

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO 2019-2020 DE LA ASOCIACIÓN DE  
MUJERES PRODUCTORAS DE PLANTAS MEDICINALES SALUD Y VIDA –  
APROPLAM**

**JOHN JAIRO PÉREZ ESCOBAR  
DANIEL STEVEN CEBALLOS RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GUADALAJARA DE BUGA, COLOMBIA**

**2019**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO 2019-2020 DE LA ASOCIACIÓN DE  
MUJERES PRODUCTORAS DE PLANTAS MEDICINALES SALUD Y VIDA –  
APROPLAM**

**JOHN JAIRO PÉREZ ESCOBAR**

**DANIEL STEVEN CEBALLOS RAMIREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el grado de  
Administrador de Empresas**

**JAIME AGUILAR MORENO**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUADALAJARA DE BUGA, COLOMBIA**

**2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	
RESUMEN .....	7
AGRADECIMIENTOS .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	11
1.1 TITULO .....	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	11
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	13
2. JUSTIFICACIÓN. ....	13
3. OBJETIVOS .....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
4. MARCO DE REFERENCIA .....	15
4.1 MARCO TEÓRICO .....	15
4.1.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	15
4.1.2 ESTRATEGIA .....	18
4.1.2.1 FINALIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	22
4.1.2.2 ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO. ....	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL. ....	26
4.3 MARCO LEGAL .....	31
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACION DEL PROYECTO.....	35
5.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
5.1.1. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	39
5.1.1.1. FUENTES PRIMARIAS .....	39
5.1.1.2. FUENTES SECUNDARIAS .....	40
5.1.2. TAMAÑO DE LA POBLACIÓN .....	40
5.1.3. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	40
6. ANALISIS Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION APROPLAM .....	41

6.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	41
6.1.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	41
□ PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB.....	41
□ INFLACIÓN.....	43
6.1.2 FACTORES POLÍTICO-LEGALES .....	46
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 – PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD .....	46
6.1.2.1 LEYES DE MIPYMES.....	47
6.1.3 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	48
6.2 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....	54
6.2.1 PROCESO HISTORICO DE L ASOCIACION APROPLAM .....	55
6.2.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO (7S DE MCKINSEY) .....	58
6.2.2.1 ESTRUCTURA .....	58
6.2.2.2 ESTRATEGIA.....	59
6.2.2.3 SISTEMA.....	60
6.2.2.4 VALORES CORPORATIVOS .....	60
6.2.2.5 HABILIDADES .....	60
6.2.2.6 ESTIILLO.....	61
6.2.2.7 PERSONAL .....	62
6.2.3 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	62
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE PLANTAS MEDICINALES SALUD Y VIDA – APROPLAM	65
7.1 VISIÓN .....	65
7.2 MISIÓN.....	65
7.3 VALORES CORPORATIVOS .....	65
7.4 PROPOSITO INSTITUCIONAL.....	66
7.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	66
7.6 LINEAS ESTRATEGICAS.....	66
7.6.1 ESTRATEGIA DE PNETRACIÓN DEL MERCADO .....	67
7.6.2 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y PROCESOS .....	67
8. GUIA PARA LA OBTENCION DE LA CERTIFICACION INVIMA .....	68

8.1. ANEXOS.....	71
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
10.1 CONCLUSIONES .....	76
10.2 RECOMENDACIONES .....	78
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	79

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado, es una investigación que trata sobre el estudio organizacional de la asociación APROPLAM ubicada en la zona rural media del municipio de Guadalajara de Buga, exactamente en la vereda de Alaska. APROPLAM es una asociación de mujeres madres cabeza de hogar de la zona rural, dedicadas al cultivo de plantas medicinales y producción de productos de tipo cosméticos enfocados en el cuidado personal como lo es la caída del cabello y el cuidado de la piel, así como algunos productos además sirven para dolores musculares.

En esta investigación se estudia la forma organizacional de la empresa, su estructura, estrategia, valores corporativos y características en general como organización; con esta información se realiza un diagnóstico organizacional donde se identifican fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se detalla su funcionamiento actual. Posterior al diagnóstico se elabora un plan de mejoramiento organizacional, se dan recomendaciones para que la asociación tenga un adecuado funcionamiento de tipo empresarial. Por último, se realizan una serie de recomendación y se deja una guía práctica para la obtención de certificación INVIMA para la comercialización de los productos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto tan significativo en nuestras vidas. A nuestras familias que nos han apoyado para poder llegar a esta instancia de nuestra carrera profesional y de nuestras vidas personales, por sus sacrificios y por confiar en nuestras convicciones y capacidades. Y a todas las personas que estuvieron durante este proceso aportando su granito de arena y ayudándonos a crecer a nivel personal y profesional.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se basa en una investigación profunda de una organización perteneciente a la vereda de Alaska en el municipio de Guadalajara de Buga llamada APROPLAM, la cual está conformada por un grupo de mujeres cabeza hogar dedicadas hace más de 20 años a la transformación de plantas medicinales que ellas mismas cultivan, en productos como pomadas, shampoos, jabones y diferentes tipos de cosméticos. Este texto académico describe un estudio de la Asociación como empresa, identificando factores externos e internos que potencializan los procesos productivos y también elementos que no son tan beneficiosos para el ejercicio empresarial como tal.

Decidimos hacer esta investigación porque de alguna manera queremos aportar conocimiento y herramientas académicas a personas que tienen empresas pero que en ciertas ocasiones no tienen una asesoría en puntos claves para el buen funcionamiento organizacional y que además no cuentan con los recursos monetarios suficientes para contratar profesionales que los asesoren como empresa, de esta manera vimos una necesidad muy grande en esta asociación y nos convencimos de que la ayuda que podíamos brindar era grande para que crezcan como empresa y se genere un bienestar dentro de la misma.

Se pactaron unos objetivos específicos en los cuales pudimos abordar la mayoría de los procesos principales de la organización, nuestra idea con estos objetivos fue hacer un escaneo interno para identificar falencias desde lo organizacional teniendo en cuenta también la parte cultural que influye dentro de la misma.

Con la ayuda de las integrantes de la Asociación APROPLAM desarrollamos un plan de trabajo basado en entrevistas, visitas, y grupos de conversación que nos enriquecieron de información no solo de la empresa y sus procesos sino también de la parte humana de cada una de las integrantes para que de esta forma el conocimiento de todo el engranaje empresarial lo asimiláramos de la mejor forma y tuviéramos una idea realmente clara de lo que acontecía en esta empresa.

Durante el proceso de la investigación fuimos desarrollando los objetivos pactados desde el inicio y cada día le dábamos con ayuda de las asociadas una forma más clara a lo que queríamos desarrollar para el bienestar de APROPLAM. De esta manera logramos visualizar como sería la organización si se tomaran estos cambios pactados después del estudio realizado y fue de gran ayuda porque nos

sirvió de motivación para contagiar este grupo de mujeres a ser mejores como empresa.

Se encontraron factores adversos dentro de la investigación como la lejanía, el clima de esta zona y barreras de aceptación por parte de algunas asociadas, sin embargo, enfocándonos en los beneficios que se podrían venir para APROPLAM las personas colocaron su granito de arena y cambiaron su pensamiento abriendo toda su experiencia dentro de la asociación y nos ayudaron a empaparnos de todos los procesos, formas de trabajo y cultura que rigen dentro de la empresa.

Por ultimo cuando realizamos el escaneo organizacional y ayudamos a implementar algunos cambios como organización decidimos brindar un asesoramiento más enfocado a los procesos comerciales realizando una guía práctica para obtener la certificación INVIMA que le permita a APROPLAM a crecer dentro del mercado tan competitivo donde convive. Creemos que es una ayuda muy relevante en las futuras relaciones comerciales de la asociación ya que con la certificación pueden crecer dentro de otros mercados más grandes y pueden llevar sus productos a diferentes plataformas comerciales donde hay un número más significativo de consumidores.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de esta investigación fue enriquecedor en lo profesional porque es nuestro primer contacto como asesores de una organización, nos ayudó a valorar el conocimiento que hemos adquirido en nuestra formación académica y nos generó una satisfacción enorme el poder ayudar con conocimiento la vida de otras personas.

# **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## **1.1 TITULO**

DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO 2019-2020 DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE PLANTAS MEDICINALES SALUD Y VIDA – APROPLAM

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El Informe de Desarrollo Humano para Colombia sobre el campo colombiano publicado en el 2011 hace un detallado diagnóstico de los determinantes de la crisis del sector rural los cuales son diversos y convergentes. La dinámica económica, social y política del sector rural ha estado estructuralmente condicionada por la concentración de la propiedad de la tierra. Esta condición, unida a un modelo de desarrollo rural modernizante y ambientalmente insostenible, se ha caracterizado por la inequidad, la exclusión y los altos niveles de pobreza que sufre la mayoría de la población rural, si se compara con los de la población urbana (PNUD, 2011).

Adicionalmente, los conflictos de uso de la tierra, tienden a agudizarse en razón a los patrones de ocupación productiva y de explotación de los recursos y del espacio rural. A la ya reconocida y creciente ocupación de tierras con vocación agrícola y forestal por la ganadería extensiva (DANE-CNA, 2015), se suman en la actualidad los efectos del avance de la minería legal e ilegal, de la exploración y explotación de hidrocarburos y la expansión de cultivos para la producción de biocombustibles y de otros derivados de estas materias primas. Los conflictos por la tierra y su uso aumentan con aquellos derivados de asentamientos en áreas pretendidas para la conservación, así como por la convergencia de demandas de diversos grupos sobre territorios de propiedad colectiva (indígenas, afrocolombianos, campesinos) y, por la demanda de tierras para proyectos de grandes inversionistas. Estos factores han resultado, además, en un continuado avance sobre la frontera agrícola. (UNDP, 2011). La ausencia y urgencia de un plan de ordenamiento territorial, es evidente.

Pese a que el sector agropecuario crece hoy más rápido que muchas otras actividades económicas, tiene una grave falta de planificación. La UPRA (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria) busca resolver este problema, que afecta la productividad del país. (DINERO.COM, 2018)

Aunque Colombia es una nación con vocación agropecuaria que puede desarrollar esta actividad en 11,3 millones de hectáreas, solo tiene cultivado 35% (4 millones de hectáreas) de ese potencial y con bajos niveles de productividad; si realmente se planeara qué, en dónde y cuánto cultivar, esta cifra podría multiplicarse. (DINERO.COM, 2018)

Felipe Fonseca, director de la UPRA, explica que su entidad no es ejecutora, sino planeadora y que antes de hacer recomendaciones se dedicó a realizar un buen diagnóstico de la Colombia rural, que no solo tiene problemas de productividad, sino también de uso eficiente del suelo y de la propiedad de la tierra. Otro elemento que le resta competitividad al campo nacional es que 75% de las zonas rurales están a más de cuatro horas de alguna de las 18 principales ciudades del país, lo que se traduce en más costos para la producción agrícola. “Se han creado planes decenales en salud y en educación, pero no se ha hecho ninguno para planificar el agro a largo plazo”, dice Fonseca. Insiste en la necesidad de proyectar el sector agrícola, que tras el acuerdo con las FARC se debe convertir en uno de los motores de la economía. No en vano, mientras en 2017 el PIB creció 1,8%, el sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca avanzó 4,9%. (DINERO.COM, 2018)

La asociación de mujeres campesinas de plantas medicinales salud y vida *APROPLAM* es una asociación que trabaja para el desarrollo de las mujeres de bajos recursos de la zona rural de Guadalajara de Buga, específicamente en la vereda Alaska. Desarrollan actividades agrícolas como el cultivo de plantas medicinales y la transformación de algunas de ellas en shampoo y pomadas. El proceso del cultivo, transformación, comercialización y manejo administrativo de su asociación ha sido históricamente empírico. Aproximadamente en 25 años de funcionamiento han tenido las asesorías de algunas organizaciones gubernamentales como el IMCA y PNUD que en los últimos años han estado al pendiente del desarrollo de su actividad.

Se evidencia que la asociación carece de un fundamento administrativo, ya que sus integrantes en su mayoría son mujeres campesinas con un nivel de escolaridad bajo, la forma estructural es empírica y diseñada bajo los parámetros de una junta comunal, las técnicas de cultivo y de transformación son artesanales, el proceso de comercialización no está fundamentado estratégicamente ya que no se tienen permisos y certificaciones necesarias para la distribución y comercialización, las ventas registradas obedecen a un proceso de comercialización informal con un punto de venta ubicado en la vereda de Alaska y otro punto de venta en el mercado campesino los fines de semana en el Municipio de Buga ubicado en el barrio la revolución.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cuál debe ser el plan estratégico de la asociación APROPLAM con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general?

## **2. JUSTIFICACIÓN.**

El presente trabajo de planeación estratégica, se basa en la necesidad de potenciar una comunidad de mujeres emprendedoras que han sido parte de un proceso lleno de violencia y de condicionantes resultantes del conflicto armado, sin embargo, a pesar de esto han sido capaces de sobre ponerse y han salido adelante por medio de los limitados recursos que tienen y las ganas de progreso. Sin lugar a dudas, para estas comunidades víctimas de la violencia y del descuido de nuestros gobernantes los procesos productivos y de desarrollo han sido más difíciles.

Nuestro estudio se encarga de visualizar la situación actual de esta asociación de mujeres que fabrican productos de belleza y medicinales por medio de plantas que ellas mismas cultivan y transforman y diagnosticar las falencias, fortalezas y oportunidades en determinados puntos estratégicos que le permitan optimizar su funcionamiento como organización.

Se pretende que este estudio tenga un impacto no solo para esta organización, sino para toda la sociedad en general, de manera que se concientice a la comunidad con respecto a la importancia que tienen las asociaciones rurales de nuestra ciudad en el desarrollo económico y la inclusión social. También de algún modo ayudar para que estas comunidades sean más visibles ante las entidades públicas y privadas y que estas ayuden o promuevan las relaciones claves que articulen el ejercicio comercial del mercado con el proceso productivo de estas asociaciones.

A nivel social, este estudio fortalecerá la inclusión de las comunidades productivas que están fuera del casco urbano de Guadalajara de Buga con la sociedad y el mercado, los cuales ven estas asociaciones como un conjunto de personas que no tienen las capacidades necesarias para sobresalir o que simplemente las ven como un eslabón menos importante de la cadena social y comercial. De esta manera uno de los fines de este proceso será que la sociedad adopte de manera integral estas asociaciones y que le brinden el cuidado y la importancia que juegan en el progreso de la región.

A nivel personal tenemos el convencimiento que estas asociaciones conformadas en su mayoría por comunidades que han sido víctimas de violencia o conflictos

sociales tienen un sin número de cualidades e ideas innovadoras que ayudarán al progreso de la región y que le darán el valor que se merece este sector. Estamos muy confiados de que este proceso será beneficioso a nivel personal y nos ayudara a crecer como personas y como profesionales ya que veremos los resultados plasmados en el éxito de esta asociación y de muchas otras que serán ayudadas por estudiantes universitarios inspirados por este estudio y por entidades encargadas del desarrollo de estas asociaciones.

A nivel académico este estudio será una fuente importante para futuras investigaciones en el ámbito de desarrollo organizacional de comunidades vulnerables o para ejecutar planes estratégicos con otro tipo de organizaciones. Sera fuente de inspiración para enfocar estudios académicos con organizaciones vulnerables y para la creación de emprendimientos sociales, todo con el fin de ayudar a las comunidades menos favorecidas con sus emprendimientos y ayudar directamente al desarrollo social y económico de la región. A demás, servirá de guía a estudiantes para identificar los diferentes puntos de un plan estratégico enfocados a la resolución de problemas y fortalecimiento de características de una organización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan estratégico para la asociación APROPLAM para mejorar su estructura organizacional.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Realizar un diagnóstico estratégico de la asociación APROPLAM de la vereda de Alaska de Guadalajara de Buga.
- ✚ Formular el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, objetivos estratégicos, líneas estratégicas.
- ✚ Realizar una guía de requerimientos para la obtención de la certificación INVIMA para la comercialización y distribución del producto estrella (Shampoo saca pelo).

