En el área Financiera de ASMUCOCA el principal objetivo es lograr un equilibrio económico en todas las dependencias de la asociación. En cuanto al concepto de finanzas, se puede resumir como el “hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos”. En este sentido, las finanzas cubren la planeación financiera que a su vez involucra la estimación de entradas y salidas de fondos de la caja para la operación (Levy, 2005).

En la presente propuesta empresarial se ha determinado que es factible dentro de esta misma área manejar la planeación de la asociación como una dependencia que puede trabajar en conjunto con el área financiera y a su vez ejecutar una serie de acciones que permitan ese equilibrio económico tan deseado por la asociación de mujeres.

Estrategia 1. Fortalecimiento institucional y gestión de recursos mediante proyectos

De acuerdo con los resultados del diagnóstico estratégico de ASMUCOCA, específicamente en la matriz MEFI, dentro de las fortalezas, la asociación cuenta con un reconocimiento institucional ante las entidades gubernamentales y, por su puesto, su constitución legal al día le permite una proyección a mediano y largo plazo mediante la formulación y gestión de proyectos productivos ante los entes gubernamentales y no gubernamentales que contribuyan al fortalecimiento institucional de la organización.

Para la asociación de mujeres rurales en mención es necesario y se hace una prioridad en esta propuesta crear una Oficina de Proyectos en la dependencia de Planeación, que permita mediante la oportuna labor de un equipo de profesionales la formulación y gestión de proyectos productivos ante las entidades pertinentes del nivel local, regional, nacional e internacional.

Objetivo específico 1. Incrementar la gestión de proyectos ante organismos locales e internacionales

Con la creación de la Oficina de Proyectos dentro de la dependencia de Planeación de ASMUCOCA en el área Financiera se logrará incrementar la gestión de proyectos ante organismos locales e internacionales, mediante las distintas acciones que el equipo de profesionales de esta unidad proponga en su estrategia de planeación para la consecución de recursos a través de los proyectos.

Actividad 1. Revisar y seleccionar las convocatorias y posibles organizaciones financiadoras

Una de las funciones principales de la Oficina de Proyectos es la constante revisión de las convocatorias que realizan las distintas entidades del Estado y organizaciones no gubernamentales para presentar propuestas o proyectos que cumplan con las condiciones o requerimientos de estas.

Bajo los criterios propios de la asociación, se deberán elegir las convocatorias que, por su contenido en la propuesta, sean coherentes con el accionar misional de ASMUCOCA y que, por supuesto, no atenten contra el equilibrio económico, social y productivo de la organización.

Actualmente existen muchas herramientas o instrumentos que los profesionales en el área de la gestión de proyectos conocen frente a las distintas opciones u ofertas del mercado, entre los cuales se encuentra el Mapa de Donantes y Convocatorias para Organizaciones de la Sociedad Civil, que ha diseñado Terraética Consultoría (2021). Esta entidad afirma que el mapa de donantes es un instrumento prioritario para que las organizaciones conozcan no solo las fuentes de financiamiento para sus programas y proyectos, sino, además, para conocer de forma detallada los tiempos, características y requisitos de cada una de estas convocatorias públicas nacionales e internacionales.

Figura 13. Listado de ofertas de convocatorias

FECHA DE PUBLICACIÓN ▾	NOMBRE DE LA CONVOCATORIA ▾	¿QUIÉN PUBLICA LA CONVOCATORIA?
01/07/2021	The Green World Environment Awards	The Green Organisation
01/07/2021	Memorial Grants	Neotropical Grassland Conservancy
01/07/2021	Research Equipment Program	Neotropical Grassland Conservancy
01/04/2021	Fondo para Mujeres Periodistas	International Women's Media Foundatic
01/04/2021	Convocatoria para Fondos de Capital Emprendedor	BID LAB
01/12/2020	Fondo de Emergencia	International Women's Media Foundatic
01/12/2020	Earthshot Prize	El Príncipe William de Inglaterra y The Ri
01/12/2020	Rapid Response Fund	FrontLine AIDS
01/12/2020	Adelante	International Women's Media Foundatic
01/10/2020	Solicitudes de Apoyo de Organizaciones o Medios de Comunicación	Reporteros Sin Fronteras
01/10/2020	Solicitudes de Apoyo Individuales	Reporteros Sin Fronteras
01/10/2020	Apoyo material de emergencia para defensores de derechos humanos	La Organización Mundial Contra la Tortu
01/10/2020	Apoyo financiero para fortalecer y sostener iniciativas de derechos humanos	La Organización Mundial Contra la Tortu
01/09/2020	Keepers of the Earth Fund	First Peoples WorldWide
01/09/2020	Scholar Rescue Fund	Institute of International Education
01/09/2020	Scholarship Program	Environmental Research & Education Fo
01/09/2020	Research Grants Program	Environmental Research & Education Fo
01/09/2020	Fondo de Respuesta Rápida para la Naturaleza	The Weeden Foundation
01/08/2020	Subvenciones	The Rufford Foundation
01/08/2020	Subvenciones	The OPEC Fund for international Develo

Fuente: Terraética (2021).

Actividad 2. Conformar un equipo interdisciplinario de presentación de proyectos

La consulta en las páginas web de las entidades pertinentes y la excelente relación interpersonal con los profesionales encargados de la Oficina de Proyectos en los entes gubernamentales y no gubernamentales, hacen parte de las funciones que deben realizar los integrantes del equipo interdisciplinario de dicha oficina.

El equipo estará conformado por un profesional especialista en formulación y gestión de proyectos, con perfil profesional en el área ambiental o agropecuario, con amplia experiencia en la gestión de proyectos productivos para las organizaciones sociales. Además de un auxiliar de apoyo en oficina con conocimientos en manejo de herramientas informáticas y telemáticas, con experiencia en el manejo de proyectos productivos.

En la medida que se considere necesario por el aumento de actividades relacionadas con la organización de documentos y el manejo de archivos y otras funciones del cargo, se contratará un auxiliar de archivo y apoyo administrativo para esta dependencia.

Actividad 3. Participar en las convocatorias seleccionadas anualmente

Teniendo conformado el equipo de trabajo de la Oficina de Proyectos de la asociación, una de las prioridades de esta unidad es participar en las convocatorias seleccionadas a partir de un estudio previo, realizado por el equipo de profesionales de esta dependencia y el visto bueno de la Junta Directiva.

