

“DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO A LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE  
BELEN DE UMBRÌA. (ASOPABEL)”

DIANA CAROLINA SIERRA MONCADA  
GUSTAVO ADOLFO RIVER HERNANDEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
BELÉN DE UMBRIA

2015

“DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO A LA ASOCIACION DE PANELEROS DE  
BELÈN DE UMBRIA (ASOPABEL)”

DIANA CAROLINA SIERRA MONCADA  
GUSTAVO ADOLFO RIVERA HERNANDEZ

Trabajo de grado para optar el título de Tecnólogo Industrial

Director: John Jairo Sánchez Castro  
Mg. Investigación de Operaciones y Estadística

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
TRABAJO DE GRADO  
BELEN DE UMBRIA  
2015

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Firma del director

John Jairo Sánchez Castro

---

Firma del jurado

Martha Lucía franco Laverde

---

Firma del jurado

Pereira, 24 de Abril 2015

## AGRADECIMIENTOS

*Damos gracias primordialmente a Dios por darnos la inteligencia, sabiduría, paciencia, entendimiento y la capacidad para ejercer este proyecto, a nuestros padres por todo su apoyo, comprensión y confianza. Además. Agradecemos profundamente a nuestros profesores y todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este logro.*

*¡Muchas gracias!*



## TABLA DE CONTENIDO

<b>0.INTRODUCCION.....</b>	<b>14</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....</b>	<b>15</b>
1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1 SISTEMATIZACIÓN .....	18
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>19</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO .....	19
<b>3. JUSTIFICACION.....</b>	<b>20</b>
3.1 EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE BELEN DE UMBRIA.....	21
3.1.2 EL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL PERIODO 2012-2015 "RISARALDA UNIDA, INCLUYENTE Y CON RESULTADOS .....	17
3.1.2.1 EN EL ARTÍCULO 10. NÚCLEO 2: LA DINAMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD.....	17
3.1.2.2PROGRAMA 22: REACTIVACIÓN DEL CAMPO CON RESULTADOS:.....	17
3.1.3 EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014 "PROSPERIDAD PARA TODOS".....	18
<b>4. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>19</b>
4.1 MARCO SITUACIONAL.....	19
<b>4.2 MARCO TEORICO.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.1 TEORIA CIENTIFICA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.3 TEORIA BUROCRATICA.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.4 TEORIA ESTRUCTURALISTA.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.5 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.6 TEORIA SITUACIONAL.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.7 LA ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.8 TEORIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....</b>	<b>26</b>
4.2.8.1 Las estrategias competitivas por Michael Porter.....	28
4. 2.9 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	342
4.2.10 LA METODOLOGÍA DEL CICLO DEL PHVA (planear, hacer, verificar, actuar)	36

4.2.11 ANALISIS DOFA.....	38
4.2.12 MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO( POAM).....	39
<b>4.3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>40</b>
4.3.1 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO .....	40
4.3.2 LA ADMINISTRACION.....	43
4.3.3PANELA:.....	43
4.3.4TRAPICHES: .....	44
4.3.5 ASOCIACIONES:.....	44
<b>4.4. MARCO LEGAL.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5 MARCO AMBIENTAL DEL SECTOR PANELERO.....</b>	<b>45</b>
<b>5. DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>46</b>
5.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	46
5.2 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
5.3 DISEÑO ESTADÍSTICO Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	46
5.3.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE ASOPABEL.....	46
5.4. POBLACIÓN .....	47
5.3.4. DISEÑO DEL INSTRUMENTO (VER ANEXO 1).....	47
<b>6. ESTADO ACTUAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION DE PANELEROS DEL MUNICIPIO DE BELEN DE UMBRIA.....</b>	<b>47</b>
6.1 TABLA DE LA MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO .....	49
MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO EN LA ASOCIACION DE PANELEROS DE BELEN DE UMBRIA. ....	49
<b>7. ANALISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE ASOPABEL.....</b>	<b>55</b>
7.1 Tipo de organización.....	55
7.2 Antigüedad de la asociación .....	56
7.3 Tabla 4. Posicionamiento.....	54
7.4 Tabla 5. Tiempo de permanencia .....	54
7.5 Tabla 5. Direccionamiento estratégico.....	55
7.6 Tabla 7. Existencia de un organigrama.....	56
7.7 Tabla 8. FUNCIONES ORGANIZACIONALES .....	56
7.8 Tabla 9. Planes de acciones.....	57
7.9 Tabla 10. Estructura organizacional.....	57