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se definirá y se conceptualizará el diagnóstico organizacional, la estructura y estrategia; lo que nos permitirá conocer en detalle la forma en como está constituida la empresa y los factores que influyen en el funcionamiento de los procesos organizacionales. Además, nos apoyaremos en teorías administrativas que nos brinden herramientas académicas para acertar con el diagnóstico de la organización.

#### 4.1.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En el desarrollo de esta investigación como primera medida se conceptualizará el Diagnóstico Organizacional definiendo los conceptos de Organización y de Estrategia, después encontrar la relación con lo que es un Plan estratégico, el cual es el objetivo principal.

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, que problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y que vías de desarrollo son el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad.

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptada por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a cierta empresa, entre ellas encontramos (Rodríguez M., 2005):

- ✚ **El crecimiento de la organización**, estudiar a la organización identificando como ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme y es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización.

- ✚ **El atraso de la organización:** Mientras unas empresas dan enormes pasos al mismo ritmo con el avance de la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más evidente que algunos problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional.
- ✚ **La oferta de calidad;** en esta necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.
- ✚ **Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta,** es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo. (Rodríguez M., 2005).

**Las 5 perspectivas del diagnóstico organizacional según,** (Rodríguez M., 2005)

**Perspectiva social:** Para la perspectiva social el interés se concentra en conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.

**Perspectiva ejecutiva:** Desde esta perspectiva se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.

**Perspectiva de las áreas;** ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportes al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.

**Perspectiva de los grupos informales;** cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para el bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los intereses particulares del conjunto con los intereses de la empresa.

**Perspectiva individual**, nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1999).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para encontrar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings G. & Worley G., 2007).

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

En un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a dónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto (Cummings G. & Worley G., 2007).

Es importante analizar internamente a la organización con lo cual nos permite identificar fortaleza y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actividad, permite tener un conocimiento real de la organización.

#### 4.1.2 ESTRATEGIA

El término estrategia se originó en el campo militar, la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información (Frances, 2006).

**La estrategia** (Mintzberg, Brian Quinn, & Ghoshal, El Proceso de Estrategia, 1998) puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye, además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo, para poder llevar a cabo lo anterior, la estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- Alcance: corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- Asignación de Recursos: cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- Ventajas Competitivas: factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva, sino que esta es "sostenible" al mediano o largo plazo.

**La estrategia como las 5p** (Mintzberg & Quinn, El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos, 1982):

**Plan:** curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

**Pauta de acción:** dirigida a derrotar a un oponente o competidor.

**Patrón:** comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

**Posición:** identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.).

Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (Thompson & Strickland, 2001).

La misión, visión y valores de una empresa son más que un adorno en un tríptico o una leyenda que ocupa un espacio en algún cartel corporativo. Estos tres elementos son la columna vertebral de toda persona, equipo u organización, el problema es que mucha gente los conoce, pero nadie les da importancia.

La MISION es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.

LA VISION es ese punto en el futuro a donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente. Una buena visión deber ser algo factible, pero a su vez debe ser algo que no sea tan sencillo lograr, recordemos que una visión debe estar planeada a muy largo plazo.

Los VALORES de una organización o equipo de trabajo reflejan la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución.

El proceso de generar estos tres elementos se conoce como proceso de visualización y es donde se definirá todo lo que una empresa es y será. Este proceso es completamente inútil si la gente que colabora en ese equipo no está consiente de estos tres elementos al igual de inútil si la gente no es capaz de alinear su esfuerzo a estos elementos pues entonces la sinergia no será producida entere empresa y colaborador.

Se denominan **objetivos estratégicos** a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la

empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

El autor Fred David en su libro conceptos de administración estratégica (Fred, 2013), establece:

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio a través del cual lo lograrán. Según Thompson y Strickland:

“Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo” (Thompson y Strickland).

Es importante mencionar que un objetivo estratégico representa la evolución que se desea en la organización. De acuerdo con Antonio Francés:

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa. En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características (Thompson & Strickland, 2001):

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.

- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

A continuación, se definirá el concepto de planeación estratégica desde el punto de vista de diversos autores (San Martín, 2013).

El autor George Steiner (1983) habla sobre los orígenes de la planeación estratégica, la cual fue introducida por primera vez a mediados de 1950, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Para él la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Steiner, establece los lineamientos fundamentales para la elaboración de un plan estratégico, a pesar que en esa entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional.

Otras definiciones que sobresalen son las siguientes:

“La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno”

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”

Los conceptos mencionados anteriormente resaltan las características de la planeación estratégica, como son: la relación interna y externa de la empresa, su orientación hacia el futuro y hacia el cambio, control y monitoreo de las decisiones, flexibilidad de las estrategias, la toma de decisiones sobre las alternativas de objetivos y estrategias, guía, direccionamiento, estructura y comunicación organizacional, actualización de la información, proactivo y anticipatorio.

En síntesis, la planeación estratégica se definirá como un plan o maestro en el cual la alta dirección de la empresa precisa su visión, misión, objetivos y estrategias. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa, y de las oportunidades y amenazas detectadas del entorno. Dichas estrategias están orientadas al futuro, al largo plazo, al cumplimiento de los objetivos, políticas, misión y visión planificados por la empresa. Cabe recalcar que, su revisión y monitoreo le permite a la empresa ser asertiva, proactiva y anticipatoria.

#### **4.1.2.1 FINALIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

La finalidad del plan estratégico es aumentar la competitividad de la empresa, lo cual le permite satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

A continuación, se muestran las principales razones por las cuales es importante la implementación del plan estratégico en las empresas (SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, 2012).

- ✚ Como elemento de reflexión: realza el proceso de toma de decisión.
- ✚ Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
- ✚ Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
- ✚ Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad.
- ✚ Justifica o hace más comprensible las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna y externamente el proyecto empresarial de forma más eficaz posible.
- ✚ Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
- ✚ Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los métodos necesarios para la consecución de los objetivos.

En síntesis, se puede decir que la importancia de la planificación estratégica radica en el proceso evaluativo de la empresa, en el cual se definen los objetivos a

largo plazo, se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos planteados y se identifican recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Además, el plan estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno a la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les exige el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y/o servicios que se ofrecen.

#### **4.1.2.2 ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; a continuación, se detallan dichas etapas (Aprocom, 2013):

ETAPA 1.- Análisis de la situación. También conocido como el diagnóstico estratégico. En esta etapa se tiene en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores; así como la situación interna, las debilidades y fortalezas de la empresa.

El análisis del mercado puede resultar vital para la empresa, por lo que se debe analizar los diferentes tipos de competidores, formatos con los que compite y los clientes que tiene la empresa. Estos aspectos deberán ser analizados bajo criterios dinámicos y temporales, es decir, como han evolucionado en los últimos años y cuál será su comportamiento en el futuro.

El análisis de la situación externa nos permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, sin embargo, un análisis interno nos permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

El análisis interno por lo general se realiza mediante herramientas de auto-diagnóstico estratégico, ayudando a valorar si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas, si se han aplicado correctamente los planes de actuación, etc. Más concretamente, le permitirá a la empresa responder cuestiones como (Aprocom, 2013):

- ✚ ¿Qué objetivos nos hemos marcado?
- ✚ ¿Son estos objetivos realistas, o debíamos haber fijado otros más cercanos a nuestras perspectivas?
- ✚ ¿Hemos definido correctamente nuestra estrategia competitiva?

- ✚ ¿Son coherentes nuestra estrategia de precios y de calidad de servicio?
- ✚ ¿Cuáles son nuestros objetivos de rentabilidad?
- ✚ ¿A qué mercados nos dirigimos?
- ✚ ¿Es correcta nuestra estrategia de posicionamiento en el mercado?
- ✚ ¿Son adecuados nuestros recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos marcados?
- ✚ ¿Es correcta nuestra estrategia de aprovisionamiento, de forma de nos permita abastecer a nuestros clientes en tiempo y en las condiciones esperadas?
- ✚ ¿Estamos utilizando los medios de publicidad y promoción adecuados?
- ✚ ¿Tenemos una estrategia de venta clara y definida?
- ✚ ¿Tenemos en cuenta las necesidades de formación y capacitación del personal, así como la motivación y la satisfacción de sus necesidades?

ETAPA 2.- Diagnóstico de la situación. Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como las fortalezas o débiles internas que tiene la empresa (Aprocom, 2013). Este tipo de análisis es denominado DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir los puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que deben abordar en las etapas siguientes.

ETAPA 3.- Declaración de Objetivos Corporativos. En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de la empresa, denominada "Misión", con los objetivos que le gustaría alcanzar, denominado "Visión", con los valores en los que cree la empresa, "Valores".

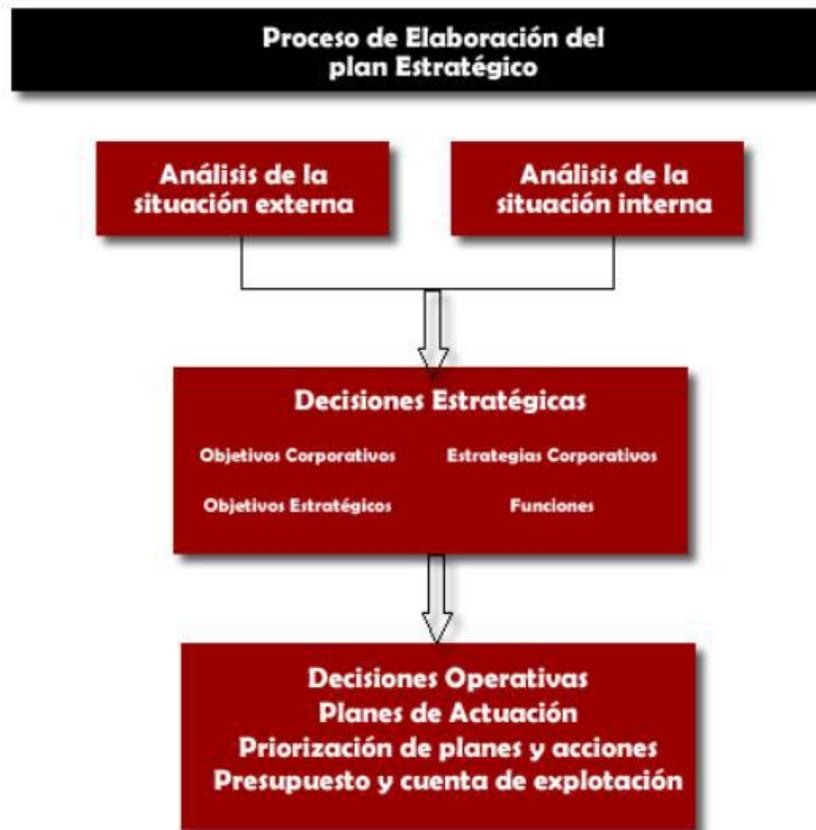
ETAPA 4.- Estrategias Corporativas. Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes<sup>53</sup>:

- ✚ Definición del negocio: En este apartado deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por la empresa, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas o la cartera de negocios.
- ✚ Estrategias competitivas genéricas: En este apartado se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado.

- ✚ Estrategia de Crecimiento: Se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno.
- ✚ Estrategia de Cartera: Una vez definidas las actividades de la empresa, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.

ETAPA 5.- Planes de Actuación. La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable de supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.



Fuente: manual de buenas prácticas – diseño de un plan estratégico: Proyecto Axis (cooperación empresarial en el comercio minoristas). Disponible en internet: [http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf) consultado el día 30 de agosto/2013.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL.

**Almacén:** Tienda o establecimiento de comercio el cual cuenta con las infraestructura, personal e inventario necesarios para la comercialización de ciertos productos.

**Amenazas:** todos aquellos del medio ambiente externo que, de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desempeño operativo.

**Asociación:** Una asociación es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para

conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se dotan de los estatutos que rigen su funcionamiento.

**Cadena de Suministro:** Son todos los entes (proveedores, transportadores, vendedores, clientes, etc.) que se relacionan para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

**Clientes:** es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

**Comercio:** Actividad socio-económica que consiste en la compra y venta de bienes, ya bien sea para su uso, para su venta o su transformación.

**Competencia:** tiene dos grandes vertientes; por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio, y a la competición que se lleva a cabo en el ámbito del deporte.

**Competitividad:** Consiste en la capacidad de un sector para mantener y aumentar su participación en el mercado, en términos de volumen y/o de ingresos. Componente organizacional: este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del recurso humano. Control: es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

**Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia. Atributos internos de una organización que dificultan su éxito.

**Diagnostico estratégico:** análisis de las fortalezas y debilidades de la organización; así como de las amenazas y oportunidades del entorno de la misma. Empresa: es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tienen ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la constitución continua de empresas. En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el

objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.

**Entorno:** es aquello que rodea a algo o alguien. Es el marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial.

**Estrategia:** se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión. La estrategia es el “Como logro esto”. Muchas empresas y personas saben que es lo que quieren, pero no saben cómo lograrlo. La Estrategia debe contemplar los Valores de la empresa o individuo. No se trata de lograr mis objetivos a cualquier precio, sino cumpliendo con Valores que percibo como importantes para mí.

**Fortalezas:** todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia. Atributos internos de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos.

**Gestión:** hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

**Gestión empresarial:** Considera el entorno empresarial y las características de la actuación en las principales áreas de la administración que influyen en el desempeño de las empresas.

**Globalización:** es un fenómeno moderno que puede ser analizado desde diversos ángulos. El término proviene del inglés globalización, donde global equivale a mundial. La globalización consiste en integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial. El avance de la tecnología, el auge de las telecomunicaciones e Internet y el desarrollo de los medios de transporte ha permitido que el fenómeno de la globalización sea una realidad ineludible en el mundo actual.

**Infraestructura:** Incluye los aspectos relacionados con la formación física de capital, cuya operación en red es fuente de significativas economías externas. Incluye infraestructura básica, de transporte y tecnológica.

**Inversión:** Consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa. Mapa Estratégico: es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su

Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

**INVIMA:** Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

**Mercado:** En términos económicos, se le dice mercado al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda.

**Misión:** define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización? En el caso de un individuo la Misión sería lo que la persona quiere hacer que lo hace feliz. La Misión está enfocada en el presente.

**Objetivos:** Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además, tiene un plazo de tiempo para su concreción. El Objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la Misión.

**Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que, de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo. Personal: conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización.

**Plan:** es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

**Plan estratégico:** es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por la compañía en el medio

plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. En éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado. Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

**Planificación:** es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado.

**Programa:** es un plan, proyecto o declaración de lo que se piensa realizar.

**Proveedores:** Son los diferentes entes económicos que suministra a otra(s) empresa(s), o personas de bienes y/o servicios de distintos tipos.

**Recurso humano:** Identifica el nivel y desarrollo del capital humano y del factor trabajo.

**Riesgo:** término vinculado a la vulnerabilidad y amenaza. Se trata de un hecho que anticipa un daño. Por lo que el riesgo puede ser contemplado como elemento de incertidumbre que puede afectar a la actividad empresarial, pudiendo ser motivado por causas externas o internas a la empresa.

**Stakeholders:** significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa.

**Visión:** Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro.

### **4.3 MARCO LEGAL.**

El marco legal nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. El marco legal de una elección, y especialmente los temas relacionados con la integridad de la misma, regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

Su fundamento en muchos países es La Constitución en tanto suprema legislación, que se complementa con la legislación promulgada por un parlamento o legislatura donde se incluye una ley electoral (leyes, que incluyen provisiones para el proceso electoral, el financiamiento de campañas electorales y derecho de los ciudadanos al voto), leyes, códigos penales, y Regulaciones, que incluyen Códigos de Conducta/Ética, dados a conocer por distintas instancias reguladoras que guardan estrechos vínculos con la materia electoral.