El propósito de esta unidad de trabajo es formular proyectos productivos, buscar las convocatorias, seleccionar y presentar informes trimestrales a la Junta Directiva para su aprobación y posterior participación en la convocatoria.

Actividad 4. Evaluar los resultados obtenidos en la presentación de proyectos

Es otra de las funciones principales del equipo de esta dependencia, realizar evaluación de procesos y evaluación de impacto, utilizando instrumentos apropiados para conocer el alcance de los proyectos.

El resultado de estas evaluaciones debe ser presentado por el director de este equipo de proyectos a la Junta Directiva de ASMUCOCA en su informe mensual.

Objetivo específico 2. Posicionar la asociación para aumentar el ingreso de recursos de capital y financieros

En la medida que la Asociación de Mujeres Rurales del Caquetá y Colombia (ASMUCOCA) sea reconocida no solo por su capacidad de liderazgo asociativo en la región, sino también por la calidad de sus productos y servicios que oferta en su punto de venta, permitirá que el buen nombre de la asociación se posicione a nivel regional como una organización empresarial exitosa con líderes transformadores comunitarios.

Actividad 1. Diseñar un plan de relaciones públicas de la asociación

Tabla 34. Plan de relaciones públicas para ASMUCOCA

Fases para establecer un plan estratégico de relaciones públicas		
Fases	Descripción de las fases	
Investigación	Claridad en el objetivo de cada plan, el público al cual nos dirigimos y la imagen que queremos transmitir.	Análisis DAFO. Estudio que permite identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
Definición	En el caso de que se haya identificado diferentes públicos objetivos, es decir, más de un buyer persona, el siguiente paso es clasificar los diferentes públicos identificados.	Una vez que se haya identificado los medios más adecuados para darnos a conocer, es oportuno seleccionar los medios de comunicación más apropiados.
Ejecución	La fase de ejecución consiste en poner en práctica todas las acciones definidas en la siguiente fase.	Ejecución de las acciones planificadas para darse a conocer, de las reuniones, de las campañas de mailing, etc., respetando los tiempos definidos en el cronograma.
Evaluación	La fase de evaluación es útil para poder aportar eventuales adaptaciones en caso de necesidad. Analizar las informaciones de la empresa en medios de comunicación, informarse sobre quejas y malas opiniones.	Captar sugerencias de mejoras, valorar si se han conseguido los objetivos en los tiempos definidos y en caso contrario, corregir las acciones.

Fuente: elaboración propia.

Las relaciones públicas son un proceso comunicativo que permiten crear, a través de diferentes medios de comunicación, relaciones beneficiosas para la empresa y una organización (Cascarino, 2019). Para la asociación de mujeres rurales debe ser una de las prioridades mantener este tipo de buenas relaciones generadas con públicos internos y externos de la organización en el propósito de mantener y mejorar constantemente la imagen que se desea proyectar de ASMUCOCA.

Actividad 2. Ejecutar las acciones que garanticen el reconocimiento de la asociación

Para ASMUCOCA la comunicación asertiva debe convertirse en un factor clave para generar ambiente laborales agradables, confiables y eficientes en la ejecución de las actividades Hurtado et. al, 2021. que sumadas unas con otras garantizan el reconocimiento de ASMUCOCA en la región.

Cuando se presentan situaciones negativas para la asociación, la recomendación es escuchar las partes, discutir las abiertamente y buscar las alternativas de solución. Los errores que se puedan cometer dentro de cualquier proceso, en cualquier dependencia de la organización, deben comunicarse de inmediato para retroalimentar y generar las correcciones oportunas.-

Todos estos aspectos son muy importantes para que ASMUCOCA pueda garantizar en el tiempo una buena imagen y reconocimiento regional y nacional por la ejecución de sus pertinentes acciones empresariales.

Actividad 3. Recibir apoyo institucional en el fortalecimiento de la asociación

La cultura organizacional debe ser una apuesta empresarial en la que todos los funcionarios directivos, empleados, socios y pasantes participan de estas estrategias. Así fortalecida desde su interior, ASMUCOCA gestionará con las entidades correspondientes unas acciones puntuales que permitan recibir los recursos y el apoyo necesario de las instituciones públicas y privadas para el incremento de la productividad y la competitividad empresarial en la región.

Trabajar de la mano con este tipo de entidades que promueven el emprendimiento y la asociatividad regional ayudará notablemente al fortalecimiento institucional de ASMUCOCA como asociación de mujeres rurales empoderadas en el cambio social de estas comunidades.

Objetivo específico 3. Fortalecer la capacidad de gestión de recursos mediante proyectos

La cualificación constante del equipo de trabajo de la Oficina de Proyectos permite mejorar las capacidades organizacionales de esta dependencia administrativa de

planeación para la formulación y gestión de proyectos productivos que garanticen la sostenibilidad económica y social de la asociación.

La responsabilidad del aprendizaje está condicionada a la motivación que tenga cada integrante del equipo de proyectos y el liderazgo de su director para la implementación de procesos de formación para mejorar la capacidad de gestión de recursos para la asociación mediante los proyectos que se ejecuten.

Actividad 1. Definir las necesidades de recursos anuales para la gestión externa

Dentro del plan anual que se debe presentar por parte del área de Planeación y Financiera, ASMUCOCA tendrá que definir las necesidades de recursos anuales para la gestión externa.

Es importante que desde la proyección financiera se generen rubros especialmente ordenados para las distintas actividades que hacen parte de las estrategias del plan de relaciones públicas que proyectó la asociación de mujeres para la vigencia actual.

Actividad 2. Diseñar y revisar los costos y montos de recursos posibles a conseguir en proyectos

Es necesario realizar una proyección anual con periodos trimestrales definidos con montos alcanzables y reales de los posibles alcances financieros que la Oficina de Proyectos pueda gestionar y ejecutar en las distintas convocatorias, los cuales permiten tener unas metas y estrategias claras de la dependencia de Planeación mediante la Oficina de Proyectos de ASMUCOCA.

Actividad 3. Evaluar la gestión ejecutada con los recursos obtenidos

La aplicación de instrumentos pertinentes en la evaluación de procesos permitirá de acuerdo con los resultados verificar el alcance de los objetivos trazados; si los resultados no son alentadores o positivos, se podrán cambiar las estrategias que ayuden al redireccionamiento del plan de acción.