7.10	Tabla 11. Junta directiva .....	58
7.11	Tabla 12. Participación en las decisiones .....	59
7.12	Tabla 13. Capacitaciones.....	59
7.13	Tabla 14. Apoyos institucionales.....	60
7.14	Tabla 15. Relaciones interpersonales.....	61
7.15	Tabla 16. Grado de motivación .....	662
7.16	Tabla 18 .Estilo participativo .....	66
7.17	Tabla 18. Propuesta de mejoramiento .....	63
<b>8.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO A LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE BELÉN DE UMBRÍA.....</b>	<b>64</b>
8.1	Direccionamiento estratégico de la asociación de paneleros de Belén de umbría: .64	
8.1.2	MISION PROPUESTA .....	64
8.1.3	VISION PROPUESTA.....	65
8.1.4	VALORES CORPORATIVOS .....	65
8.1.5	OBJETIVOS DE ASOPABEL.....	66
8.1.5.1	Objetivo general.....	66
8.1.5.2	Objetivos específicos .....	66
8.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE BELÉN DE UMBRÍA ( ASOPABEL).....	67
8.1.5.1	Organigrama propuesto para Asopabel .....	67
8.1.6	Manual de funciones .....	70
	Tabla 19. Manual de funciones del presidente .Fuente; autores.¡Error! Marcador no definido	
	Tabla 20. Manual de funciones del vicepresidente .Fuente; autores. ....	72
	Tabla 21. Manual de funciones de secretario .Fuente; autores. ....	73
	Tabla 22. Manual de funciones de asociados .Fuente; autores. ....	74
	Tabla 23. Manual de funciones del fiscal.Fuente; autores. ....	76
<b>9.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>77</b>
<b>10.</b>	<b>RECOMENDACIÓN GENERAL.....</b>	<b>79</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO 1.....</b>	<b>82</b>



## LISTAS DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de oportunidad y amenazas del medio. Adaptada por los autores. Fuente autores.....	49
tabla 2. factor organizacional.¿ Asopabel es una? .fuente ; autores.....	52
Tabla 3. Factor organizacional. ¿Hace cuanto esta constituida? . Fuente autores.....	53
7.3 Tabla 4. Posicionamiento.....	54
7.4 Tabla 5. Tiempo de permanencia .....	54
7.5 Tabla 5. Direccionamiento estratégico.....	55
Tabla 6. Factor organizacional. ¿Usted conoce la misión, visión, políticas y valores corporativos?. Fuente autores .....	55
Tabla 7. Factor organizacional. ¿Tiene usted si Asopabel existe un organigrama?.Fuente; autores.....	56
Tabla 8. Factor organizacional. ¿Todo el personal conoce sus funciones con claridad?. Fuente ; autores.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9. Factor organizacional. ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en Asopabel? Fuente; autores .....	57
Tabla 10. Factor organizacional. ¿Cree usted que la estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales y organizacionales? .Fuente; autores;	<b>¡Error! Ma</b>
Tabla 11. Factor organizacional. ¿Tiene una junta directiva? Fuente; autores.....	58
Tabla 12. Factor organizacional. ¿Qué grado de participación tiene usted en la toma de decisiones? . Fuente; autores.....	59
Tabla 13. Factor organizacional. ¿Le han brindado capacitaciones en los últimos tres años? .fuente; autores .....	59
Tabla 14. Factor organizacional¿Asopabel a recibido apoyo por parte de alguna de las siguientes de las siguientes instituciones?. Fuente; autores .....	65
Tabla 15. Factor organizacional. ¿Considera usted que dentro de Asopabel hay buenas relaciones interpersonales? Fuente; autores. ....	61
tabla 16. factor organizacional. ¿ cuál es el grado de motivación hacia Asopabel? Fuente; autores.....	62
Tabla 17. Factor organizacional. ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?. Fuente; autores.....	62
Tabla 18. Factor organizacional. ¿Estaría usted dispuesto como integrante de Asopabel a una propuesta de mejoramiento en si parte administrativa?.Fuente; autores.....	63
Tabla 19. Manual de funciones del presidente.Fuente; autores. ....	71