Dentro de las provisiones legales se encuentran los lineamientos para determinar la estructura de la administración electoral, las instrucciones destinadas a los administradores de la elección sobre la forma en que deberán llevar a cabo su labor, y los derechos y responsabilidades de los partidos políticos, los medios de comunicación, los electores y demás participantes en una elección (Red de Conocimientos Electorales, 2017).

Para el caso colombiano la constitución Política es la máxima directriz y la que encamina todas las acciones legales las cuales se deben desarrollar tanto en la comunidad social como organizacional.

*RESOLUCIÓN 1229 DE 2013*

*Diario Oficial No. 48.771 de 24 de abril de 2013*

*Ministro de Salud y Protección Social*

*Por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano.*

*El Ministro de Salud y Protección Social, en ejercicio de sus atribuciones legales, en especial, las conferidas en el numeral 30 del artículo 2° del Decreto-ley 4107 de 2011, el artículo 133 del Decreto-ley 019 de 2012 y en desarrollo de los Títulos VII y XI de la Ley 09 de 1979, y*

*CONSIDERANDO:*

*Que Colombia como país miembro de la Organización Mundial de la Salud y de la Organización Mundial del Comercio, ha suscrito compromisos orientados a acoger las políticas de estas organizaciones que buscan proteger la salud y la vida de las personas y preservar la calidad del medio ambiente, reduciendo las amenazas y riesgos asociados a la producción e intercambio de bienes y servicios de uso y consumo humano y optimizar la competitividad de la producción nacional a través del mejoramiento continuo del estatus sanitario de las cadenas productivas y la capacidad para obtener la admisibilidad sanitaria en los mercados internacionales.*

*Que la Ley 9ª de 1979, es la norma marco de las acciones de carácter sanitario que contribuyen en la preservación, restauración y mejoramiento de las condiciones sanitarias relacionadas con la salud humana, por cuanto establece las normas generales para los productos, servicios y establecimientos objetos de inspección y vigilancia, así como los procedimientos y medidas sanitarias que se debe aplicar para su control.*

*Que el Título III de la Ley 715 de 2001, estableció que las competencias de la nación, los departamentos y los municipios, en materia de salud pública, se ejercen a través de acciones de inspección, vigilancia y control.*

*Que el artículo 133 del Decreto-ley 19 de 2012, establece que “(...) el Ministerio de Salud y Protección Social, dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia del presente decreto, establecerá el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario de los productos que trata el objeto del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima)”.*

*Que conforme con lo anterior, se hace necesario establecer el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario, que permita contar con un marco de referencia donde se incorpore el análisis de riesgo y de gestión de riesgos asociados a la producción de bienes y servicios de uso y consumo humano, regido por principios de prevención y por normas y estándares basados en evidencia científica.*

*En mérito de lo expuesto,*

**RESUELVE:**

**CAPÍTULO I**

*Disposiciones generales*

*Artículo 1°. Objeto. La presente resolución tiene por objeto establecer el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario que permita contar con un marco de referencia donde se incorpore el análisis y gestión de riesgos asociados al uso y consumo de bienes y servicios, a lo largo de todas las fases de las cadenas productivas, con el fin de proteger la salud humana individual y colectiva en un contexto de seguridad sanitaria nacional.*

*Artículo 2°. Campo de aplicación. Las disposiciones contenidas en la presente resolución se aplicarán a todos los bienes y servicios de uso y consumo humano y serán de obligatorio cumplimiento por parte de los sujetos responsables de desarrollar el modelo a que se refiere esta resolución, cuyas actividades productivas influyan directa o indirectamente en la salud de la población.*

*Artículo 3°. Objetos de inspección, vigilancia y control sanitario. Son todos los bienes y servicios de uso y consumo humano originados de cadenas productivas, estén o no reguladas por estándares de calidad, incluyendo condiciones sanitarias y riesgos ambientales generados en los procesos de producción y uso. Comprende todas las categorías establecidas en las normas vigentes, y las demás que sean definidas y adicionadas por este Ministerio de acuerdo a las actualizaciones o modificaciones sobre la materia.*

*Artículo 4°. Sujetos de inspección, vigilancia y control sanitario. Son las personas naturales y jurídicas, organizaciones e instituciones obligadas a proteger la salud pública y garantizar la seguridad sanitaria a través de su desempeño, ya sea en condición de usuario/consumidor; proveedor/productor o autoridad sanitaria:*

- ✚ Autoridades Sanitarias. Entidades jurídicas de carácter público con atribuciones para ejercer funciones de rectoría, regulación, inspección, vigilancia y control de los sectores público y privado en salud y adoptar medidas de prevención, control y seguimiento que garanticen la protección de la salud pública.*
- ✚ Autoridad Sanitaria competente en inspección, vigilancia y control sanitario. Se entiende por autoridad sanitaria competente aquella entidad de carácter público investida por mandato legal o delegación de autoridad, para realizar acciones de inspección, vigilancia y control sanitario, y adoptar las correspondientes medidas. Son autoridades sanitarias competentes el Invima y las entidades territoriales de salud en sus respectivas jurisdicciones y ámbito de competencias.*

- ✚ *Proveedor/Productor. Toda persona natural o jurídica, entidad e institución, que produzca o provea bienes y servicios normados como objeto de vigilancia y control sanitario, o que por naturaleza de su actividad productiva sea potencial generador de riesgo sanitario.*
- ✚ *Usuario/Consumidor. Toda persona natural o jurídica, entidad e institución, que use o consuma bienes y servicios objeto de vigilancia y control; o, provea y/o demande información del Sistema de Inspección, Vigilancia y Control Sanitario.*

*Artículo 5°. Finalidades. Las acciones de inspección, vigilancia y control sanitario de que trata la presente resolución, tendrán los siguientes fines:*

- ✚ *Promover la calidad de vida de la ciudadanía, involucrándola en los procesos de autocuidado, prevención y control de riesgos para la salud, asociados a los bienes y servicios de uso y consumo humano.*
- ✚ *Garantizar la máxima seguridad de los bienes y servicios de uso y consumo humano.*
- ✚ *Garantizar la salubridad de los entornos ambientales de las cadenas productivas de bienes y servicios de uso y consumo humano.*
- ✚ *Incorporar el enfoque de gestión integral del riesgo en todas las cadenas productivas que puedan afectar la salud de individuos y de la comunidad en general.*
- ✚ *Orientar las acciones para el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios de uso y consumo humano.*
- ✚ *Contribuir con la calidad requerida para la competitividad de bienes y servicios de uso y consumo humano.*

*Artículo 6°. Principios. La organización y funcionamiento del modelo de inspección, vigilancia y control sanitario a que se refiere la presente resolución, además de los principios consagrados en el artículo 153 de la Ley 100 de 1993, modificado por el artículo 3° de la Ley 1438 de 2011, se fundamenta en los siguientes principios:*

- ✚ *Integridad e independencia. El modelo garantizará que las decisiones de certificación sanitaria que se adopten, estén basadas en evidencias objetivas de conformidad y no se encuentren influidas por otros intereses o partes.*
- ✚ *Transparencia. El modelo garantizará un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre la autoridad pública competente y la sociedad, de tal forma que los ciudadanos estén informados sobre los riesgos y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y medidas que se adopten para prevenir, reducir o*

*eliminar el riesgo, dependiendo de su naturaleza, gravedad y envergadura.*

- ✚ Eficacia y eficiencia. El modelo desarrollará capacidad para alcanzar resultados con el uso racional de recursos.*
- ✚ Calidad. El modelo dará garantía de veracidad, oportunidad y confianza.*
- ✚ Previsión. El modelo tendrá capacidad anticipatoria para eliminar, reducir o mitigar riesgos antes de producirse un daño.*
- ✚ Unidad. El modelo promoverá la integración funcional de actores y operación en red.*
- ✚ Complementariedad y concurrencia. El modelo desarrollará la capacidad de actuar sinérgicamente en dirección al logro de resultados.*

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACION DEL PROYECTO**

### **5.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de carácter descriptiva, en el cual, se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Por lo dicho anteriormente, se realizó la investigación de carácter descriptivo, ya que se busca describir las situaciones, costumbres y actitudes que se presentan en la asociación APROPLAM, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas que la componen.

Para el anterior análisis se utilizaron esquemas de diagnóstico organizacionales como la FODA creada por Albert S. Humphrey en los años 60, esta herramienta permite el análisis de las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia genérica que as le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve, esta herramienta nos permitió realizar un escaneo de externo e interno de la organización identificando debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas.

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

# ANÁLISIS FODA



Fuente: <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>

También se utilizó otra herramienta conocida como el modelo de las 7 S, desarrollado a principios de los años 80 por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey & Company, apunta directamente al interior de nuestra compañía. El modelo analiza, concretamente, 7 factores, cuyos nombres en inglés empiezan por S (de ahí el nombre de la herramienta, las 7 S) y que,

según sus autores, son los 7 factores fundamentales de cualquier estructura organizativa:

Estrategia (Strategy)

Estructura (Structure)

Sistemas (Systems)

Estilo (Style)

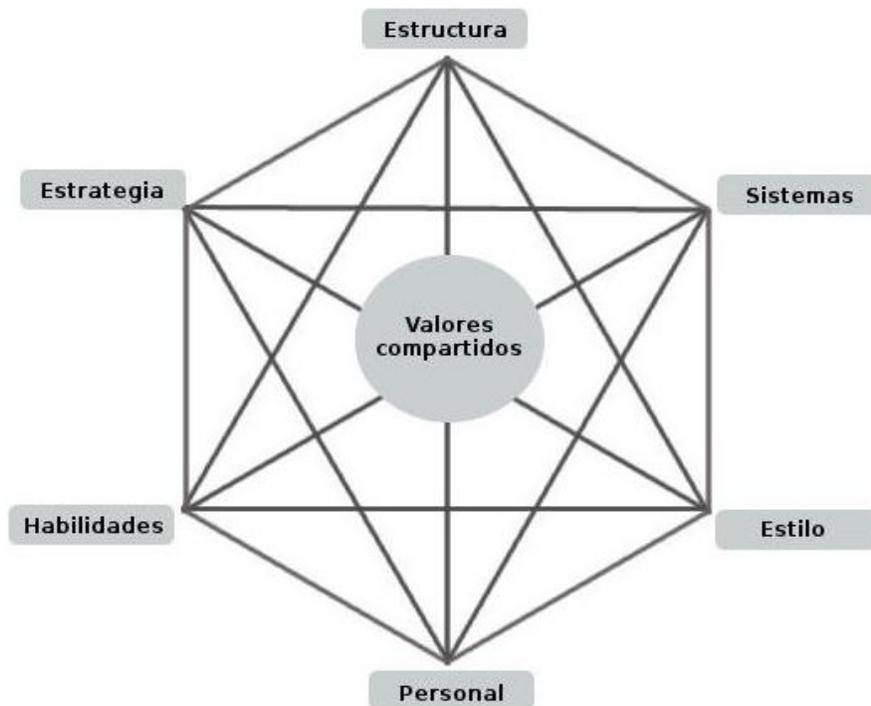
Valores compartidos (Shared values)

Personal (Staff)

Habilidades (Skills)

La idea del modelo es que las organizaciones no operan como un conjunto de silos estancos, sino más bien como una red de piezas interconectadas (euroresidentes, s.f.).

En el modelo de McKinsey, las siete áreas de la organización se dividen en las áreas «duras» y «suaves». Estrategia, estructura y sistemas son los elementos duros que son mucho más fáciles de identificar y manejar en comparación con elementos blandos. Por otro lado, los elementos blandos, aunque más difícil de manejar, son la base de la organización y están más propensos a crear una ventaja competitiva sostenida. El término «7s» viene de las iniciales de los conceptos en inglés.



Fuente: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>

Por otro lado, en el diagnóstico obtenido en la evaluación se pudieron conocer puntos claves con respecto a la situación actual de la asociación APROPALM, de esta manera se continuó con el plan de direccionamiento estratégico donde se plantea una nueva estructura y estrategia organizacional, en las cuales están inmersos valores corporativos, que nos permitieron diseñar una misión, visión y recomendaciones en pro del bienestar y direccionamiento de la asociación.

Con base a lo anterior se tomaron como referencia teorías administrativas para el direccionamiento estratégico, como la de (Dess & Lumpkin, 2004), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos: a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; c) realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; d) valorar los activos intangibles de la empresa: el

capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Después del desarrollo de este punto queda claro que el análisis estratégico determina los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de establecer "la estrategia futura".

Este proyecto, se ajusta a un estudio técnico ya que en este trabajo se aplicarán conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la carrera Administración de Empresas, en asignaturas como Gerencia Estratégica, Investigación de Mercados, gestión de proyectos. Y al mismo tiempo una necesidad o problemática de la asociación APROPLAM, la cual se adapta a todo tipo de investigaciones con el fin de obtener resultados de gran ayuda para la organización.

Para finalizar la investigación, se consultaron guías prácticas y se solicitó el asesoramiento del INVIMA, para el diseño y elaboración del lineamiento para la obtención de la certificación requerida para la comercialización de los productos ofrecidos por APROPLAM.

### **5.1.1. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **5.1.1.1. FUENTES PRIMARIAS**

Para la recolección de la información del presente estudio se utilizarán las siguientes técnicas y procedimientos:

- ✚ Observación: en esta fase, los participantes de esta investigación, captaron la realidad del sector comercial de los productos ofrecidos por APROPLAM como su shampoo y sus ungüentos en la vereda Alaska y en la zona rural del municipio de Buga. Con esta observación conocimos los productos, sus compradores, su alcance desde un punto de vista subjetivo.
  
- ✚ Datos suministrados por la empresa objeto de estudio – entrevistas: Gracias al contacto y las relaciones existentes con la presidenta de la organización, la Sra. Olga García, quien ofrece todo su apoyo brindando toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **5.1.1.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias que se utilizaron para la recolección adicional de la información son: libros, tesis de grado, periódicos, páginas de internet, que sirvieron de base para el desarrollo de este proyecto. Las anteriores fuentes son fáciles de utilizar y encontrar en bibliotecas y en internet.

### **5.1.2. TAMAÑO DE LA POBLACIÓN**

La población que se estudió, está conformada por los miembros de la asociación APROPLAM, a los cuales se les realizaron las diferentes entrevistas y encuestas. Actualmente la asociación posee alrededor de 20 integrantes, la mayoría son mujeres ya que esta asociación en su composición se planteó ser una comunidad de mujeres rurales entre ellas se encuentran las cultivadoras de las plantas empleadas para la realización de los productos, las transformadoras de la materia prima en el producto final y las encargadas de la comercialización, así como la presidenta, secretaria y tesorera de la asociación. Además, dentro de la población se tendrá en cuenta la competencia directa de la empresa, con el fin de evaluar el entorno, el cual va a ser de gran ayuda para realizar el diagnóstico estratégico y por ende la Planeación Estratégica de la organización.

### **5.1.3. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Para procesar e interpretar la información; se realizó una investigación con las siguientes herramientas. En la primera etapa denominada *Diagnóstico Estratégico*, en esta etapa se recopilará toda la información de la situación externa e interna de la empresa objeto de estudio; esto le permite al investigador, descubrir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la asociación APROPLAM en el Municipio de Buga.

En la segunda etapa, se realizó un *Diagnóstico de la situación*, en esta etapa se concluye el análisis anterior, para esto se utilizó la Matriz EFE, la Matriz EFI y la Matriz IE, estas matrices permiten resumir, evaluar y seleccionar las Estrategias Corporativas que debe desarrollar la empresa objeto de estudio, de acuerdo a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas analizadas anteriormente.

En la tercera etapa, se examinó el *Direccionamiento estratégico* de la asociación objeto de estudio, la finalidad de esta etapa es proponer dicho direccionamiento para obtener los mejores resultados para la empresa en la Planeación Estratégica.

Por último, se elaboró una guía práctica para la obtención de certificaciones requeridas para que los productos puedan ser comercializados en mercados más competitivos dándole un mayor alcance a los productos seleccionados. Las certificaciones que se pretenden obtener primordialmente y más importante para la organización es la certificación INVIMA requerida para la comercialización en establecimientos como supermercados, droguerías, salas de belleza, entre otras.