En cuanto a la evaluación de impacto, se deberá medir si el resultado final es coherente con el objetivo propuesto al inicio de la planeación por la mencionada dependencia,

en cuanto a la consecución de recursos mediante la formulación, gestión y ejecución de proyectos.

Toda gestión evaluada por la Oficina de Proyectos de ASMUCOCA deberá incluirse en el informe ejecutivo de trabajo que se presenta ante la Junta Directiva de la asociación.

Objetivo específico 4. Gestionar mejoramiento vial hacia las unidades productivas

Las unidades de producción de ASMUCOCA están ubicadas en zonas rurales de difícil acceso por las condiciones precarias de las vías terciarias con las que cuenta el municipio de La Montañita en el departamento del Caquetá. Lo anterior dificulta y encarece la producción en las fincas que hacen parte de las unidades de producción.

Actividad 1. Cuantificar las necesidades de mejoramiento viales y el transporte a los proveedores

Se hace necesario que el área de Planeación y Financiera de ASMUCOCA organice la información pertinente de las vías de acceso a las fincas que hacen parte de las unidades productivas, relacione su condición, estado y posibles cálculos de mantenimiento con el firme propósito de presentar un informe ejecutivo de las necesidades de mejoramiento vial en cada sector veredal donde hace presencia ASMUCOCA.

Esta valiosa información deberá presentarse con el visto bueno de la Junta Directiva de la asociación, a la entidad territorial local y regional, con el fin de ayudar a gestionar los recursos para el mejoramiento vial de las unidades productivas.

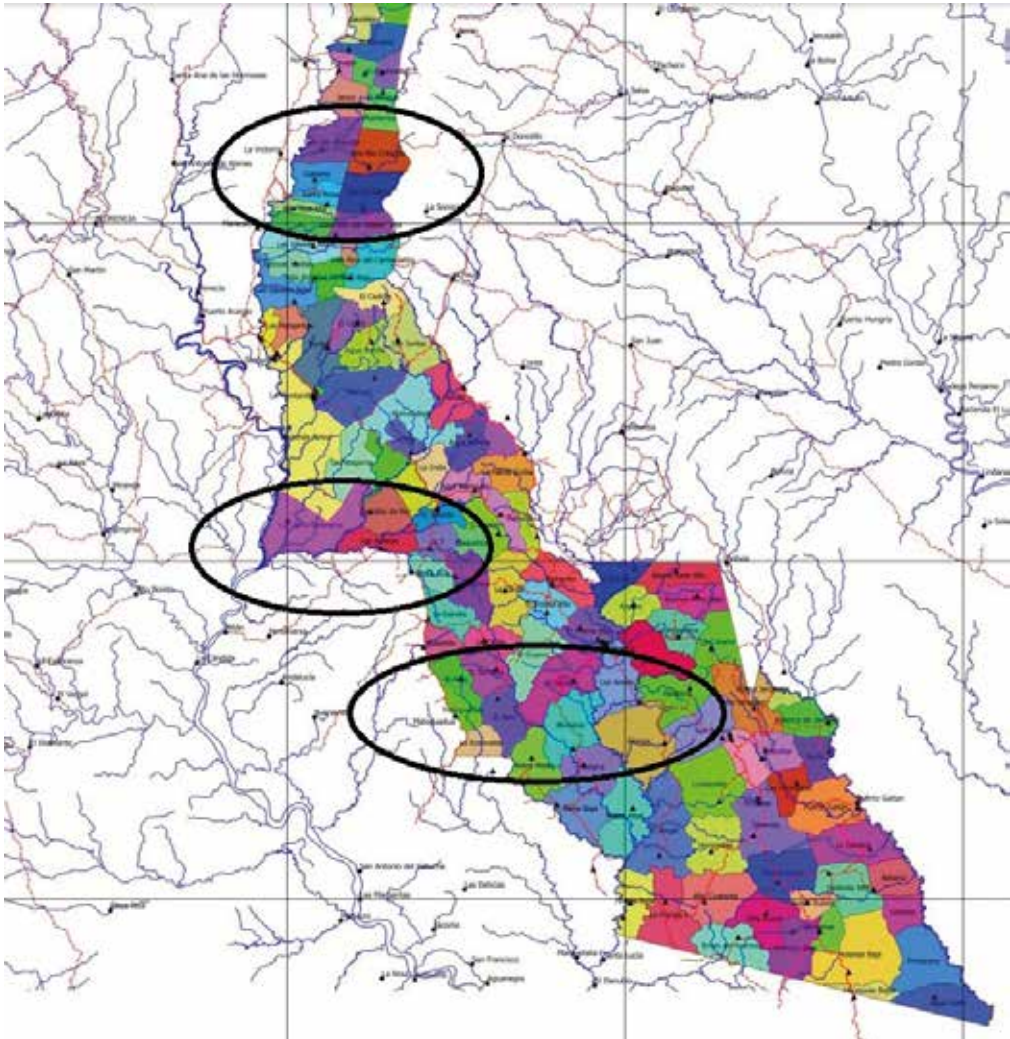
Actividad 2. Gestionar ante la gobernación y municipio las mejoras viales a los sectores críticos

De acuerdo con el documento denominado “Proyectos TIPO, soluciones ágiles para un nuevo país. Subdirección Territorial y de Inversiones Públicas del Departamento Nacional de Planeación DNP” (DPN, 2018), existe el rubro presupuestal de la nación para el mejoramiento de las vías terciarias en el departamento del Caquetá.

El documento modelo contiene los aspectos metodológicos y técnicos para que las entidades territoriales que decidan atender un problema específico puedan de manera ágil hacer realidad este proyecto en su territorio.

Así pues, la Oficina de Proyectos de ASMUCOCA, con el acompañamiento de sus directivas, presentará una propuesta a la Secretaría de Planeación del municipio de La Montañita y a la Secretaría de Planeación del departamento del Caquetá, basado en el informe ejecutivo presentado a la Junta Directiva de la asociación con las necesidades reales de las vías terciarias en las que se ubican las fincas que hacen parte las tres unidades productivas de ASMUCOCA.

Figura 14. Mapa veredal La Montañita, Caquetá. Ubicación vías terciarias de las tres unidades productivas



Fuente: Caquetá Travel (s.f.).