Tabla 20. Manual de funciones del vicepresidente.Fuente; autores. ....72  
Tabla 21. Manual de funciones de secretario.Fuente; autores. ....73  
Tabla 22. Manual de funciones de asociados.Fuente; autores.....74  
Tabla 23. Manual de funciones del fiscal.Fuente; autores. ....76

## GLOSARIO

**Trapiches:** Es un molino el cual usan en los ingenios azucareros para el proceso y producción de la caña de azúcar y su transformación.

**Asociaciones:** Es una entidad formada por varias personas que buscan ser socios de dicha entidad con el fin de encontrar un fin viable y estable ya sea económico o social. Las Asociaciones Público Privadas son un instrumento de vinculación de Capital privado, que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes pública y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia, riesgos entre las partes y mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio

**Diagnostico administrativo:** Es el estudio de una organización utilizando los criterios evaluativos y metodológicos que permitan establecer las verdaderas capacidades y estados en los que se encuentran dichas organizaciones, considerado como una herramienta para el seguimiento estructurado y organizativo.

**Panela:** Es un tipo de azúcar considerada como la más pura, natural, y nutritiva para el consumo de las persona. Este producto es elaborado directamente del jugo extraído de caña de azúcar libre de adictivos químicos

**Planeación estratégica:** es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden ala erradicación de los mismos.

## RESUMEN

El trabajo de grado consta en diseño de una propuesta de mejoramiento administrativo a la asociación de paneleros del municipio de Belén de Umbría Risaralda (Asopabel).

Para lograr esto, se tomó como base un “direccionamiento estratégico”. Fue necesario la utilización de herramientas de análisis como la matriz de oportunidades y amenazas del medio (poam) , un censo, entrevistas, visitas y de herramientas de administración. para hacer una evaluación general de dicho direccionamiento estratégico en esta asociación que permitiera generar estrategias encaminadas a potenciar una estructura organizacional . Es importante hacer claridad que para esto se tuvo como pilar fundamental la construcción teórica que se tiene dentro del trabajo de grado.

De allí se logró concebir las características administrativas, que fueron base importante para identificar los actores y actividades que intervienen en el proceso ideal que potencie la capacidad organizacional de la asociación de paneleros de Belén de Umbría. Esto da origen al modelo. Para llevarlo a cabo se plantea una propuesta de mejoramiento a través de los resultados obtenidos mediante la realización del trabajo.

Finalmente se propone una propuesta de mejoramiento administrativo que se espera una vez se apropie la asociación de paneleros de Belén de Umbría (ASOPABEL) tenga el resultado esperado por las autores de la misma.

## **ABSTRACT**

The degree work consists in a proposed improvement administrative to the association of sugarcane Bethlehem Township Umbrian Risaralda (Asopabel).

To accomplish this, was taken as the basis of a "strategic direction". It was necessary to use analysis tools such as the matrix of environmental opportunities and threats (poam), a census, interviews, visits and management tools to make an overall assessment of the strategic direction of this association and would generate strategies to promote an organizational structure. It is important to make clear that this was taken as a fundamental pillar theory building that has inside the degree work.

From there it was possible to conceive the administrative features that were important basis for identifying actors and activities involved in the ideal process that enhances the organizational capacity of the association of sugarcane in Bethlehem of Umbria. This gives rise to the model. To carry out an improvement proposal arises through the results obtained by performing this work.

Finally a proposed improvement administrative is expected once the association of sugarcane from Bethlehem in Umbria (ASOPABEL) appropriating should have the result expected by the authors.

## 0. INTRODUCCION

El proceso de direccionamiento estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la organización, para lograrlo se necesita definir su misión, visión, valores y políticas que la rigen. Que deben ser divulgadas para convertirlas en parte de su cultura organizacional, en el presente trabajo de grado, se propone un modelo de direccionamiento estratégico a la asociación de paneleros de Belén de Umbría Risaralda (ASOPABEL).