## **6. ANALISIS Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION APROPLAM**

### **6.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

El análisis externo pretende definir el contexto en el que la empresa se desenvuelve en el presente y en el futuro. Un buen conocimiento del entorno facilita la toma de decisiones estratégicas (EAE Business School , 2018).

En el entorno general es donde interactúan todas las empresas que existen actualmente, las cuales se ven influenciadas por factores externos tales como: factores económicos, políticos, demográficos, legales, socio-culturales, tecnológicos, ambientales, entre otros. Estos factores influyen de forma directa e indirecta y positiva o negativamente a la empresa objeto de estudio; a continuación, se detallan cada uno de ellos:

#### **6.1.1 FACTORES ECONÓMICOS.**

##### **PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB**

El producto interno bruto (PIB) es un indicador económico utilizado para medir la producción en un país dado. Se define como el valor total de la producción de riqueza (valor de los bienes y servicios producidos - valor de los bienes y servicios destruidos o transformados durante el proceso de producción) en un determinado país en un año determinado por los agentes económicos que residen dentro del

territorio nacional. También es la medida de los ingresos procedentes de la producción en un país determinado (PRODUCTO INTERNO, 2013).

## 🇨🇴 PIB Colombia.

**Gráfico 1. Producto Interno Bruto - PIB**  
**Tasas de crecimiento anual en volumen<sup>1</sup>**  
**2010-I - 2019<sup>pr</sup>-I**



Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

<sup>1</sup>Series originales encadenadas de volumen con año de referencia 2015

<sup>pr</sup>preliminar

<sup>p</sup>provisional

En el primer trimestre de 2018, el PIB creció 2,0%.

La actividad económica que más contribuyó al crecimiento del primer trimestre de 2019 fue comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.

En el primer trimestre de 2019, el Producto Interno Bruto, en su serie original, crece 2,8% respecto al mismo periodo de 2018. Las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son (ver tabla 1):

- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,0%.
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 3,3%.
- Industrias manufactureras crece 2,9%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto, en su serie corregida de efecto estacional y calendario, decrece 0,01%. Esta variación se explica por la siguiente dinámica:

- Construcción decrece 4,0%.

- Información y comunicaciones decrece 1,7%.
- Industrias manufactureras decrece 1,0%.

**Tabla 1. Producto Interno Bruto - PIB**  
**Tasa de crecimiento anual en volumen<sup>1</sup> por actividad económica**  
**2019<sup>Pr</sup>- Primer trimestre**

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2019 <sup>Pr</sup> - I / 2018 <sup>Pr</sup> - I	2019 <sup>Pr</sup> - I / 2018 <sup>Pr</sup> - IV
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,4	0,8
Explotación de minas y canteras	5,3	2,2
Industrias manufactureras	2,9	-1,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado <sup>2</sup>	3,1	-0,4
Construcción	-5,6	-4,0
Comercio al por mayor y al por menor <sup>3</sup>	4,0	1,4
Información y comunicaciones	3,9	-1,7
Actividades financieras y de seguros	5,5	2,8
Actividades inmobiliarias	3,0	0,7
Actividades profesionales, científicas y técnicas <sup>4</sup>	3,0	5,7
Administración pública, defensa, educación y salud <sup>5</sup>	3,3	-0,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios <sup>6</sup>	2,1	0,0
<b>Valor agregado bruto</b>	<b>2,8</b>	<b>0,1</b>
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	2,6	0,3
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>2,8</b>	<b>0,0</b>

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

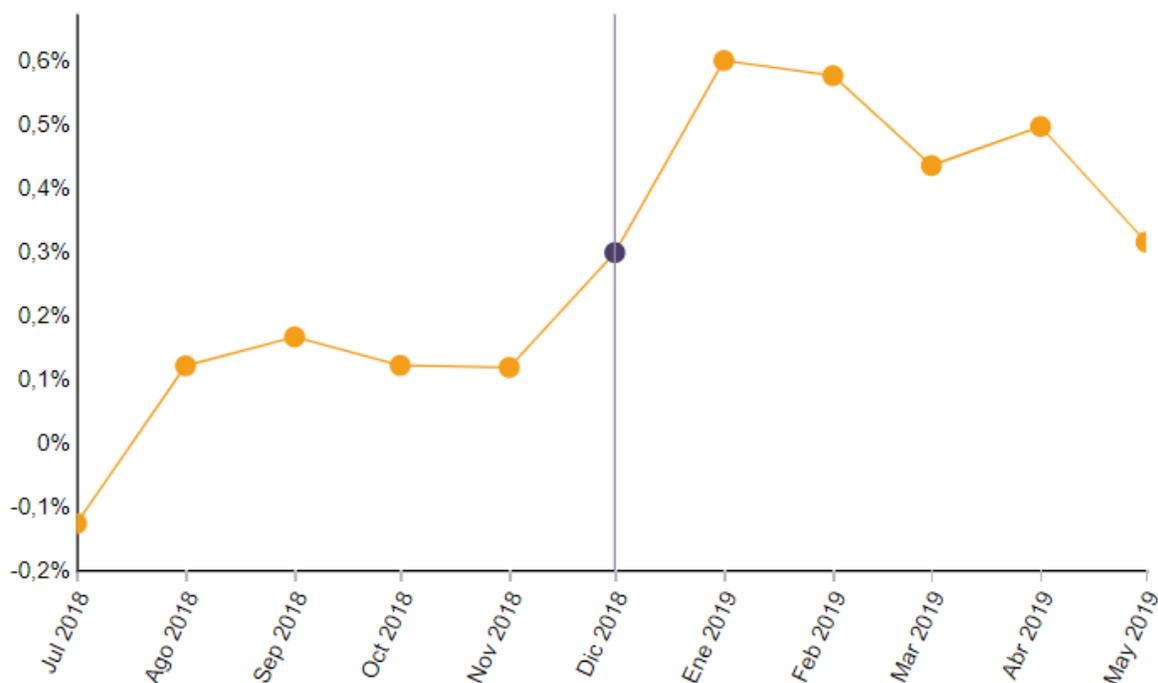
En este sentido se puede decir que, si bien el PIB 2019 presenta un crecimiento con respecto al 2018, el sector agrícola no presenta un mayor crecimiento, las industrias manufactureras decrecen y estos comportamientos son tenidos en cuenta como una de las barreras a superar en el desarrollo del plan estratégico.

- ✚ Tasa de desempleo
- ✚ Tasa de inflación
- ✚ Tasa de interés

## ✚ INFLACIÓN.

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "índice de precios al consumo"

## Inflación Nacional.



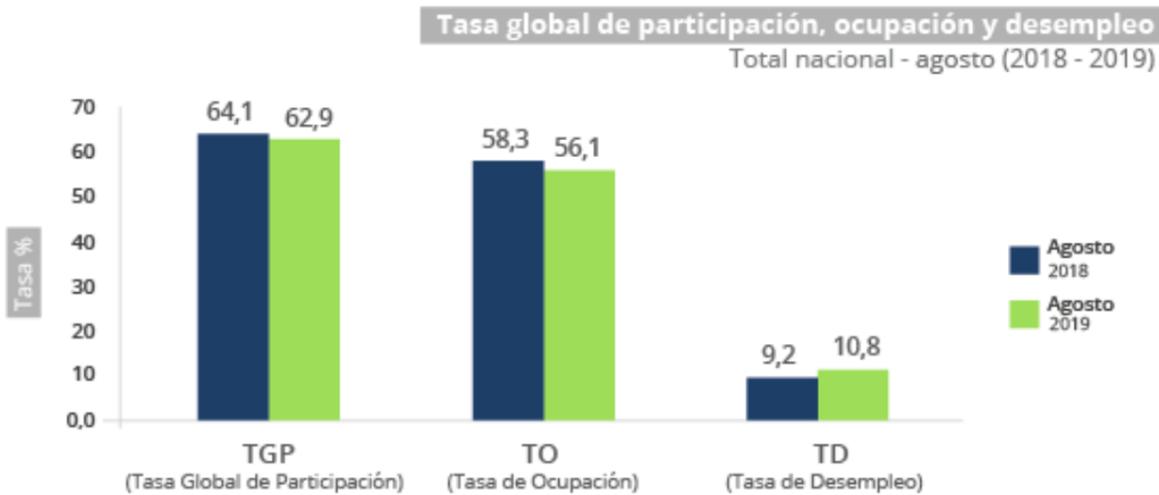
Fuente: DANE <https://www.dane.gov.co>

En la gráfica anterior se detalla el comportamiento del IPC (índice de precios al consumidor) entre los periodos de julio 2018 a mayo 2019. Donde podemos observar como al finalizar el año 2018 incrementa el IPC en 0.3 puntos porcentuales lo que corresponde a una dinámica normal de finalización de año, donde los productos al empezar cada año se encarecen. Esta dinámica afecta directamente a APROPLAM de manera beneficiosa ya que la materia prima utilizada por la organización no presenta el mismo alza de precios frente a los productos similares de la competencia.

En los últimos meses del año 2019 se puede observar una reducción del IPC lo que beneficioso para el crecimiento competitivo de APROPLAM.

## MERCADO LABORAL

Las investigaciones del mercado laboral proporcionan información básica acerca del tamaño y estructura de la fuerza de trabajo (empleo, desempleo e inactividad), de la estructura de ingresos y gastos y de las condiciones de vida de los hogares colombianos (Dane, 2013).



Fuente: DANE

Para el mes de agosto de 2019, la tasa de desempleo fue 10,8%, lo que representó un aumento de 1,6 puntos porcentuales en comparación con agosto de 2018 (9,2%). La tasa global de participación se ubicó en 62,9%, lo que significó una reducción de 1,2 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (64,1%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 56,1%, lo que representó una disminución de 2,2 puntos porcentuales al compararlo con agosto de 2018 (58,3%)

En agosto de 2019, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 11,4%, lo que representó un aumento de 1,3 puntos porcentuales en comparación con agosto de 2018 (10,1%). La tasa global de participación se ubicó en 65,3%, y la tasa de ocupación fue 57,9%. Comparado con agosto de 2018, estas tasas se ubicaron en 65,7% y 59,1%, respectivamente (DANE , 2019).

Según estos indicadores de desempleo y ocupación, Colombia pasa por un mal momento, puesto que el empleo escasea aún más que en años anteriores debido a diversos factores socioeconómicos que alteran la dinámica laboral.

Para los habitantes de la zona donde APROPLAM realiza sus actividades, este factor económico es preocupante, ya que en estas partes tan alejadas del casco urbano de la ciudad no hay trabajos formales y en muchas ocasiones se trabaja solo por temporadas o por jornales que no son fijos, lo que no permite un ingreso constante para las familias. APROPLAM ha jugado un papel importante en esta región ya que ha tratado de brindarle una oportunidad laboral a las madres cabeza de familia para que estas tengan un recurso monetario con el cual puedan suplir las necesidades básicas para sus hogares.

La falta de empleo en el país hace que la demanda de los productos de APROPLAM disminuya ya que los consumidores cada vez tienen menos capacidad de adquisición. Por este lado para APROPLAM es necesario crear una estrategia de mercado donde se tenga en cuenta este factor económico que influye directamente en la actividad comercial.

### **6.1.2 FACTORES POLÍTICO-LEGALES**

#### **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 – PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD**

En el PND Capítulo II “Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos”.

- ✚ Desarrollar una mentalidad, cultura y otros habilitantes del emprendimiento.
- ✚ Crear iniciativas de desarrollo y fortalecimiento empresarial.
- ✚ Mejorar el ambiente de negocios y reducir los costos de la formalización.
- ✚ Fortalecer la inspección, vigilancia y control para mitigar el riesgo y la informalidad.

Colombia necesita retomar su potencial productivo, de manera que sean los emprendedores y el sector privado los protagonistas de la creación de empleo y bienestar para millones de colombianos tanto en áreas urbanas como rurales. En esa aspiración, el rol de los emprendimientos dinámicos es un factor diferenciador pues estos contribuyen con nuevos productos innovadores y empleos de alta calidad, y además crean nuevos mercados o ejercen competencia dentro de los existentes. Por eso el cambio tecnológico, la innovación, la sostenibilidad ambiental y la productividad que emerge de las empresas, en todas sus etapas y sectores, son un factor decisivo en la aceleración del crecimiento de países de bajo y medio nivel de desarrollo como Colombia (GEDI, 2018).

Para APROPLAM el Plan Nacional de Desarrollo es benéfico, pues este pretende impulsar los emprendimientos del sector rural, brindándole herramientas que le permite desarrollar habilidades comerciales, basándose en la formalización, capacitación con entidades estatales, certificaciones legales de manera ágil para este tipo de innovaciones.

### **6.1.2.1 LEYES DE MIPYMES.**

#### **Ley 590 Del 10 De Julio De 2000 – Ley Mipyme**

El objetivo principal de esta ley es el siguiente:

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración de sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad de los colombianos.

En esta ley se dicta disposiciones que promueven el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, de igual forma se promueve el desarrollo integral, regional y la integración entre sectores económicos.

Mediante esta ley las Mipymes podrán obtener reducción para el pago de aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar durante los tres primeros años de operación. 75% para el primer año, 50% para el segundo año y 25 % para el tercer año de operación (Secretaría del Senado, 2000).

Otro aspecto a destacar, es que esta ley creo el espacio para que las entidades financieras y las ONG´s especializadas en crédito microempresarial, dirigieran sus recursos a este segmento.

Esta ley integró dos grandes componentes: el primero, buscaba promover, apoyar y fortalecer las Mipymes, por medio de programas, acciones y proyectos orientados a mejorar su posición en el mercado. El segundo componente, buscaba el aumento de recursos financieros, ya sea en forma de créditos o inversiones al sector Mipyme.

#### **Ley 905 Del 2 De Agosto De 2004**

Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 y se dictan otras disposiciones (Secretaría Senado, 2004).

Dichas modificaciones van encaminadas a: Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Por medio de esta ley se crea el Sistema Nacional de Mipymes y se incentivan programas educativos que promuevan la creación de Mipymes y la iniciativa empresarial.

La ley crea un nuevo artículo (Art. 23). El ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las Cámaras de Comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las Cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados se destine a cubrir parte de la financiación de los programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio.

### **Ley 344 de 1996- racionalización del gasto público**

Se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público. En esta ley se obliga al SENA a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo.

Específicamente el artículo 16 señala: “de los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del Artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. El SENA ejecutará directamente estos programas, a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centro de desarrollo tecnológico (Secretaria Senado, 1996)”.

Constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas; El Artículo 16 de la Ley 344 de 1996 da paso a la creación del Fondo Emprender; Fortalecimiento de Incubadoras de empresas de Base Tecnológica y su línea de trabajo apoyo a la Creación de empresas de Base Tecnológica; Plantea la financiación de proyectos con recursos no reembolsables.

### **6.1.3 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Crecimiento de la medicina alternativa, enfocada en fuentes agrícolas.</li> <li>✚ Incentivos para el desarrollo productivo del sector agrícola.</li> <li>✚ Apoyo logístico y comercial de entidades territoriales oficiales.</li> <li>✚ Tendencia creciente al consumo de productos orgánicos o naturales.</li> <li>✚ Comercialización en plataformas virtuales a nivel global.</li> <li>✚ Comercialización en tiendas y supermercados de cadena.</li> </ul>
----------------------	---

	 Producto sustituto.
--	---

Cuando hablamos de oportunidades nos referimos a una serie de ventajas que nos ofrece el entorno que se pueden aprovechar en bienestar de un propósito o de un objetivo que nos ayuda a desarrollar nuestra actividad. En el entorno en el cual convive APROPLAM podemos encontrar un sin número de oportunidades que pueden potencializar el proceso productivo y comercial de sus productos. De esta forma APROPLAM puede crecer competitivamente en un entorno donde existen muchas empresas con productos similares.

Como primera medida, encontramos que existe un auge de la medicina alternativa basada en productos del agro y sin duda alguna APROPLAM está basándose en este tipo de materias primas.