4.5 Área Comercial o de Mercadeo

Para todas las organizaciones empresariales, el área Comercial es una de las más importantes de la empresa, en cuanto al objetivo de crear y conservar clientes que, mediante una excelente relación comercial y transacción por sus compras, generan los ingresos de la organización. Está demostrado que una de las estrategias primordiales en esta área es el servicio al cliente, que implica el compromiso y disponibilidad no solo de la fuerza de ventas de la empresa, sino de todos los integrantes de la organización, desde el nivel más bajo al más alto de la jerarquía institucional.

El mercadeo es una inversión que hace la organización ya que esta se recupera en el momento en que las ventas se hacen efectivas. Su importancia es tan evidente porque le permite conocer al área de producción qué se debe producir para los clientes de la empresa y para aquellos prospectos potenciales, mediante el estudio de mercado, en el cual conoce e identifica las necesidades de los clientes.

De igual forma, es necesario destacar que uno de los propósitos del área de Mercadeo es planear, organizar, investigar, diseñar estrategias, determinar políticas de precios, tomar decisiones sobre los canales de distribución, promociones, ofertas, incentivos para la fuerza de ventas y, por su puesto, como se mencionó al inicio, un apoyo fundamental a las áreas de Producción, Financiera y de Talento Humano.

Estrategia 1. Desarrollo de mercado y marketing estratégico

El *marketing* es conocido tradicionalmente como mercadotecnia o mercadeo, es decir, todas aquellas acciones que se plantean para que la empresa incursione en el mercado, participe y sea rentable en su actividad comercial. En épocas anteriores, se llegó a pensar que el *marketing* era sinónimo de comunicar, es decir, una herramienta de comunicación. Actualmente se ha logrado evidenciar que el *marketing* es mucho más, pues abarca un proceso macro que puede iniciar con el diseño, la marca, el producto, el cliente usuario, ventas y posventa, en otras palabras, investigación y discusión en torno a lo que se pretende alcanzar.

Objetivo específico 1. Diseñar e implementar plan de mercadeo y logística comercial

Los procesos de la denominada apertura económica y los avances de la tecnología de la información y de las comunicaciones han permitido grandes cambios en las econo-

mías regionales y locales; exigiendo a los actuales empresarios una acción inmediata para contrarrestar las estrategias de la competencia. Para ASMUCOCA este proceso de globalización no debe ser ajeno y por consiguiente se propone un plan de mercadeo y de logística comercial con el firme propósito de modernizar el accionar empresarial de esta importante asociación de la región montañitense, como una cadena de valor de sus procesos administrativos.

Actividad 1. Crear un equipo de mercadeo con apoyo de pasantes universitarios

Teniendo en cuenta el organigrama propuesto para el área Administrativa, es indispensable conformar un equipo de *marketing*, liderado por un profesional de mercadeo que, a partir de su experiencia laboral y el conocimiento del mercado local, regional y nacional, asegure con su equipo de colaboradores un posicionamiento de los productos que oferta la asociación.

A partir de la gestión oportuna frente a la firma del convenio interinstitucional que le permita a la asociación contar con un buen número de pasantes del nivel técnico profesional, tecnológico y pregrado profesional que están finalizando el proceso de formación en los programas que ofertan las IES de esta región, se conformará un equipo de alto desempeño y asertiva comunicación para ejecutar las estrategias del plan de trabajo de la dependencia de *marketing*.

Actividad 2. Diseñar el plan estratégico de marketing digital

Para todas las organizaciones empresariales el *marketing digital* se ha convertido en una nueva oportunidad para comercializar productos a través de los medios digitales, aplicando estrategias mediante el uso efectivo de distintas herramientas tecnológicas que ofertan las redes sociales.

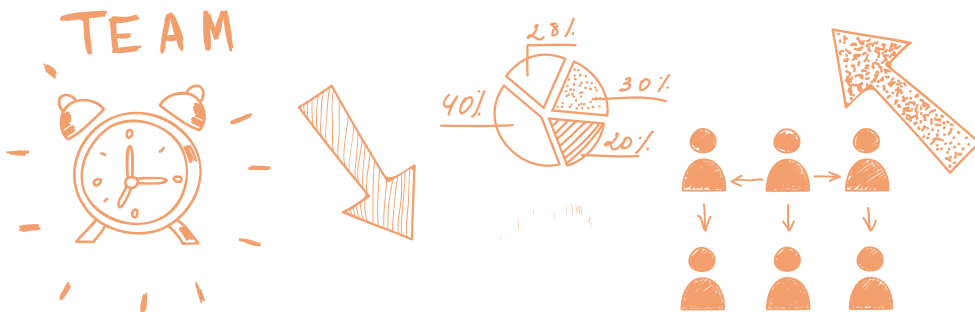


Tabla 35. Diseño del plan de marketing digital para ASMUCOCA

Diseño del plan estratégico de marketing digital

Objetivo: posicionar a ASMUCOCA mediante el uso de medios digitales durante el año 2022 en mercados actuales y potenciales.

Estrategias:	Hacer presencia en las redes sociales y sitios web	Diseñar un sitio web	Hacer uso del SEO y SEM para posicionar la asociación
Acciones		Definir el proveedor de la página web.	
	Ofrecer contenido actualizado de la gestión realizada por ASMUCOCA.	Contratar el diseñador de la página web.	
	Realizar publicaciones cortas.	Determinar el contenido estático para la página web.	Identificar palabras claves para lograr el posicionamiento (ASMUCOCA, mujer rural, productos orgánicos, mujer campesina, etc.).
	Utilizar embajadores de la marca, teniendo en cuenta representante de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales reconocidos.	Programar semanalmente el contenido de la página.	
	Publicar los productos ofertados por ASMUCOCA.	Dar a conocer los productos ofertados por la asociación.	Contratar profesional que colabore en la ejecución de la estrategia SEM y SEO.
	Programar el contenido a publicar en redes sociales.	Crear carrito de compras.	Utilizar Google Adwords, invirtiendo por clic en enlaces patrocinados.
	Seguir empresas, organizaciones de interés como comunidad en general.	Publicar contenidos (video, audios, gráfico) sobre los procesos de ASMUCOCA – testimonios de asociadas.	Definir algoritmo que permita al usuario ubicar fácilmente la página de ASMUCOCA.
	Realizar medición de acciones en las redes utilizadas.	Introducir chat para la atención del usuario. Hacer uso de herramientas para medición de tráfico de la página.	