El presente Trabajo de Grado propone un direccionamiento estratégico para la asociación de paneleros de Belén de Umbría Risaralda (ASOPABEL), el cual se realizará mediante el método de recaudar información general de la situación actual de ASOPABEL; mediante entrevistas realizadas y observación directa en las instalaciones de la asociación. Con el propósito de desarrollar y aplicar herramientas administrativas que permitan evaluar el estado actual de la asociación y generar posibles soluciones a las situaciones que principalmente aquejan y dificultan el buen funcionamiento de la administración de la asociación paneleros del municipio de Belén de Umbría. Para el desarrollo de este trabajo se realizara un conjunto de actividades encaminadas a obtener información relevante y de primera mano. Entre las actividades que se pretende realizar, son las visitas a los distintos entornos, los cuales tienen participación directa sobre el bienestar de la organización. Como lo son: trapiches, tiendas de la panela, oficina y supermercado. También se realizara un censo a todos los asociados, con preguntas de conocimiento general en su parte administrativa, se revisara y evaluara la documentación existente en la asociación de paneleros, esta actividad se pretende realizar personalmente.

Como aspirantes al título de tecnólogos industriales, el desarrollo de este trabajo, es significativo, se retroalimenta de los retos y los cambios que deben hacer en las organizaciones para lograr su éxito.

Con el presente trabajo grado, se entregan los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, que implementando logrará dirigir con firmeza y responsabilidad a la asociación hacia el logro de su visión, misión. La cual da a la alta dirección la seguridad. Saber el papel que se desarrolla dentro de su entorno económico, a partir de los valores y alcanzando los objetivos corporativos.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El problema de investigación cobra su importancia desde el primer momento que surge la idea, para la cual es necesario hacer una revisión de antecedentes ya que es importante saber que estudios se han realizado con anterioridad acerca del problema con el fin de ahorrar tiempo y evitando volver a hacerlo y darle paso al planteamiento del problema.

### **1.1 Planteamiento del problema**

La agroindustria panelera es una de las principales actividades agrícolas de la economía colombiana que genera las mayores oportunidades de empleo y de ingresos económicos a los agricultores, ya que este campo de producción panelera es una de las de mayor tradición en Colombia por su fabricación netamente producida en la mayoría de casos por personas campesinas. La fabricación del producto de la panela en la mayor parte del país se realiza con procesos muy rudimentarios en algunos casos se utiliza animales para procesar la caña y sacar el guarapo, lo que impide la competitividad en la producción y pone en duda la inocuidad y calidad del producto para el consumo.

Las estadísticas de Fedepanela para el departamento de Risaralda, se observa que la producción de panela en este territorio y su rendimiento en la producción no es muy notable, pero de ello hay una gran ventaja; en muchas ocasiones, se pensaría que el Valle Del Cauca aunque es un gran productor de caña de azúcar, está centrado en producir azúcar y alcohol carburante, también producen panela, una de las grandes competencias para el departamento Risaralda más que todo en el campo panelero, ya que tiene la capacidad de áreas cultivables para sembrar caña, cuenta con el clima adecuado y constante innovación ya que su producción es abundante, el Valle De Cauca se preocupa en producir y no contar con los registros de Invima para sus trapiches lo que conlleva a que la comercialización de la panela no se dé y no obtenga un buen posicionamiento en el mercado. Mientras que los trapiches Risaraldenses cumple con los registros Invima pertinentes para la producción de panela diferenciador y ventaja para solucionar los problemas de los municipios de Risaralda productores de panela, en cuanto a la administración, competitividad, producción de panela e innovación se necesita apoyo de los diferentes entes gubernamentales y de organizaciones sin ánimo de lucro, que les permita adquirir conocimientos y

herramientas estratégicas tan necesarias para enfrentar un sector tan competitivo como lo es el comercio, así lograr buen posicionamiento de este producto en la región y empezar a introducir los productos en mercados de otras regiones. Según las estadísticas de Fedepanela para el año 2010 los principales departamentos productores de panela son: Santander con una producción en toneladas de 2.269.015, Boyacá 212.353, Cundinamarca 175.904, Antioquia 157.093 y Risaralda 26.90.<sup>1</sup>