Ante la crisis del sistema de salud en Colombia muchas personas están acudiendo a otros métodos de tratamientos o curaciones. En la mayoría de los casos ha resultado eficiente este método de medicina alternativa que está revolucionando la salud en Colombia. (Gaitán, 2016)

La medicina alternativa está en alza en todo el mundo. En Estados Unidos, por citar sólo un caso, se calcula que más de 10 millones de personas acudieron a ella a comienzos de año. Tal fue el impacto que se creó la Oficina para el Estudio de las Medicinas Alternativas, adscrita al Instituto Nacional de la Salud de dicho país, y para que algunas instituciones de medicina pre-pagada las incluyeran en los planes que ofrecen a sus clientes.

En Colombia no hay estudios que permitan determinar con exactitud cuántas personas han acudido o acuden a la medicina alternativa, ni cuántos médicos o personas las practican. Sin embargo, su uso parece ser más frecuente de lo que parece.

En ese orden de ideas, frente al auge de la medicina alternativa y frente a la crisis de la salud en Colombia, los médicos han reaccionado de diferentes maneras. La mayoría se muestran cada vez más abiertos a este fenómeno, ya que la medicina alternativa ha dejado de ser un tema secundario o ajeno a la medicina convencional, para convertirse en aliadas perfectas, incluso para ingresar al listado de opciones que algunas Empresas Promotoras de Salud (EPS) brindan a sus pacientes.

Esto permite reducir costos en los tratamientos e incluso, el consumo de algunos medicamentos. Es decir, favorecen la balanza costo-beneficio, tanto a nivel del sistema como del paciente.

En Colombia, específicamente, la medicina alternativa y complementaria se rige por la ley 1164 de octubre de 2007, ley de talento humano en salud, la cual determina que los ofertantes de tratamientos de medicinas alternativas y complementarias tienen que ser médicos o profesionales en el área de la salud en su campo de competencia y deben demostrar que han tenido formación en una institución académica reconocida por el estado. (Pino, 2016)

Otra oportunidad que se puede evidenciar dentro del entorno donde APROPLAM convive son los incentivos económicos y crediticios que el gobierno nacional dispone para el desarrollo del sector agropecuario del país.

Según el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Andrés Valencia Pinzón, en lo que respecta a incentivos para el crédito, se promoverá el acceso a las líneas especiales que ofrecen tasas de interés preferenciales. Dentro de esas herramientas se destaca la línea de agricultura por contrato que ofrece la tasa de interés más baja del mercado para aquellos productores que estén integrados a las cadenas de comercialización y que cuenten con contratos de compraventa de sus productos (JIMENEZ, 2018).

En aseguramiento, el ministro anunció recursos por 80.800 millones de pesos para el Seguro Agropecuario en la vigencia 2019.

El jefe de la cartera agropecuaria dijo que “con estos recursos incentivaremos la cultura del aseguramiento y la protección frente eventos de variabilidad climática. Los recursos destinados no tienen precedentes y con ello mostramos nuestro interés en que los productores cuenten con una estrategia 360 grados para la mitigación de sus riesgos”.

El Ministerio recordó que en este 2018 los recursos para el Seguro Agropecuario apenas sumaron 35.000 millones de pesos, mientras que el monto destinado para 2019 representa un crecimiento de 130,85 %.

“En 2019 para el otorgamiento del incentivo al seguro agropecuario se estableció un efecto escalonado que permitirá que a medida que los productores se ajusten a las prioridades de la política sectorial, mayor porcentaje de subsidio recibirán para el pago de la prima del seguro”, añadió el Ministerio de Agricultura en un comunicado.

Así las cosas, por ejemplo, para aquellos productores involucrados en esquemas de agricultura por contrato y cuya actividad agropecuaria se sitúe en áreas de alta

aptitud recibirán unos puntos adicionales de subsidio. De esta manera los pequeños productores podrán recibir un incentivo equivalente hasta el 90 % del valor de la prima.

Las apuestas gubernamentales para el año próximo resultan esenciales para el sector agropecuario, máxime cuando se anticipa que en los próximos meses empezará a evidenciar el efecto del fenómeno climático de El Niño. (JIMENEZ, 2018)

En Colombia viene presentándose una fuerte tendencia al consumismo de productos y alimentos orgánicos y naturales, lo anterior es una oportunidad para APROPLAM donde podrá ofertar diferentes tipos de productos de esta clase para la gran demanda de mercado.

Las ventas y el consumo de productos orgánicos han estado entre las tendencias más importantes en los últimos años en muchas partes del mundo. No solo por personas que desean 'cuidar la línea', sino por otros que buscan alejarse de los químicos, conservantes o productos industrializados. (DINERO.COM, 2018)

En Colombia ya hay varias empresas que están dando la pelea para posicionarse en el sector. Sin embargo, éstas van cautas, pues en el país no hay una oferta consistente para que los negocios despeguen como se quisiera.

Según los empresarios, existen algunas barreras que han impedido la producción de estos productos en el país como licencias y certificaciones, entre otros. Y, por el lado de la elaboración, un tiempo –de por lo menos tres años– para descontaminar los suelos a la hora de cultivar para que los productos sean considerados como realmente orgánicos. Estos requerimientos hacen más costoso el proceso de producción y desestimulan a los empresarios que optan entonces por las importaciones, ya que, según ellos, 'no hay quién produzca'.

La empresa Gastronomy Market –dedicada a la comercialización de comestibles orgánicos y saludables– afirma que ha visto triplicar la demanda de orgánicos en Colombia desde 2014, año en el que empezó a funcionar en el país. (DINERO.COM, 2018).

Durante los últimos 15 años en Colombia las plataformas virtuales han sido uno de los cambios más relevantes en la forma en que hacemos nuestras compras, es un avance que nos permite con facilidad ahorrar tiempo, dinero y nos da la opción de comprar productos de calidad. De este modo, muchas industrias reconocidas por la calidad de sus productos han optado por utilizar estas herramientas tecnológicas para comercializar sus productos o servicios, llegando a los clientes habituales y cercanos y a todos aquellos que estén separados geográficamente

pero que están interactuando por estos medios virtuales. Para APROPLAM estas herramientas tecnológicas pueden ser de gran ayuda para dar a conocer todos los productos que ofrece en un mercado tan diversificado, la tendencia de los productos de APROPLAM basados en plantas medicinales son una apuesta ganadora dentro de estas plataformas virtuales que sin duda alguna pueden tener toda la atención de clientes potenciales enfocados a estos nuevos productos basados en lo orgánico.

Según eMarketer, la firma de investigación del mundo digital, el número de compradores digitales latinoamericanos llegará a los 151.1 millones en el 2019. La marca destaca entre otros países a, Colombia, como uno de los siguientes en la lista, basándose en sus mercados, poblaciones y PIB. (FACTURE, 2019)

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés) consiste en la compra y venta de productos, o de servicios, a través de medios electrónicos, principalmente Internet y otras redes de datos.

De acuerdo con un reciente estudio del McKinsey Global Institute, aproximadamente 12% del comercio mundial de bienes se realiza a través de plataformas de comercio electrónico. Nadie desconoce que el comercio electrónico ha tomado un auge no solo para los consumidores, sino también para las empresas y negocios que ofrecen sus productos y servicios en línea.

Esto, obedece a los cambios en la percepción que se tiene acerca de las transacciones virtuales, las cuales, según los usuarios, ofrecen mayor comodidad y tranquilidad para ellos.

Hoy por hoy, Colombia posee un consumidor que oscila entre los 15 y 34 años, cuyas habilidades tecnológicas y comunicacionales (TIC) han sido impulsadas, fortaleciendo así el consumo digital, mediante el aprovisionamiento de herramientas ligadas a la internet. Es más, en promedio, uno de cada diez colombianos realiza en internet otras actividades cotidianas como hacer consultas bancarias, pagar, comprar, vender, entre otras, menciona, loencontraste.com, producto de El Tiempo.

Según el e-Commerce Index 2017, Colombia ocupa el tercer puesto, después de Chile y Brasil, con mayor crecimiento y proyección en este sector de la economía. Solo para el 2018, teniendo en cuenta las estimaciones de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), la venta y compra de bienes y servicios por Internet crecería un 20 % al cierre del 2018, lo que significa que aumentará dos puntos porcentuales más que el año anterior. (FACTURE, 2019)

Hemos identificado varias oportunidades dentro de un entorno comercial competitivo, las cuales APROPLAM debe aprovechar para fortalecer su musculo comercial y poner en este mercado todas las opciones que tiene para satisfacer la gran y diversa demanda que existe. Además de esto, APROPLAM debe adaptarse rápidamente al cambio que se ve reflejado en el dinamismo propio del mercado, donde las preferencias de los consumidores cambian drásticamente de un momento a otro y sin ninguna duda en este momento los productos basados en plantas medicinales y toda la tendencia orgánica son los preferidos.

Para APROPLAM es muy beneficioso conocer ciertas tendencias que marcan el mercado actual, ya que puede identificar ciertas oportunidades que van a ayudar a impulsar los productos que tiene en el mercado y utilizar las estrategias comerciales que más se adapten al entorno comercial.

<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="581 747 1372 821">✚ Posicionamiento de productos sustitutos en el mercado objetivo.</li><li data-bbox="581 856 1372 894">✚ Competidores con ventajas tecnológicas.</li><li data-bbox="581 930 1372 968">✚ Conflicto armado.</li></ul>
-----------------	--

En el mercado competitivo donde APROPLAM desarrolla sus actividades comerciales podemos encontrar diferentes tipos de amenazas que ponen en riesgo el posicionamiento de sus productos y de la marca de la asociación. En este orden, encontramos amenazas desde lo político hasta lo social y claramente en el entorno comercial, que se deben de tener en cuenta para crear estrategias y dinámicas comerciales que rompan con los esquemas del entorno.

A pesar de que la asociación APROPLAM lleva más de 20 años, es una organización que todavía se encuentra en un crecimiento lento con respecto a los competidores con los que interactúa y de esta manera entendemos que esta ventaja comercial por parte de la competencia es una amenaza inminente para el crecimiento de la organización. En el mercado actual donde se encuentra la organización existen varios competidores ya posicionados con un renombre establecido en el tiempo y que presentan diferentes productos con un recorrido y una reputación ya ganada, esto es algo que APROPLAM debe marcar como relevante ya que no se puede evitar dicha ventaja competitiva, pero se debe de tener en cuenta en el momento de crear estrategias comerciales y la forma en cómo va a competir en el mercado.

Otra amenaza es la ubicación de la asociación en la zona rural del municipio de Guadalajara de Buga, donde se sabe de antemano que el retraso estatal es evidente, hace poco tiempo tiene acceso a internet y ya que las integrantes de la asociación son campesinas de bajos recursos la adquisición de tecnologías no es la mejor en comparación con la de compañías que realizan productos sustitutos como shampoos y ungüentos para la piel, que tienen acceso a laboratorios de alta tecnología e igualmente a la maquinaria para la transformación de los recursos naturales en los productos a comercializar. En APROPLAM el proceso de cultivo, recolección, transformación y comercialización aún es artesanal y poco tecnificado, esto hace que los competidores estén un paso por delante en la producción y comercialización de los productos que ofrece la asociación.

La zona donde APROPLAM desarrolla sus actividades comerciales es reconocida por ser un sector marcado por la violencia y el conflicto armado, en el que nuestro país estuvo inmerso por varias décadas, hoy en día, a pesar de que se firmó un acuerdo de paz con el principal grupo armado que militaba en esta zona, los integrantes de APROPLAM no están en su totalidad tranquilos, ya que la paz en esta zona solo depende de agentes externos y de alguna manera ponen en duda la tranquilidad del sector. Otro factor importante es que la mala imagen por parte de los inversores o posibles compradores inciden en las decisiones de estos al momento de hacer negociaciones o de hacer solicitudes de pedidos a la asociación.

Para APROPLAM es de vital importancia que se tengan en cuenta todas estas amenazas que se presentan dentro del entorno donde se desarrolla su actividad comercial, ya que se debe crear una estrategia conforme a las necesidades de este entorno, la cual pueda brindar una estructura sólida a la organización ante cualquier cambio o modificación del medio comercial y de sus competidores.

## **6.2 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

Para poder analizar y diagnosticar a la asociación APROPLAM realizamos inicialmente un reconocimiento histórico de la asociación a través del tiempo, esto nos permitió conocer desde el inicio hasta la actualidad de la asociación, lo realizamos con relatos recogidos de las asociadas actuales, las cuales conocen a profundidad el nacimiento de la asociación y nos fue transmitido con relatos de las asociadas.

Para el estudio interno de la asociación APROPLAM decidimos enfocarnos en varios aspectos, como la estructura, la estrategia comercial, su personal y su estilo

como organización, todo lo anterior lo realizamos basándonos en el modelo de las 7S de Mckinsey que nos permite indagar y visualizar las áreas de interés de la organización. Además, también tuvimos en cuenta la continuación de la DOFA siguiendo esta con las fortalezas y las debilidades que tiene APROPLAM como organización, esto nos permite analizar la situación actual de la asociación internamente.

## **6.2.1 PROCESO HISTORICO DE L ASOCIACION APROPLAM**

Este proceso histórico recoge la experiencia desarrollada con relación al uso, manejo, producción y comercialización de las plantas medicinales, en la comunidad de la vereda de Alaska, en el corregimiento de la habana, del municipio de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca.

El proceso se inicia en el año de 1992, cuando un grupo de diecisiete (17), mujeres de la comunidad, decide trabajar en la recuperación de los saberes existentes de las plantas medicinales más comunes de la región.

La experiencia hace parte del plan de desarrollo de la vereda, que es fruto del diagnóstico sobre la realidad de la misma, el cual fue realizado por la comunidad con el apoyo del comité interinstitucional (espacio de concertación que reunía a varias entidades del sector agropecuario del municipio).

El objetivo básico de esta propuesta, en su etapa inicial, era la recuperación de los saberes sobre plantas medicinales y la socialización de esta experiencia para dar un mayor sentido de pertenencia e identificar a la comunidad de la vereda.

La necesidad de realizar los diálogos de los saberes en y con la comunidad parte del hecho que dentro de estas existen personas que disponen de mayores conocimientos que otras, y a la vez la comunidad en su conjunto estaría en un proceso de incorporar nuevamente los saberes recuperados.

En la medida que el proceso avanzaba (1993), un grupo de mujeres (quince 15 socias) decidió organizarse formalmente con el fin de fortalecer el trabajo y obtener reconocimiento legal, para lo cual solicitó el apoyo de instituciones como: Secretaria De Agricultura, Instituto Mayor Campesino,(IMCA), los estatutos de la organización y realizo la asamblea constitutiva, requisitos básicos para iniciar los trámites legales que permitirían la obtención de la personería jurídica, la cual fue otorgada por la Gobernación Del Valle, mediante resolución N° 0423 de noviembre 28 de 1994, dando vida legal a la asociación de mujeres productoras de plantas medicinales, APROPLAM-SALUD Y VIDA-.

En esta etapa el grupo define su objetivo principal y sus actividades fundamentales.

El objetivo principal de la asociación es el de propender por una vida más sana, mediante la recuperación de los saberes y usos de las plantas medicinales en forma orgánica.

Las actividades fundamentales de la asociación son:

- ✚ Recuperar, definir e intercambiar los saberes y conocimientos existentes con relación al uso y producción de plantas medicinales.
- ✚ Promover la integración entre todos sus miembros a través de las actividades comunitarias en la vereda.
- ✚ Propiciar al mejoramiento de las condiciones de vida de las asociadas y sus respectivas familias.
- ✚ Realizar contactos para la comercialización de las plantas medicinales u otros productos producidos en forma individual o grupal.
- ✚ Adelantar los pasos necesarios para el procesamiento de las plantas u otros productos, con el fin de entregar al consumidor productos terminados.
- ✚ Apoyar a la consolidación de grupos que propendan por el mismo objetivo social de la asociación.