Diseño del plan estratégico de marketing digital

Objetivo: posicionar a ASMUCOCA mediante el uso de medios digitales durante el año 2022 en mercados actuales y potenciales.

Estrategias:	Hacer presencia en las redes sociales y sitios web	Diseñar un sitio web	Hacer uso del SEO y SEM para posicionar la asociación
Plataforma: Tipos: Motores:	1. Facebook	EpicLaunch.com	Google
	2. YouTube	Quora.com	Baidu
	3. WhatsApp	AngelList.com	Bin
	4. Messenger	OneVest.com	Yahoo!
	5. WeChat	AllBusiness.com	Yandex
	6. Instagram	ChicCEO.com	Ask
	7. TikTok	StartupCompanyLawyer.com	DuckDuckGo
		AllThingsD.com	Naver
		CrunchBase.com	Seznam
		Entrepreneur.com	AOL
Indicadores de gestión:	<p>Interacción y alcance (<i>engagement</i>, personas alcanzadas, comentarios, compartir, me gusta).</p> <p>Comunidad y gestión (publicaciones, seguidores).</p> <p>Conversión y resultado (costo <i>lead</i>, costo por adquisición, % de conversión).</p>	<p>Audiencia</p> <p>Número de visitantes</p> <p>Conversiones</p> <p>Número de pedidos</p> <p>Ingresos por visita</p> <p>Tasa de rebote</p> <p>Usuarios nuevos</p>	<p>Adquisiciones</p> <p>Conversiones</p> <p>Porcentaje de abandono</p> <p>Satisfacción de cliente</p>

Fuente: elaboración propia.

Actividad 3. Ejecutar y evaluar los resultados obtenidos del plan de marketing

La ejecución del plan de *marketing* será responsabilidad del área Comercial, específicamente del departamento de Marketing y el equipo de colaboradores de esta dependencia.

Es importante resaltar que este equipo de trabajadores diseñará los instrumentos pertinentes para ejecutar la evaluación de procesos, que permitirá medir el avance del plan de *marketing* digital con el firme propósito de darle continuidad o redireccionar las estrategias del plan.

También se implementará una evaluación de impacto al finalizar el plan que se considera oportuno se realice semestralmente, mediante un instrumento que permita conocer los resultados reales en la consecución de los objetivos.

Objetivo específico 2. Participación en ferias, eventos y actividades del sector asociativo, productivo y solidario

La participación en ferias de tipo agroindustrial, comercial y equina grado B y ganadera de los siete municipios certificados en el departamento del Caquetá, le permitirá a ASMUCOCA el reconocimiento de la asociación en estos escenarios a través de la exposición de sus productos, presentación de su portafolio comercial y muestras que den a conocer los procesos que tiene la organización de mujeres rurales como asociación de mujeres campesinas y emprendedoras que aportan al crecimiento de la economía y el desarrollo de la región.

Asimismo, desde la oficina de Marketing de ASMUCOCA se organizará un plan estructurado de ferias, eventos y actividades del sector asociativo, productivo y solidario en el que ASMUCOCA pueda participar y aprovechar estos escenarios para el posicionamiento de la organización empresarial en la región.

Actividad 1. Identificar y seleccionar los eventos y ferias donde se puede presentar la asociación

Para identificar y seleccionar los eventos, ferias y actividades en donde la asociación de mujeres rurales pueda participar es necesario distinguir en primer lugar las instituciones encargadas de este tipo de eventos que se gestan en los sectores agropecuarios y comerciales del departamento del Caquetá.

Tabla 36. Diseño del plan de eventos agroindustriales y comerciales del Caquetá

Plan de eventos agroindustriales y comerciales del departamento del Caquetá			
Entidad organizadora	Evento	Descripción	Lugar
Alcaldía de Florencia	EXPO Florencia	Feria agroindustrial, comercial, equina grado B y ganadera de Florencia.	Florencia
Alcaldía de Cartagena del Chairá	Feria comercial y ganadera	Feria agroindustrial, comercial, equina grado B y ganadera de Cartagena del Chairá.	Cartagena del Chairá
Alcaldía de San Vicente del Caguán	Feria comercial y ganadera	Feria agroindustrial, comercial, equina grado B y ganadera de San Vicente del Caguán.	San Vicente del Caguán
Alcaldía de Puerto Rico	Feria comercial y ganadera	Feria agroindustrial, comercial, equina grado B y ganadera de Puerto Rico.	Puerto Rico
Alcaldía de El Doncello	Feria comercial y ganadera	Feria agroindustrial, comercial, equina grado B y ganadera de El Doncello.	El Doncello
Alcaldía de El Paujil	Feria comercial y ganadera	Feria agroindustrial, comercial, equina grado B y ganadera de El Paujil.	El Paujil
Alcaldía de Belén de los Andaquíes	Feria comercial y ganadera	Feria agroindustrial, comercial, equina grado B y ganadera de Belén de los Andaquíes.	Belén de los Andaquíes
Alcaldías de los 16 municipios	Mercados campesinos	Mercados organizados por los campesinos de la región con logística de la alcaldía.	Municipios
Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá	Feria de emprendimientos regionales	Ferias de emprendimientos regionales y muestras de productos artesanales.	Auditorio de la Cámara de Comercio de Florencia
Secretaría de Agricultura del Caquetá	Alianzas productivas	Programas de formación y de orientación para presentar proyectos de inversión.	Florencia

Fuente: elaboración propia.

Actividad 2. Definir y gestionar los recursos y muestras necesarias para la participación

La dependencia de Marketing de ASMUCOCA será la encargada de organizar un plan de trabajo que detalle los eventos, ferias y actividades en las que se considera necesario participar, argumentando los objetivos y estrategias de participación, presupuesto que se requiere y las muestras de productos.

Este informe deberá ser presentado con el visto bueno del presidente de la asociación a la Junta Directiva de la asociación con el firme propósito de contar con la aprobación de los directivos para su respectiva socialización y puesta en marcha.

La articulación entre las áreas o dependencias de ASMUCOCA son muy necesarias e importantes en la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Por lo tanto, es necesario que el área Financiera y Contable de la asociación en sus presupuestos definan recursos para participar en los eventos programados.

Actividad 3. Informe de resultados de las participaciones en los eventos

En cada trimestre del año el departamento de Marketing de ASMUCOCA presentará un informe ejecutivo de los eventos, ferias y actividades en las cuales se ha participado como asociación, detallando las estrategias, presupuesto, alcances y resultados de cada evento en mención, con el fin de verificar si es pertinente, necesario y oportuno la participación en los mismos.