El grupo decide trabajar bajo los procesos de la agricultura orgánica después de una intensa reflexión.

El argumento principal a favor de esta decisión fue: “No se pueden producir plantas, que normalmente se emplean para tratamientos en salud, con una propuesta productiva que incorpora elementos de muerte, como es la agricultura química o de los agros tóxicos.”

Durante esta etapa, se inicia la recuperación de varias especies de plantas medicinales para uso familiar en las parcelas de las socias que disponen de un pedazo de tierra.

Por esta misma época (1993) se dan las primeras experiencias de comercialización a nivel local y se realizan algunos contactos con varios laboratorios de productos naturistas ubicados en Pereira y Bogotá, quienes se muestran interesados en la comercialización de algunas plantas cultivadas por las socias.

Así de esta manera fue creciendo la asociación de mujeres productoras de plantas medicinales APROPLAM salud y vida.

Fueron unos años de inolvidables experiencias adquiriendo conocimiento continuamente lo que llevo a APROPLAM a ir siendo reconocida, por su trabajo y esfuerzo el cual lo hacían posible las quince (15) socias del momento.

La asociación llevaba un buen ritmo de trabajo y satisfacciones, con lo cual mejoraron sus conocimientos y se centraron en la transformación de las plantas medicinales, con el objetivo de elaborar pomadas y shampoos, este proceso se da con el apoyo del IMCA (Instituto Mayor Campesino), el SENA y otras entidades que colaboraron en estas capacitaciones.

Con el transcurrir del tiempo y ante el conocimiento que ya tenían se fortalecieron compartiendo experiencias con otros grupos que contaban con más trayectoria, en Putumayo y el Chocó, también con grupos de indígenas con todos sus conocimientos ancestrales.

En 1997 tuvieron la maravillosa oportunidad de traer el medico japonés Anton Inove, quien les transmitió sus conocimientos en cuanto a la medicina natural, examen bioenergética, la orino-terapia, terapia arreglo de columna, ejercicios, entre otros conocimientos del médico.

Fortalecidas por el conocimiento y el buen trabajo del grupo, la asociación tenía una estabilidad económica que era el resultado de un trabajo en equipo, y que llevábamos muy bien hasta el siniestro del día diez (10) de octubre de 2001, cuando un grupo armado al margen de la ley que hasta ahora ha sido identificado como paramilitar, perpetro el acto sangriento más infame que haya sufrido esta comunidad, al masacrar a todos los hombres que en ese momento se encontraban en la vereda de Alaska. Cuando habían reunido todas las personas decidieron separar a las mujeres y niños y hacerlos que se encerraran en la sede de APROPLAM, acto seguido masacraron a veinticuatro (24) personas. Terminando con la tranquilidad y la armonía de la vereda de Alaska y con el proceso que se había construido hasta ese momento en la asociación ya que desertaron de la vereda la mayoría de las socias.

Tras una lucha muy eficaz por recuperar la vida de la región y ante múltiples esfuerzos de personas que lideraron un cambio en la vereda, y al ver que con el transcurrir del tiempo regresaban las personas, APROPLAM no bajo la guardia y tuvieron la oportunidad de crear un producto que combatiera la caída del cabello y calvicie, dando como resultado un shampoo orgánico hecho artesanalmente, que ha tenido la mayor aceptación y del cual han tenido los mejores comentarios, permitiéndoles renacer con una variedad de productos:

- ✚ Pomadas: arcalen, caléndula, marihuana, trompeto, vaporu, desmanchadora.

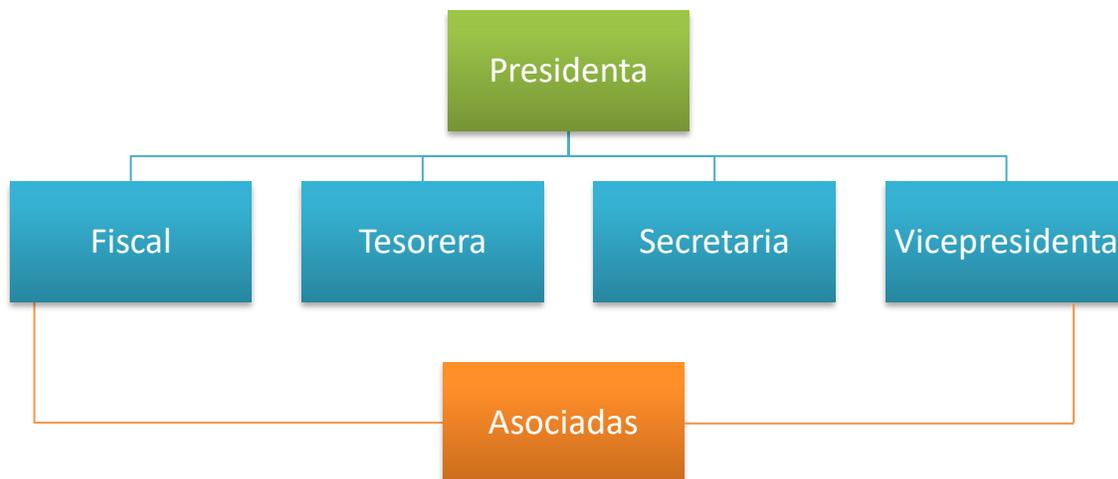
- ✚ Shampoos: sapilen, tapacanas, sacapelo, ortiga, caléndula, romero, sauce y durazno, sábila.

## 6.2.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO (7S DE MCKINSEY)

### 6.2.2.1 ESTRUCTURA

APROPLAM no posee, ni tiene plasmado en documentos toda su estructura organizacional, pero si trabaja organizadamente y todas las asociadas conocen dicha estructura y como deben trabajar.

Esta organización está constituida por un grupo de mujeres que vive en la vereda, las cuales conforman una asociación, con los roles básicos de los asociados los cuales son escogidos democráticamente por todas las integrantes. Los roles que se escogen democráticamente son como son el de la representante legal que a la vez actúa de presidenta, una vicepresidenta, una secretaria, una tesorera y un fiscal, las asociadas a su vez se turnan en las labores del proceso agrícola, en el proceso de transformación y en la comercialización, algunas de las socias ya tienen definido roles por los cuales se han destacado como en el cultivo, transformación o comercialización.



Fuente: Organigrama diseñado por el grupo investigador.

Como organización, APROPLAM tiene algunas falencias considerables que no le permiten el buen desarrollo organizacional y comercial, dentro de las áreas donde se puede evidenciar lo anterior es la estructura con que está diseñada. En el estudio realizado no se evidencio un tipo de estructura que predominara, por el contrario, encontramos que para diferentes tipos de procesos se utilizaban condiciones estructurales diferentes, denotando aún más la falta de jerarquía y delegación de responsabilidades.

Durante los procesos que se efectúan dentro la asociación existe una falta de organización con respecto a la delegación de responsabilidades, no existe especialización en las tareas, tampoco hay diseños de tareas en los cargos, los conocimientos son empíricos y además no existe una adecuada transmisión del conocimiento de las socias más antiguas a las nuevas socias, las cuales han ingresado a ejercer labores varias no especializadas donde no adquieren el conocimiento necesario para realizar el proceso productivo.

#### **6.2.2.2 ESTRATEGIA**

Actualmente la asociación no cuenta con una estrategia determinada, según la recolección de datos realizada por el equipo investigador, los procesos agrícolas, de transformación y comerciales son ejecutados sin ningún diseño estratégico definido, que los lleve a fortalecerse como organización, ya que no poseen un objetivo principal al cual apuntar, simplemente realizan estos procesos de una manera mecánica sin visualizar una meta comercial y productiva clara. Trabajan según los pedidos realizados por distribuidores de ventas ubicados en Bogotá y Cali, también cuentan con un punto de venta los viernes y sábado en el mercado campesino ubicado en la zona urbana de Guadalajara de Buga, donde asisten habitantes del municipio en su mayoría más por tradición que por la necesidad de los productos que en este lugar se ofrecen.

Para APROPLAM esta forma de trabajo no es beneficiosa ya que depende de personas que están fuera de su estructura organizacional para que sus ventas y su proceso productivo sea eficiente, de esta manera la organización va a tener un déficit tanto productivo como en sus ventas, afectando así el bienestar de su personal y el futuro como asociación.

### **6.2.2.3 SISTEMA**

Dentro del sistema interno de la asociación no se encuentran procesos estandarizados ni de producción ni de comercialización, estos se manejan de una manera aleatoria sin ningún tipo de planificación, lo que lleva a que la asociación tenga reprocesos que no son beneficiosos. Los procesos se activan según la demanda de los distribuidores, haciendo de este modelo un sistema intermitente y poco productivo, ya que no utilizan la capacidad de producción máxima con que cuentan actualmente o la utilizan de manera inadecuada.

APROPLAM no posee las certificaciones requeridas en el territorio nacional para la comercialización de sus productos en grandes superficies ni en puntos de venta autorizados, esto dificulta enormemente la labor comercial ya que se deben limitar a la capacidad comercial de los distribuidores y a la atención de la poca demanda de sus compradores frecuentes.

### **6.2.2.4 VALORES CORPORATIVOS**

A pesar, que dentro de la cultura organizacional de APROPLAM no hay unos valores corporativos estipulados, si podemos encontrar una serie de valores inmersos en el día a día de trabajo y así no estén formalizados las asociadas se basan en una serie de valores y principios adquiridos de manera natural al estar dentro de la asociación. En la asociación se destaca el compromiso de las asociadas por realizar las actividades asignadas cuando se requiera, el respeto es uno de los valores que podemos encontrar y el amor por lo que hacen, ya que esta labor es un sustento para muchas de ellas.

La cultura organizacional de la asociación se basa en un conjunto de principios y valores adquiridos a través del tiempo de manera espontánea, donde se reconoce y se respeta la importancia de la naturaleza y el medio ambiente, procurando cuidar que cada uno de los procesos que se realizan no afecte de manera negativa el medio ambiente. Otra característica de esta cultura es que la conformación del grupo humano está dada en su mayoría por integrantes familiares y de esa manera se trasmite el conocimiento y el amor por la organización de madres a hijas, nietas, sobrinas, hermanas.

### **6.2.2.5 HABILIDADES**

En este punto del análisis de Mckinsey inmerso en la asociación objeto de estudio, podemos encontrar que las asociadas poseen habilidades y aptitudes especiales para desarrollar los productos ofrecidos al público, basándose en el cultivo de plantas medicinales propias de la región donde se encuentran ubicadas, dichas plantas requieren de cuidados especiales donde las habilidades de las asociadas se reflejan en el conocimiento necesario para el cuidado y transformación de las mismas. En la parte productiva también se encuentra talento humano para seguir paso a paso las formulas diseñadas por ellas mismas, para la finalización de los productos de una manera artesanal, estas habilidades el personal las ha adquirido a través del tiempo y con la práctica realizadas en los momentos de producción.

Los procesos organizacionales de APROPLAM en su mayoría son más mecánicos que estratégicos y esto se debe a que sus integrantes no tienen un conocimiento académico que fundamente la mayoría de las decisiones que se toman. Muchas de los procesos en APROPLAM se deciden por las habilidades que han adquirido de sus pasados y sus costumbres, y a comparación de sus competidores los cuales tienen habilidades organizacionales basadas en la academia, las integrantes de APROPLAM tiene habilidades empíricas y sin ningún peso en lo académico. Lo anterior, hace que los procesos y decisiones organizacionales de la asociación estén en desventaja dentro del entorno competitivo donde conviven.

Hay que tener en cuenta que la mayoría de las integrantes de APROPLAM, son mujeres de más de 40 años de edad, madres solteras y sin ningún otro sustento que el de la asociación, lo que hace que la adopción de conocimientos académicos y el desarrollo de habilidades diferentes a las empíricas y ya mecanizadas es más difícil que en otras personas con condiciones sociales y académicas diferentes.

#### **6.2.2.6 ESTILO**

En APROPLAM se percibe un estilo de dirección marcado por la forma en que está conformada, la presidenta es quien organiza y define las responsabilidades y las labores en los procesos organizacionales, el estilo de dirección de la asociación está basado más en la confianza personal y en las habilidades empíricas de cada integrante que en una estructura organizacional definida. A pesar, de que se tiene una estructura jerárquica poco clara, no se evidencia un flujo de información y de delegación de responsabilidades basada en este diseño de mando.

El estilo de liderazgo y de dirección de APROPLAM actualmente se basa en la camaradería de sus asociadas y en conceptos que han podido adoptar gracias al asesoramiento de algunos de los entes colaboradores como el SENA y el IMCA, quienes han permitido que la asociación tenga un poco más de orden en su proceso como organización.

Las asociadas reconocen el liderazgo dentro de la organización de una manera adecuada y las ordenes jerárquicas se adoptan de manera natural, todo está basado en las relaciones personales y en los conocimientos que cada una tiene dentro del proceso organizacional.

### 6.2.2.7 PERSONAL

Las integrantes de la asociación son mujeres de bajos recursos que han vivido en la vereda de Alaska toda su vida, muchas de ellas madres cabeza de hogar sin ningún ingreso económico diferente al que le puede brindar la asociación. Estas mujeres tienen necesidades básicas no solo económicas sino también sociales, no tienen afiliaciones a la salud, no cotizan ningún tipo de seguro pensional, son mujeres que en su mayoría no han tenido la oportunidad de terminar sus estudios académicos básicos y que todo lo que saben ha sido aprendido de manera empírica a través de las tradiciones familiares y de la tradición de la asociación.

El personal de APROPLAM tiene poco conocimiento académico, creando una barrera que no permite potenciar los procesos organizacionales y la toma de decisiones, esto ha retrasado el avance de la asociación y es por ello, que a pesar de que la organización lleve más de veinte años de existencia, en la actualidad se encuentre a una asociación en un punto poco competitivo y con tantas desventajas comerciales.

El presente comercial de la asociación es poco alentador y los principales afectados por esta situación es el personal ya que en varias ocasiones no reciben ningún tipo de remuneración económica, sin embargo, estas personas siguen trabajando con la misma convicción y el mismo amor por APROPLAM.

### 6.2.3 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"><li> Cultura organizacional fortalecida emocionalmente.</li><li> Conocimiento de los productos.</li><li> Procesos no contaminantes,</li></ul>
------------	--

	<p>totalmente naturales y orgánicos.</p> <p> Apoyo de entidades territoriales como el SENA y el IMCA</p>
--	---

La cultura organizacional que encontramos en APROPLAM se caracteriza por la unión de sus integrantes, el compromiso con la asociación y el compañerismo. Todo lo anterior hace que la parte comercial de la organización sea un poco menos relevante internamente. Para la asociación es una fortaleza tener una cultura organizacional fuerte, basada en el compromiso y el sentido de pertenencia.

Tener una cultura de este tipo hace que la designación de actividades fluya de una manera correcta, ya que al estar todas las asociadas comprometidas no hay reparo en las decisiones tomadas grupalmente, esto fortalece la convivencia interna y la comunicación entre los asociados.

Además de lo anterior, hay que resaltar el conocimiento de los productos que se tiene dentro de la organización desde el inicio del proceso productivo. Las asociadas poseen conocimientos transmitidos oralmente a través de los años y los tienen perfectamente claro en cuanto al cultivo y transformación del producto hasta tenerlo listo para su comercialización. Se conoce a fondo las propiedades y beneficios de cada uno de los productos y de las plantas medicinales que se cultivan, esto es una gran fortaleza ya que al tener tan buen conocimiento de los productos se puede tener una ventaja competitiva.

Una de las banderas de la asociación y por lo cual es reconocida, es que no afecta de manera negativa al medio ambiente, todos los procesos son orgánicos, no se utilizan químicos en el proceso productivo, esto hace que los productos ofrecidos sean más atractivos para las tendencias del mercado actual, donde vemos como aumentan de manera exponencial la demanda de productos naturales, orgánicos, las medicinas alternativas o productos que simplemente no afecten el medio ambiente en su realización.

El fin social de esta organización ha llamado la atención de entidades gubernamentales como el SENA y el IMCA, quienes han aportado a la organización con sus conocimiento y asesoramiento para la elaboración de los productos y asesorándoles en cuanto al proceso administrativo y comercial para que APROPLAM crezca como una organización sólida que pueda dar un mayor beneficio a sus asociadas.

DEBILIDADES	 Estructura organizacional.
-------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li> Certificaciones requeridas para la comercialización.</li> <li> Carencia de planta física.</li> <li> Canales de comercialización.</li> </ul>
--	--

La estructura organizacional de APROPLAM tiene muchas debilidades ya que no tiene un orden jerárquico definido y de esta manera la toma de decisiones y delegación de responsabilidades se hace más difícil. Se convierte en un inconveniente no tener claro quién es el responsable de la actividad o del proceso definido, además de la persona que se encarga de supervisar que este u otros procesos sean óptimos. Si una estructura organizacional no está bien definida sus procesos estarán condicionados solo a la buena disposición e iniciativa del empleado.

Dejar que los procesos no se guíen por medio de la estructura de la organización pone en riesgo el objetivo de estos y de forma directa el buen funcionamiento en general. Una estructura son los cimientos de una organización y la falta o mala definición de esta, hace que la asociación no sea internamente organizada y tampoco externamente competitiva.

Otro punto a evaluar dentro de los procesos organizacionales y comerciales, es que la asociación no cuenta con las certificaciones necesarias para la comercialización de los productos que ofrece en los mercados más competitivos y de esta manera va a tener un atraso en este ámbito comercial. Buscar otros mercados se hace imposible sin tener las certificaciones de ley, la toma de decisiones y la ejecución de los procesos comerciales quedan sin fundamento al no tener los avales para entrar con los productos a determinados mercados que ayudarían a APROPLAM a ser una organización más reconocida.

Los procesos productivos internos de la asociación se ven limitados a la carencia y deterioro de la maquinaria y equipo que poseen en el momento. No solo basta con el buen conocimiento y disposición de los empleados, además de esto, es necesario contar con maquinaria y equipos que les permita tener unos procesos óptimos y beneficiosos para la organización, esta es la única forma de hacer de esta asociación un ente comercial competitivo con grandes cualidades organizacionales.

Hoy en día APROPLAM cuenta con dos distribuidores encargados de comercializar sus productos en la ciudad de Cali y Bogotá, pero estos canales de distribución están a cargo de personas externas a la asociación lo que no permite controlar el buen manejo de la oferta comercial y tampoco le permite como organización hacer contactos vitales para negociaciones futuras. Lo anterior no es

beneficioso para APROPLAM ya que no le permite tener el control en la distribución de sus productos. Otro medio por donde la asociación comercializa sus productos es el mercado campesino de la ciudad de Buga, pero cabe resaltar que este punto de comercio es un lugar donde frecuentan personas más por tradición y precio infravalorado de los productos que por la buena calidad o el buen ejercicio comercial.

## **7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE PLANTAS MEDICINALES SALUD Y VIDA – APROPLAM**

### **7.1 VISIÓN**

Ser reconocida a nivel nacional como la asociación líder en la comercialización, de productos naturales a base de plantas medicinales, contribuyendo al bienestar de sus clientes y garantizándoles estándares de calidad en los productos y el servicio.

### **7.2 MISIÓN**

En APROPLAM tenemos la responsabilidad de elaborar productos naturales orgánicamente que vayan de la mano con el bienestar del medio ambiente y de sus clientes, generando inclusión social y laboral de sus colaboradores en zona rural de Guadalajara de Buga, brindándoles seguridad económica y fomentando el crecimiento personal, además, generando utilidades y crecimiento competitivo de la asociación.

### **7.3 VALORES CORPORATIVOS**

-  **Trabajo en equipo:** Con el esfuerzo colectivo de todas las asociadas lograremos cumplir las metas propuestas en pro de la asociación.

- ✚ **Calidad:** En Aproplam queremos que todos nuestros procesos de producción y de ventas estén marcados por una alta calidad al momento de ejecutarlos.
- ✚ **Sostenibilidad:** Siempre velar por cuidar y proteger el medio ambiente, dando uso a las buenas practicas al momento de cultivar y usar las zonas ambientales donde funciona Aproplam.
- ✚ **Inclusión:** En APROPLAM contamos con personas de la tercera edad, madres cabeza de hogar y jóvenes emprendedoras que quieran salir adelante laboralmente y crecer en el ámbito personal.
- ✚ **Laboriosidad:** En APROPLAM hacemos un gran esfuerzo para conseguir nuestras metas empresariales y personales, lo que nos impulsa a tener poder de transformación.

## 7.4 PROPOSITO INSTITUCIONAL

Para APROPLAM su propósito más valioso es ofrecer productos que sean amigables con el medio ambiente, y es así como en la asociación se utilizan técnicas agrícolas orgánicas desde el proceso de cultivo hasta el proceso de comercialización.

## 7.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ✚ Obtención de certificación INVIMA para desarrollar la comercialización de los productos a través de almacenes de cadena, para el año 2020.
- ✚ Penetrar en el 5% de los almacenes de cadena con presencia en el Valle del Cauca, para el año 2023.
- ✚ Formalización y contratación directa del 100% de las asociadas, para el año 2021.
- ✚ Implementación y optimización de procesos de producción a través de asesoramiento técnico y operativo, para el año 2020.
- ✚ Realizar alianzas con distribuidores mayoristas en 4 de las principales ciudades del país.
- ✚ Apertura de tienda virtual e inclusión en redes sociales como twitter, Instagram, whatsapp y Facebook, para el año 2020.

## 7.6 LINEAS ESTRATEGICAS

De acuerdo con los análisis realizados y con el propósito institucional, los investigadores del presente trabajo, proponen que la asociación APROPLAM implemente estrategias de resistencia, relacionadas con la penetración del mercado y mejoramiento de productos y procesos.

### **7.6.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DEL MERCADO**

La estrategia de penetración en el mercado le permite a la asociación APROPLAM trabajar de forma más intensiva el mercado actual, pues con esta se implementan acciones que estimulan o motivan la compra de los clientes actuales, y de igual forma se atraen a los clientes de la competencia.

A continuación, se muestra cada una de las acciones que se debe implementar para lograr la estrategia propuesta y, por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

- ✚ Recopilar una base de datos de los clientes para enviarles notificaciones, felicitaciones y/o obsequio el día de su cumpleaños.
- ✚ Promociones para fidelizar cliente: club de fidelización.
- ✚ Promociones para captar cliente.
- ✚ Establecer un programa de control de inventarios para concentrarse en los productos que más rotan e ir abandonado a productos con rotación menor.
- ✚ A través de las certificaciones legales obtenidas para la comercialización, generar ofertas a las cadenas de mercado.

### **7.6.2 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y PROCESOS**

La estrategia de mejoramiento de productos y procesos le permitirá a la asociación APROPLAM optimizar sus productos encontrando en ellos nuevas funcionalidades y propiedades de las cuales se pueda aprovechar para llegar a un mercado más amplio. Con el mejoramiento de procesos se busca optimizar sosteniblemente desde los procesos y técnicas utilizadas en el cultivo de las plantas medicinales hasta los procesos aplicados en la transformación de la materia prima en productos comerciales.

A continuación, se muestra cada una de las acciones que se debe implementar para lograr la estrategia propuesta y, por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

- ✚ Cambio de imagen y empaquetado de los productos actuales, a una imagen fresca con envases hechos en materiales reciclables, que sean económicos para la asociación y benéficos con el medio ambiente.
- ✚ Investigación de nuevas funcionalidades de los productos actuales, para un mayor ofrecimiento de beneficios de los productos.
- ✚ Optimización de cultivos con nuevas tecnologías que no afecten el medio ambiente.
- ✚ Estandarización de procesos y fórmulas para la producción de los productos.
- ✚ Industrialización de equipos utilizados en la producción.
- ✚ Redistribución y priorización de la cadena de distribución de los productos.

De acuerdo con lo anterior, los investigadores del presente trabajo de grado, recomiendan que la asociación APROPLAM implemente la estrategia de penetración en el mercado porque con esta estrategia se estimula el mercado actual y sin modificar los productos actuales que ofrece la empresa objeto de estudio.

Además, el mejoramiento de productos y procesos implica una alta inversión y la búsqueda de nuevos proveedores. También se debe hacer un análisis del nuevo segmento de mercado, con el fin de analizar y detectar la viabilidad del mejoramiento de productos.

## **8. GUIA PARA LA OBTENCION DE LA CERTIFICACION INVIMA**

Un producto cosmético es toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y

protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales.

**Autorización de comercialización,** Es el permiso que se le asigna a un fabricante, importador o comercializador para que comercialice su producto en el mercado colombiano, previo cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la normatividad sanitaria vigente. Para el caso de los cosméticos, esta autorización corresponde a la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO).

**Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO).** Es un código alfanumérico expedido por el Invima, requerido para fabricar, comercializar, importar o expender productos cosméticos en Colombia, como país miembro de la Comunidad Andina.

A continuación, encontrará los formatos y guías para los trámites asociados con la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO):

**Asignación Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO):** La asignación del código de NSO es automática. Para solicitarla, tenga en cuenta los siguientes formatos:

-  Formato único producto nuevo. (Anexo 1)

-  Declaración conformidad Resolución 0689 de 2016 (Anexo 2)

**Cambios a la NSO:** Modificaciones que se realizan a petición del titular de la NSO, sobre información general o técnica de un producto en cuanto a marca, titular, fabricante, formulación, etc. El cambio se expide en máximo 15 días hábiles.

**Certificación de Venta Libre (CVL):** Documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se certifica que el producto es apto para el consumo humano y está permitida su libre comercialización en el territorio nacional, sin restricción alguna.

Existen CVL sin observaciones y con observaciones específicas. En ambos casos, la expedición es automática.

El CVL puede tramitarse a través de la sección “Trámites en línea” o radicando un oficio en la Oficina de Atención al Ciudadano, Carrera 10 64-28 en Bogotá, indicando el tipo de CVL requerido.

-  Podemos encontrar una guía para el diligenciamiento formularios. (Anexo 3)

-  Consultar tarifas (Anexo 4).



## 8.1. ANEXOS.

A continuación, se relacionan los anexos necesarios requeridos para la obtención de la certificación INVIMA, con la cual se podrá comercializar los productos de APROPLAM a una mayor escala.

 **ANEXO 1.** Formato único producto nuevo.

### FORMATO ÚNICO (FNSOC-001)



### DECISIÓN 516 COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS COSMÉTICOS

<input checked="" type="checkbox"/> <b>Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO)</b>
<input type="checkbox"/> <b>Solicitud de Renovación del código de identificación de la NSO</b>
<input type="checkbox"/> <b>Solicitud de Reconocimiento del código de identificación de la NSO</b>
<input type="checkbox"/> <b>Información de Cambios</b>

<b>I. DATOS DEL</b> <input type="checkbox"/> <b>TITULAR</b> <input type="checkbox"/> <b>RESPONSABLE DE LA COMERCIALIZACIÓN</b>	
<i>Artículo 7, numeral 1, literales a) y d) de la Decisión 516, Artículo 21 de la Resolución 797</i>	
Nombre o razón social:	
Domicilio o dirección:	Ciudad / Distrito / Provincia / Departamento:
País:	Teléfono:
Fax:	E-mail:
<b>Nombre del:</b> Representante Legal <input type="checkbox"/> Apoderado <input type="checkbox"/>	
Teléfono:	E-mail:
<b>Nombre del:</b> Responsable Técnico (Químico Farmacéutico)	
Teléfono:	Fax:
E-mail:	

**II. DATOS DEL FABRICANTE O FABRICANTES**

*Artículo 7, numeral 1, literal d) de la Decisión 516 y Artículo 21 de la Resolución 797  
(Para notificación, solicitud de renovación y reconocimiento)*

Nombre o razón social:

Domicilio o dirección:

Ciudad / Distrito / Provincia / Departamento:

País:

Teléfono:

Fax:

E-mail:

En el caso de maquila:

**Nombre del:**

Envasador  \_\_\_\_\_

Empacador  \_\_\_\_\_

Acondicionador  \_\_\_\_\_

Fabricado para: \_\_\_\_\_

**III. DATOS GENERALES DEL PRODUCTO**

*Artículo 7, numeral 1, literales b) y c), Artículos 10, 11 y 23 de la Decisión 516*

Nombre del producto:

Forma Cosmética:

Grupo cosmético: (Tonos o variedades)

Marca(s):

**IV. INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO**

*Artículo 7, numeral 2, literales f), g), h), i), j), k), l), m) y Artículo 23 de la Decisión 516*

*Adjuntar para notificación, solicitud de renovación y de reconocimiento*

1. Fórmula cualitativa básica y secundaria en nomenclatura INCI.

2. Fórmula cuantitativa para sustancias de uso restringido y activos con parámetros establecidos en nomenclatura INCI.

3. Especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado.

4. Especificaciones microbiológicas, cuando corresponda.

5. Instrucciones de uso del producto, cuando corresponda.

*Adjuntar para notificación y solicitud de renovación*

6. Justificación de las bondades y proclamas cuando represente problemas para la salud.

7. Proyecto de arte de etiqueta o rotulado (especificar los contenidos netos a comercializar).

8. Material del envase primario.

**VI. DOCUMENTACIÓN QUE SE ANEXA**

<i>A ser presentada por el interesado</i>		<i>A ser llenado por la Autoridad Sanitaria Nacional Competente</i>	
<b>Documentación</b>	<b>Folios</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>

A ser presentada por el interesado		A ser llenado por la Autoridad Sanitaria Nacional Competente		
Documentación		Folios	Cumple	No cumple
<i>Anexar para notificación, solicitud de renovación y de reconocimiento e información de cambios</i>				
1.	Documento que respalde la representación legal o la condición de apoderado según la normativa nacional vigente.	DEL.....AL.....FOLIO		
<i>Anexar para notificación, solicitud de renovación y de reconocimiento</i>				
2.	Solicitud totalmente diligenciada y firmada por los responsables.	DEL.....AL.....FOLIO		
3.	Declaración del fabricante en caso de maquila.	DEL.....AL.....FOLIO		
4.	Fórmula cualitativa, en nomenclatura INCI.	DEL.....AL.....FOLIO		
5.	Fórmula cuantitativa, en nomenclatura INCI, (cuando corresponda).	DEL.....AL.....FOLIO		
6.	Especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado.	DEL.....AL.....FOLIO		
7.	Especificaciones microbiológicas (cuando corresponda).	DEL.....AL.....FOLIO		
8.	Comprobante de pago por derecho de trámite.	DEL.....AL.....FOLIO		
<i>Anexar para notificación y solicitud de renovación</i>				
9.	Autorización del fabricante al responsable de la comercialización, en la que deberá indicarse nombre, dirección, teléfono, fax, país, e-mail del responsable o de los responsables de la comercialización, si fuera el caso.	DEL.....AL.....FOLIO		
10.	Certificado de Libre Venta - CLV (cuando corresponda).	DEL.....AL.....FOLIO		
11.	Proyecto de arte de la etiqueta o rotulado (especificar los contenidos netos a comercializar).	DEL.....AL.....FOLIO		
12.	Justificación de las bondades y proclamas de carácter cosmético, cuya no veracidad pueda representar un problema para la salud.	DEL.....AL.....FOLIO		

## VII. CERTIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con \_\_\_\_\_, actuando en mi condición de químico farmacéutico titulado y con registro profesional No. \_\_\_\_\_ de (*País Miembro correspondiente*) certifico técnicamente que el producto cosmético descrito no perjudica la salud humana, siempre que se apliquen las condiciones normales o razonablemente previsibles de uso.