Es importante diseñar y establecer instrumentos de aplicación que permitan medir el alcance de las estrategias para evaluar durante y después de los eventos, ferias o actividades donde se participa.

4.6 Área de Gestión Humana

Todas las estrategias y métodos diseñados y aplicados en el proceso de selección de personal hacen parte de las funciones del área de Gestión Humana o denominado también como departamento de Talento Humano.

Capacitar y realizar un excelente proceso de inducción al personal contratado permitirá a la asociación de mujeres rurales generar el máximo de los rendimientos de este capital

humano para la ejecución de actividades pertinentes a su cargo y el cumplimiento de los objetivos misionales de ASMUCOCA.

Con el liderazgo de su director de Talento Humano, esta dependencia tendrá como parte de sus funciones principales organizar, programar y ejecutar programas que involucren el bienestar institucional o social de la asociación, programas de salud ocupacional, inducción, evaluación y desempeño; gestión oportuna en relación con el pago de los salarios de todos los empleados de ASMUCOCA, atender todos los aspectos administrativos de la asociación, modificación y actualización del reglamento de trabajo, velar por la integridad, seguridad y un agradable ambiente de trabajo, presentando informes ejecutivos a la Junta Directiva cada trimestre del año.

Estrategia 1. Mujer rural emprendedora

Para ASMUCOCA la estrategia denominada “Mujer rural emprendedora” se convierte en un reto trascendental que marcará en la historia del departamento un significativo aporte a la construcción de paz en la región, mediante las acciones emprendedoras de las mujeres rurales que hacen parte de la asociación.

La Ley 731 de 2002 se convierte en un logro parcial para las mujeres rurales de Colombia que hasta ese entonces agrupadas en pequeñas asociaciones habían soportado el desprecio de la legitimidad y el derecho de ser vistas como grupos de trabajo asociativo que contribuyen legalmente al desarrollo económico y social del país.

Con las políticas, lineamientos y derechos inmersos en esta ley se ha dado un paso significativo como contribución a la histórica deuda del Estado colombiano con la mujer rural, y como bien lo afirma Gutiérrez (2003), Licenciada en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Colombia y especialista en Técnicas Avanzadas de Investigación y Evaluación Social aplicadas a la Educación, no solo se lograrían superar muchos obstáculos y dar nuevas oportunidades para las mujeres pobres rurales, sino también se abrirían caminos hacia la búsqueda de la equidad social, de género, étnica y racial en los nuevos esquemas de desarrollo rural sostenible.

Objetivo específico 1. Diseñar e implementar la campaña “Mujer rural empresaria”

La campaña “Mujer rural empresaria” será un conjunto de actividades que se ejecutarán en un periodo de tres meses, tiempo considerado oportuno como plan piloto

para motivar, capacitar e incentivar a las mujeres rurales de ASMUCOCA y aquellas que deseen hacer parte de la asociación, a través de procesos de formación en las distintas áreas empresariales, acompañamiento y asistencia técnica que promuevan el empoderamiento económico de las mujeres rurales en la región amazónica.

Actividad 1. Diseñar los elementos que debe promover la campaña para empoderar la mujer rural

Tabla 37. Elementos para promover la campaña “Mujer rural empresaria”

Elementos para promover la campaña	
Elementos	Descripción de los elementos
La oferta	Plan de formación integral mediante programas de aprendizaje para mujeres rurales de ASMUCOCA y aquellas que deseen hacer parte de la asociación.
Copy o texto	“¡Este es un mensaje para la mujer rural! Ha llegado el momento de aprender, de capacitarse, de recibir la asistencia técnica y el acompañamiento de profesionales. Te invitamos a participar del plan de formación integral ‘Mujer rural empresaria’, campaña que organiza ASMUCOCA para sus asociadas y mujeres rurales que deseen hacer parte de esta prestigiosa asociación. ¡Inscríbete!”.
La “creatividad” o diseño	Hace referencia a los elementos gráficos del anuncio en la campaña “Mujer rural empresaria”: imagen, video, GIF, tipografía, imágenes de carrusel, etc.
El sentido o congruencia	El sentido del anuncio debe ser coherente entre las ideas y acciones que se pretende en la campaña “Mujer rural empresaria” durante el periodo de anuncios publicitarios.
Segmentación	En este caso aplica para todas las mujeres asociadas o socias de ASMUCOCA y para aquellas mujeres rurales del municipio de La Montañita y sus alrededores que deseen hacer parte de la asociación.

Fuente: elaboración propia.

Actividad 2. Ejecutar la campaña y evaluar los resultados y el impacto en la mujer asociada y sus familias

Para ejecutar la campaña “Mujer rural empresaria”, liderada por la oficina de Talento Humano de ASMUCOCA, se hace necesario contar con la gestión pertinente del presi-

dente de la Junta Directiva quien, con el director de Talento Humano, gestionará ante los entes gubernamentales la promoción y publicidad de esta campaña en sus redes sociales, páginas web, televisión regional y emisoras comunitarias y comerciales donde normalmente publican sus anuncios la Gobernación del Caquetá y el municipio de La Montañita. De igual forma, es necesario compartir los anuncios publicitarios a través de las redes sociales propias y el reconocido *marketing* voz a voz.

Luego de la implementación de la campaña “Mujer rural empresaria” que tendrá un periodo de duración de tres meses como plan piloto, se procederá al respectivo proceso de evaluación que se llevará a cabo mediante una encuesta, instrumento de aplicación, que permitirá conocer el avance de la campaña al terminar el mes. Lo anterior con el propósito de redireccionar las estrategias, si es el caso, o de continuar con las actividades programadas en el plan de formación integral que se propone en la segunda actividad del objetivo siguiente: “Formar mujeres emprendedoras que mejoren sus ingresos económicos y sostenibles en el tiempo”.

Finalmente, se aplicará el segundo instrumento de evaluación que podría ser una encuesta o entrevista de las asociadas con el propósito de verificar los resultados de la campaña “Mujer rural empresaria”, organizada, liderada y ejecutada por ASMUCOCA.