### FIRMA DEL RESPONSABLE TÉCNICO (QUÍMICO FARMACÉUTICO)

Nombre completo:

Número de Registro o Colegiatura Profesional:

## VIII. DECLARACION JURADA.

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con \_\_\_\_\_, actuando en condición de Representante legal o Apoderado, declaro bajo la gravedad de juramento, que el presente documento y la información suministrada adjunta son auténticos y veraces, y cumplen con todos los requisitos establecidos por la Decisión 516 de Comisión de la Comunidad Andina y la Resolución 797 de la Secretaría General de la Comunidad Andina. Asimismo, declaro que la comercialización será posterior a la presentación del presente documento cumpliendo estrictamente con las especificaciones de calidad definidas para el producto.

## ANEXO 2. Declaración conformidad Resolución 0689 de 2016.



### Formato único para Declaración de Conformidad del Proveedor

**Resolución 689 de 2016** "Por la cual se adopta el reglamento técnico que establece los límites máximos de fósforo y biodegradabilidad de los tensoactivos presentes en detergentes y jabones, y se dictan otras disposiciones"

### DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD No. \_\_\_\_\_

Nombre del emisor:					
Actúa en calidad de (marque con una "X" según corresponda)					
Fabricante		Importador		Titular (en caso de registro sanitario Invima o Notificación Sanitaria Obligatoria Invima)	Responsable de comercialización (en caso de Notificación Sanitaria Obligatoria Invima)
Dirección del emisor:					
Domicilio del emisor:				Departamento:	
Objeto de la declaración (Nombre del producto)					
Tipo de producto según definición del reglamento técnico (marque con una "X" según corresponda):					
<b>Jabón</b> (Producto formado por la saponificación o neutralización de grasas, aceites, ceras, colofonias, o sus ácidos con bases orgánicas o inorgánicas.)			<b>Detergente</b> (Toda sustancia o preparado que contenga jabón u otros tensoactivos y que se utilicen en procesos de lavado con agua. Los detergentes podrán adoptar cualquier forma (líquido, polvos, pasta, barra, pastilla, formas moldeadas, entre otros) y estar destinados a su uso doméstico e institucional o industrial)		

El producto anteriormente descrito está en conformidad con los requisitos exigidos en la Resolución 0689 del 03 de mayo de 2016 "Por la cual se adopta el reglamento técnico que establece los límites máximos de fosforo y la biodegradabilidad de los tensoactivos presentes en detergentes y jabones, y se dictan otras disposiciones" acorde con (marque con una "X" según corresponda):

Artículo 5: Límites máximos permisibles de contenido de fosforo.	
Artículo 6: Requisito de Biodegradabilidad	

#### Información adicional

Para Límites máximos permisibles de contenido de fósforo					
Ensayo analítico No.		Método empleado		Folios adjuntos a esta declaración	No. Lote analizado
Para Biodegradabilidad (según corresponda):					
Ensayo analítico No.		Método empleado		Folios adjuntos a esta declaración	No. Lote analizado
Estudio soporte		Método empleado		Folios adjuntos a esta declaración	

**NOTA:** Tenga en cuenta que de si el ensayo o el estudio soporte relaciona una muestra codificada del producto objeto del análisis deberá allegar la información que permita identificar que se trata del producto declarado

Firmado por:	Y en nombre de:
--------------	-----------------

Nombres y Apellidos:	
Cargo:	
Lugar de emisión:	Fecha de emisión:

 **ANEXO 3.** Guía para el diligenciamiento formularios.

**GUÍA PARA DILIGENCIAR LOS FORMULARIOS UNICOS DE NOTIFICACIÓN  
SANITARIA OBLIGATORIA DE COSMETICOS  
DECISIÓN 516 DE 2002 DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES**

Señor usuario tenga en cuenta la siguiente información al momento de diligenciar el formato de Notificación Sanitaria Obligatoria:

El formato debe ser diligenciado en medio impreso (esta exigencia con el fin de agilizar el proceso de notificación y evitar errores).

**SI SU PRODUCTO ES DE FABRICACIÓN NACIONAL DILIGENCIE EL FORMULARIO - FN - ASI:**

**DATOS GENERALES DEL TITULAR:** (la declaración debe ser presentada única y exclusivamente por el representante legal y/o apoderado el cual debe ser Abogado titulado. Artículo 7, numeral 1, literal a de la Decisión 516 de 2002).

**DATOS GENERALES DEL PRODUCTO:** Nombre del producto, marca o marcas, forma cosmética.

**FABRICANTE:** Diligencie siempre esta casilla.

**IMPORTADOR:** No diligencie esta casilla.

**SEMI – ELABORADOR, ACONDICIONADOR, EMPACADOR Y/O ENVASADOR:** Diligencie la casilla respectiva si algunas de estas actividades son desarrolladas por empresas diferentes al fabricante para obtener el producto final.

**SI SU PRODUCTO ES FABRICADO EN UN PAIS DIFERENTE A LOS PAISES DE LA SUBREGION DILIGENCIE EL FORMULARIO - FN - ASI:**

**DATOS GENERALES DEL TITULAR:** (la declaración debe ser presentada única y exclusivamente por el representante legal y/o apoderado el cual debe ser Abogado titulado. Artículo 7, numeral 1, literal a de la Decisión 516 de 2002).

**DATOS GENERALES DEL PRODUCTO:** Nombre del producto, marca o marcas, forma cosmética.

**FABRICANTE:** Diligencie siempre esta casilla.

**IMPORTADOR:** Diligencie siempre esta casilla.

**SEMI – ELABORADOR, ACONDICIONADOR, EMPACADOR Y/O ENVASADOR:** Diligencie la casilla respectiva si algunas de estas actividades son desarrolladas por empresas diferentes al fabricante para obtener el producto final.

**SI SU PRODUCTO ES FABRICADO EN UN PAÍS MIEMBRO DE LA SUBREGIÓN DILIGENCIE EL FORMULARIO - FR - ASI:**

En el párrafo de Declaración no olvide indicar el código de notificación sanitaria obligatoria asignado y el país de origen.

**DATOS GENERALES DEL TITULAR:** (la declaración debe ser presentada única y exclusivamente por el representante legal y/o apoderado el cual debe ser Abogado titulado. Artículo 7, numeral 1, literal a de la Decisión 516 de 2002).

**DATOS GENERALES DEL PRODUCTO:** Nombre del producto, marca o marcas, forma cosmética.

**FABRICANTE:** Diligencie siempre esta casilla.

**IMPORTADOR:** Diligencie siempre esta casilla.

**SEMI – ELABORADOR, ACONDICIONADOR, EMPACADOR Y/O ENVASADOR:** Diligencie la casilla respectiva si algunas de estas actividades son desarrolladas por empresas diferentes al fabricante para obtener el producto final.

**NOTA:** La documentación que anexe al formulario de notificación deberá presentarse en el mismo orden descrito en el artículo 7 numerales 1 y 2 de la Decisión 516 de 2002. Esto con el fin de hacer más expedita la revisión de los requisitos exigidos. La información consignada en el numeral II debe incluir: para persona naturales (apellido y nombre), persona jurídica (nombre completo como figura en el nit) dirección teléfono y ciudad del responsable del trámite, Nit (completo con número de verificación)

 **ANEXO 4. Tarifas**



Los servicios que presta el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos "Invima", de conformidad con los hechos generadores señalados en el artículo 4º de la Ley 399 de 1997, tendrán las siguientes tarifas, de acuerdo a la Resolución número 2019035791 del 16 de Agosto de 2019.

**REGISTRO SANITARIO Y/O RENOVACIÓN REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS FITOTERAPÉUTICOS**

**ASIGNACIÓN, RECONOCIMIENTO O RENOVACIÓN DE CÓDIGO DE NOTIFICACIÓN SANITARIA OBLIGATORIA PARA PRODUCTOS COSMÉTICOS**

Código	Concepto	SMLDV	TARIFA \$
1027	Asignación, reconocimiento o renovación de código de notificación sanitaria obligatoria de productos cosméticos.	86,58	\$ 2.389.943
1028	Asignación, reconocimiento o renovación de código de notificación sanitaria obligatoria de productos cosméticos.	79,25	\$ 2.187.607

**ASIGNACIÓN, RECONOCIMIENTO O RENOVACIÓN DE CÓDIGO DE NOTIFICACIÓN SANITARIA OBLIGATORIA PARA PRODUCTOS DE HIGIENE DOMÉSTICA Y PRODUCTOS ABSORBENTES DE HIGIENE PERSONAL**

Código	Concepto	SMLDV	TARIFA \$
3010	Asignación, reconocimiento o renovación de código de notificación sanitaria obligatoria para productos de higiene doméstica y absorbente de higiene personal.	51,28	\$ 1.415.527
3011	Asignación, reconocimiento o renovación de código de notificación sanitaria obligatoria para productos de higiene doméstica y absorbente de higiene personal. <b>Únicamente Invima a un clic.</b>	47,01	\$ 1.297.658

**10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**10.1 CONCLUSIONES**

Es importante que toda empresa o asociación como el objeto de estudio en esta investigación cuente con un plan estratégico no solo para que la gerencia o dirigentes cumpla con requisitos organizacionales, sino porque éste al ser socializado con todo el personal de la organización crea sinergia para el desarrollo de los objetivos, asimismo cada asociada tendrá en cuenta hacia dónde quiere ir y estará comprometido con seguir ese camino. Las conclusiones más relevantes obtenidas de este proyecto son las siguientes:

La presidenta de la asociación APROPLAM, a pesar de ser una persona organizada y con mentalidad de mejoramiento continuo, no se había percatado de la importancia de elaborar un plan estratégico para su asociación. Por tal motivo, como investigadores del presente trabajo, y a raíz de nuestros conocimientos académicos, sentimos la necesidad de proponerle a la presidenta la realización de un plan estratégico; este proyecto le permitirá a la asociación objeto de estudio tomar acciones en la organización de su futuro, y de esta forma estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual.

Al analizar información general de la asociación nos damos cuenta que es una de las asociaciones con sentido social de la zona rural de Guadalajara de Buga, que contribuye al progreso de la zona rural media, más específicamente en la vereda de Alaska que históricamente ha sido vulnerada por diferentes actores culturales, sociales y de seguridad, la asociación genera una fuente de ingresos alternativa a las habitantes de la zona rural.

Otro de las acciones a destacar que se llevan a cabo en la zona rural media de Guadalajara de Buga, son las que realizan las diferentes corporaciones gubernamentales como la alcaldía, la gobernación, el IMCA y organizaciones sin ánimo de lucro como el PNUD; que promueven el desarrollo de la zona rural y de nuestros campesinos. Para la asociación objeto de estudio es beneficioso que todas estas entidades aporten diferentes tipos de recursos, ya que se pueden aprovechar de la mejor manera fortaleciendo todo el proceso organizacional.

El crecimiento que han tenido las grandes organizaciones y multinacionales que comercializan productos similares o sustitutos, hacen que las barreras de entrada al mercado sean todo un reto para APROPLAM al tratar de competir en este ámbito, por lo que la competencia se vuelve cada vez más agresiva.

APROPLAM es una asociación con un producto estrella que en la actualidad es tendencia, lo cual por medio del auge de la comunicación inmediata como redes sociales se debe aprovechar, la creciente tendencia del cuidado por el planeta, la no contaminación, los productos naturales y orgánicos y la medicina alternativa es una gran ventaja competitiva.

## 10.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Se le recomienda a la asociación objeto de estudio dar a conocer el direccionamiento estratégico y las estrategias a todas las asociadas, con el fin de crear compromiso en todas las asociadas.
- ✚ Investigación y creación de nuevos productos con base en las plantas medicinales cultivadas, atrayendo nuevos mercados.
- ✚ Contrataciones formales de todas las asociadas, para garantizarles un mínimo ingreso, creando sentido de pertenencia de parte de todos los integrantes.
- ✚ Realizar los cambios organizacionales sugeridos a través del desarrollo de esta investigación, como son; la estructura jerárquica y delegación de labores, aceptación de los nuevos objetivos y valores corporativos además de la visión y la misión.
- ✚ Realizar las acciones correspondientes y modificar los procesos productivos en pro de la certificación INVIMA requerida para la comercialización a gran escala.
- ✚ Realizar revisiones constantemente que permitan el buen funcionamiento de la organización con base en las nuevas estrategias, de ser necesario pueden ser modificadas.
- ✚ Estar constantemente actualizado en planes y programas gubernamentales y aplicar a ellos, sacando provecho de los mismos ya que al ser una asociación de tipo social será beneficiada con recursos y alianzas estratégicas.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACOPI. (4 de FEBRERO de 2019). *ACOPI.ORG*. Obtenido de <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2019/06/bitacora-economica-acopi-primer-trimestre-2019.pdf>
- ACOPI. (2019). *ACOPI.ORG.CO*. Obtenido de <https://acopi.org.co/bitacora/>
- ACOPI. (2019). *ACOPIBOL*. Obtenido de <https://acopibol.org/acerca-de-acopi-bolivar/>
- ACOPI.ORG. (s.f.). *ACOPI.ORG*. Obtenido de <https://acopi.org.co/pronunciamientos/>
- ANDI. (s.f.). *andi*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos>
- Aprocom*. (30 de Agosto de 2013). Obtenido de [http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf)
- Constitución Política de Colombia*. (15 de 09 de 2013). Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>
- Cummings G., T., & Worley G., C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Mexico: Thomson.
- DANE-CNA. (2015). *Censo Nacional Agropecuario 2014*.
- Dankhe, G. (1986). *Investigación y comunicación*. Mexico: Mc.Graw-Hill.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2004). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- DINERO.COM. (28 de 03 de 2018). *DINERO.COM*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/fallas-del-sector-agropecuario-en-colombia/256769>
- DINERO.COM. (7 de MAYO de 2018). *DINERO.COM*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/ventas-y-produccion-de-productos-organicos-en-colombia/259915>
- EAE Business School . (13 de Agosto de 2018). *retos-directivos.eae.es*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/directrices-para-el-analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>
- euroresidentes. (s.f.). *euroresidentes*. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>
- FACTURE. (14 de 02 de 2019). *FACTURE.CO*. Obtenido de <https://www.facture.co/detalle-articulos/artmid/571/articleid/218>
- FENALCO. (2019). *fenalco*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/375>
- FENALCO. (s.f.). *fenalco.com*. Obtenido de <https://www.fenalcobolivar.com/otros/quieres-un-2014-innovador-y-diferente-para-tu-empresa-1580>

- Frances, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para la Empresa*. Mexico: Pearson.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Gaitán, K. V. (14 de mayo de 2016). *elcampesino.com*. Obtenido de <https://www.elcampesino.co/la-medicina-alternativa-revolucionaria-la-salud-colombia/>
- Humphrey, A. S. (1964). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>
- JIMENEZ, F. A. (25 de diciembre de 2018). *elcolombiano.com*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/agro/credito-para-el-campo-colombiano-en-2019-XB9928198>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1982). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. Toronto: Richar D. Irwin Inc.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Ghoshal, S. (1998). *El Proceso de Estrategia*. Pearson College Div.
- Pino, J. D. (14 de mayo de 2016). *elcampesino.com*. Obtenido de <https://www.elcampesino.co/la-medicina-alternativa-revolucionaria-la-salud-colombia/>
- PRODUCTO INTERNO*. (13 de 09 de 2013). Obtenido de <http://www.productointernobruto.com/>
- Red de Conocimientos Electorales*. (2017). Obtenido de <http://aceproject.org/main/espanol/ei/eic.htm>
- Rodriguez M., D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Santiago de Chile: Alfaomega.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- San Martín, C. (2013). *Planeamiento estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos. Trabajo de grado Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la información*. Lima, Peru.
- Secretaría del Senado. (12 de Julio de 2000). *Secretaría Senado*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html)
- Secretaría Senado. (31 de Diciembre de 1996). *Secretaría Senado*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0344\\_1996.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0344_1996.html)
- Secretaría Senado. (02 de Agosto de 2004). *Secretaría Senado*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mexico: McGraw-Hill.
- UNDP. (2011). *PNUD Informe de Desarrollo Humano, Colombia Rural. Razones para la esperanza*.

Valdez Rivera, S. (1999). *Diagnostico en la Empresa*. Monterrey: Trillas.