Objetivo específico 2. Formar mujeres emprendedoras que mejoren sus ingresos económicos y sostenibles en el tiempo

La formación como proceso de adquirir conocimientos debe ser una constante en las organizaciones empresariales, sociales y de base, con el propósito de aumentar y adecuar el conocimiento y las habilidades del personal de la empresa, institución o como en este caso, la asociación de Mujeres Rurales de Colombia y el Caquetá (ASMUCOCA).

Actividad 1. Gestionar capacitaciones en emprendimiento para la mujer rural empresaria y su familia

Implementar un conjunto de actividades formativas en la asociación a través de un plan de formación para las mujeres rurales permitirá que los ingresos económicos de sus emprendimientos en las fincas sean sostenibles y sustentables en el tiempo; generando unidades productivas más robustas, representativas y significativas para ASMUCOCA, posicionando en el mercado local y regional no solo sus productos, sino también el buen nombre de la asociación.

Con la propuesta denominada “Plan integral de formación para mujeres rurales empresarias” se gestionará con las instituciones de educación superior de la región los entes gubernamentales como la Gobernación de Caquetá y la Alcaldía de La Montañita, Cámara de Comercio, entre otras organizaciones involucradas en el sector agropecuario y comercial, con el fin de obtener los recursos necesarios y adecuados para la ejecución del plan integral de formación (PIF) de ASMUCOCA.

Actividad 2. Ejecutar plan de formación mujer empresaria en la asociación

La propuesta del “Plan integral de formación para mujeres rurales empresarias”, organizada y liderada por ASMUCOCA, tiene como objetivo establecer un modelo de formación integral a través de programas de aprendizajes basados en métodos prácticos, acompañamiento y asistencia técnica en campo para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales de esta región amazónica.

Las estrategias planteadas en esta propuesta están orientadas a la formación interdisciplinar en áreas consideradas como básicas para la competitividad regional.

Tabla 38. Plan de formación integral para mujeres rurales empresarias

Plan de formación integral para mujeres rurales empresarias			
Objetivo: establecer un modelo de formación integral a través de programas de aprendizajes basados en métodos prácticos, acompañamiento y asistencia técnica en campo para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales de esta región.			
Ítems	Estrategia	Actividades	Alcance de las actividades
1	Habilidades sociales y autoestima.	Realizar talleres de habilidades sociales y de autoestima que permitan adquirir un conjunto de conductas necesarias en las asociadas.	Mejorar las habilidades sociales básicas y aprender a manejar la ansiedad en cualquier tipo de situación para interactuar y relacionarse con los demás de manera efectiva y satisfactoria.
2	Técnicas de producción.	Efectuar talleres teórico-prácticos, acompañamientos y asistencia técnica de profesionales en campo.	Fortalecer las capacidades de las mujeres en sus fincas y mejorar los sistemas de producción con el acompañamiento de los profesionales en campo.

Plan de formación integral para mujeres rurales empresarias

Objetivo: establecer un modelo de formación integral a través de programas de aprendizajes basados en métodos prácticos, acompañamiento y asistencia técnica en campo para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales de esta región.

Ítems	Estrategia	Actividades	Alcance de las actividades
3	Contabilidad y presupuestos.	Desarrollar talleres de contabilidad y finanzas básicas con ejercicios sencillos y prácticos.	Capacitar a las mujeres rurales en la elaboración de sus presupuestos, contabilidad básica, registros diarios, entre otros componentes básicos, para facilitar la toma de decisiones en sus finanzas personales y la permanencia en su emprendimiento.
4	Diseño de propuesta para proyectos productivos.	Construir propuestas en formatos sencillos que generen proyectos productivos mediante ejercicios o talleres orientados por un profesional en proyectos.	Brindar conocimientos básicos para la construcción de propuestas de proyecto productivos que luego se presentarán a la Oficina de Proyectos de ASMUCOCA, con el fin de formular y gestionar proyectos de inversión.
5	Herramientas digitales	Realizar talleres básicos del uso de las herramientas tecnológicas y las redes sociales.	Conocimiento de redes sociales, manejo básico del computador y herramientas ofimáticas.
6	Oferta financiera	Generar espacios y talleres prácticos para la oferta de entidades financieras de la región.	Conocer portafolios de servicios de entidades financiera de la región para que cada asociada tome decisiones al respecto.

Fuente: elaboración propia.

Actividad 3. Evaluar resultados de la campaña y el impacto en la asociación

Para el departamento de Talento Humano de ASMUCOCA es imprescindible el proceso de evaluación durante y después del periodo en el cual se ejecutará el “Plan integral de formación para mujeres rurales empresariales” que organiza, lidera y efectúa esta asociación.

Tal como se ha mencionado en las otras áreas y dependencias de la organización, se considera pertinente y oportuno aplicar instrumentos como la encuesta o la entrevista para la evaluación del proceso y la evaluación de impactos. La primera, al finalizar el mes de actividades, y la segunda, al finalizar el desarrollo de todas las actividades del plan integral de formación.

Invitación

A todas las empresas del sector solidario en el departamento del Caquetá para que continúen con el apoyo de instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), instituciones de educación superior, organizaciones no gubernamentales (ONG), entidades del gobierno nacional y sector financiero para lograr crecimiento y proyección de las organizaciones en el entorno, haciendo que sus asociados se cualifiquen y autogestionen el desarrollo de sus unidades productivas, logrando mejorar las condiciones de vida, la generación de empleo y crecimiento del sector solidario.



Referencias

- Agriculturers Red de especialistas en agricultura. (2 de septiembre de 2016). *¿Qué significa Valor Agregado en los productos de origen agropecuario?* Obtenido de <https://agricultores.com/que-significa-valor-agregado-en-los-productos-de-origen-agropecuario/>
- Arce Burgoa, L. G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales perspectivas. *Perspectivas, Núm 25 enero - junio* , 191 -201.
- Avendaño P., J. L. (2018). *¿La implementación de un diagnóstico organizacional en Maderandía cambia el chip de sus trabajadores y ayuda a la mejora?*. Obtenido de Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/17646>.
- Bartholdi, J., & Halkman, S. (2016). *Warehouse and Distribution Science*. Estados Unidos: Georgia institute of technology. Obtenido de <http://www2.isye.gatech.edu/~jjb/wh/book/editions/wh-sci-0.96.pdf>
- Cascarino, M. (25 de 09 de 2019). *Cómo crear un plan de relaciones públicas estratégico en cuatro pasos*. Obtenido de revistadigital.inesem.es: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-relaciones-publicas/>
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Maracaibo, Zulia.
- Castro, B. Y. (2020). *Impacto tributario en las entidades sin ánimo de lucro que pueden perder la clasificación en el régimen tributario especial en el municipio de Chía*. Obtenido de <http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/1767/1/2020YanethCastroBenavides.pdf?cv=1>
- Codina Jiménez, A. (Enero - Junio de 2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias . Medellín, Colombia.
- Consulting, A. (20 de 2021). *Organización y gestión ¿Cómo lograr una reestructuración exitosa y no fallar en el intento?* Obtenido de aurysconsulting.com: <https://aurysconsulting.com/como-lograr-una-reestructuracion-organizacional-exitosa-y-no-fallar-en-el-intento/?print=pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos Administración estratégica*. Pearson.

- DPN, D. d. (02 de 2018). *Proyectos tipo soluciones ágiles para un nuevo país*. Obtenido de [dnp.gov.co: https://proyectostipo.dnp.gov.co/images/pdf/viasterciarias/ptviasterciarias.pdf](https://proyectostipo.dnp.gov.co/images/pdf/viasterciarias/ptviasterciarias.pdf)
- Escamilla Ortega, O. (2007). *Herramientas para la planeación y de control de la producción en la empresa metal mecánica*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/10590?show=full>
- Freije Uriarte, A., & Freije Obregón, I. (2019). *La estrategia empresarial con método. 4 edición*. Desclée de Brower S.A.
- García, M. A. (09 de 2018). *Propuesta de plan estratégico de marketing digital para la empresa animate*. Obtenido de <https://docplayer.es/150408360-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-administrativas-carrera-de-ingenieria-comercial.html>
- Gutiérrez, M. (2003). *La Ley para las mujeres rurales en Colombia alcances y perspectivas*. Obtenido de Dialnet.uniroja.es: <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=4388605>
- Hurtado, G. I. V., Villareal, H. M., Castro, M. A. B., Rebolledo, H. S., & Paredes, S. R. V. (2021). Capítulo 9. Características sociales y educativa de la Cooperativa Central de Caficultores del Huila-Coocentral, apuestas por impactar la calidad de vida del sur del país. *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 174-187. Johnson, G., Scholes, k., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Levy, L. H. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna*. Obtenido de books.google.es: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zrjKBSptgdcC&oi=fnd&pg=PA21&dq=area+financiera&ots=_KE4Krlj-W&sig=NCg40qSijbb-hREvx-GalFZSa9x8#v=onepage&q=area%20financiera&f=false
- Ley 1257. (04 de 12 de 2008). *oas.org*. Obtenido de www.oas.org/dil/esp/ley_1257_de_2008_colombia.pdf
- Ley 1257 de 2008, C. D. (04 de 12 de 2008). *oas.org*. Obtenido de https://www.oas.org/dil/esp/ley_1257_de_2008_colombia.pdf
- Lopez Chila, E. (10 de 2011). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3124/1/UPS-GT000218.pdf>

- López Navaza, C., & Soteras, A. M. (2013). *Estrategias empresariales (2a ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Miró, I., & Fernández, A. (2016). *La economía social y solidaria en Barcelona*. Barcelona: Marge Books.
- Muñoz, L. (2017). *Check-List para el diagnóstico empresarial. Una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona: Profit.
- Narciso, J. E. C., Ortegón, A. D. P. B., Guerrero, J. C. V., Ricaurte, G. F. M., Prado, J. C. A., Paredes, S. R. V., ... & Nova, E. Y. T. (2021). Modelo del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales. *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 1-17.
- Ortega Reyes, A. O. (2015). *Elemental, mi querido consultor, diagnóstico organizacional al estilo Sherlock Holmes*. México.
- Palacios, D. (10 de marzo de 2022). *Hubspot*. Obtenido de Planificación organizacional: definición, etapas y tipos: <https://blog.hubspot.es/sales/planificacion-organizational#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20planificaci%C3%B3n%20organizacional,m%C3%A1s%20r%C3%A1pida%20controlada%20y%20eficiente>.
- Palma, J. (28 de 11 de 2020). *Cómo hacer un manual de procedimientos paso a paso, estructura y utilidad*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Parra, P. R. (2015). *Análisis de la productividad del sector agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos, sostenibilidad e internacionalización, en el marco del programa Colombia más competitiva*.
- Parra, P. R., Puyana, R., & Yepes, F. (2021). *Análisis de la productividad del sector agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos, sostenibilidad e internacionalización, en el marco del programa Colombia más competitiva*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Pérez Vallejo, L. M., vilariño Corella, C. M., & Ronda Pupo, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería industrial, Vol XXXVII, Núm. 3, septiembre-diciembre*, 286-294.
- Publishing, M. (2007). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid, España.

- Pursell, S. (9 de noviembre de 2022). *Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos*. Obtenido de Blog HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>
- Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. La Paz , Bolivia.
- Rincón Torres, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 103-120.
- Serna, G., H. (2008). *Gerencia estratégica : teoría metodología alineamiento implementación y mapas estratégicos índices de gestión* . Bogotá: 3R Editores.
- SlidePlayer. (2021). *Concepciones de diagnóstico*. Obtenido de slideplayer.es: <https://slideplayer.es/slide/13904414/>
- Tarziján M, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Trujillo, S. M. T., González, G. L. G., & Vargas, S. R. Toma de decisiones en la gestión del sector agroindustrial del bizcocho de achira en Huila (Colombia).
- Terraética. (24 de 10 de 2021). *Mapa de donantes y convocatorias para organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de terraetica.com: <https://terraetica.com/mapa-de-donantes>
- UNAD, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2021). *Vicerrectoría de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria*. Obtenido de www.unad.edu.co: <https://vider.unad.edu.co/>
- Valencia, J. (2018). Plan estratégico de la Empresa Hidráulica y Neumática S. A., HNSA. Medellín, Antioquia, Colombia. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12958>
- W.F. (17 de 02 de 2020). *economiasimple.com.ar*. Obtenido de <https://economiasimple.com.ar/que-es-un-diagnostico-situacional/>
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín.



Sello Editorial

Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA
Y A DISTANCIA (UNAD)**

Sede Nacional José Celestino Mutis
Calle 14 Sur 14-23
PBX: 344 37 00 - 344 41 20
Bogotá, D.C., Colombia

www.unad.edu.co