En el municipio de Belén de Umbría la panela es uno de los principales productos de la canasta familiar y su abastecimiento se realiza mediante la comercialización en los diferentes supermercados y tiendas. Se puede mencionar que los trapiches establecidos en el territorio del municipio cuentan con 181 hectáreas cultivadas con la caña de azúcar y su producción es de 600.000 kilogramos de panela mensual, en diferentes presentaciones, como son; 250gramos, 500gramos y de 1000 gramos, de los cuales el 60% está destinado al mercado local. La asociación se encuentra conformada por 13 asociados y 13 trapiches productores, ésta asociación se define como Asopabel; esta genera 180 empleos directos en el municipio.

Con el presente trabajo se pretende llegar a identificar los diferentes procesos del cultivo de la caña en el municipio de Belén de Umbría, desde su producción hasta el consumidor final. El cultivo de la caña de azúcar hace parte del sector agropecuario, ubicándose en el segundo renglón de importancia después del cultivo del café en el municipio, aportando a la población gran cantidad de empleo y productos con muy buenas características. El sector panelero del municipio es manejado por la asociación de paneleros (ASOPABEL). Encargada de velar por el bienestar de los asociados y de definir actividades para mejorar los procesos, gestión de recursos y prolongación de los registros Invima que son tan importantes en la comercialización del producto. La dificultad que manifiestan los asociados en conversaciones hacen pensar que la asociación tiene grandes problemas administrativos, los cuales desde su creación hasta hoy en día, han sumergido la asociación en una serie de dificultades las cuales limitan la producción de materia prima, la comercialización de los productos y cobertura del mercado regional todo esto se suma a la dificultad que se tiene para consecución de mano de obra con los conocimientos en la elaboración del producto de la panela.

De otro lado la estructura financiera tiene debilidades lo que impide realizar proyecciones de ventas, inversiones y claridad en diseños para introducir el producto en el mercado. Los cambios que quiere implementar la nueva administración requieren de un músculo financiero bastante grande que promuevan los cambios mencionados, que lleven a la asociación a un nivel competitivo más alto y que se vean propuestas materializadas como muchos de los asociados quieren.

---

<sup>1</sup>[http://www.fedepanela.org.co/images/precios/estadisticas\\_panela\\_2010.JPG](http://www.fedepanela.org.co/images/precios/estadisticas_panela_2010.JPG)



Uno de los problemas más complejos que se evidencia, es la falta de personal que tenga los conocimientos y una visión empresarial para la administración de Asopabel, ya que tienen un personal con experiencia y conocimientos empíricos en la producción de la panela, pero no cuentan con personas con capacidades en administración. Otra situación que perjudica la estructura administrativa de la Asociación es la falta de documentación y una estructura organizacional definida, lo que hace una administración diferente. También en la parte municipal no hay un buen acompañamiento para que esta Asociación, como otras existentes en el municipio de Belén De Umbría, encuentre un fortalecimiento y una visión emprendedora para mejorar la calidad de vida de la población Belumbrense, para potencializar el municipio y este sea visto como unos de los municipios Risaraldenses más sobresalientes en el sector panelero y en sus otros sectores agropecuarios. Como consecuencias de los resultados de las administraciones anteriores de Asopabel han perdido oportunidades de crear ideas, como la tienda de la panela que hace tiempo han estado por establecer. Como también no adquirir protección al mercado ya que las entidades encargadas de este tema no prestan mayor atención.

## **1.2 formulación del problema**

- ¿Cómo se encuentra la estructura administrativa de la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel)?

### **1.2.1 sistematización**

- ¿Cuál es el estado actual de la estructura administrativa de la asociación de paneleros de Belén de umbría (Asopabel)?.
- ¿Cómo se encuentra en la actualidad el direccionamiento estratégico Asopabel del municipio de Belén de Umbría?
- ¿Cuál es la propuesta de mejoramiento para La Asociación De Paneleros de Belén de Umbría (Asopabel)?.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un Direccionamiento estratégico a la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel).

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la estructura administrativa de la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel), ubicada en el municipio de Belén De Umbría Risaralda.
- Realizar un diagnostico sobre el estado actual del direccionamiento de la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel).
- Elaborar una propuesta de mejoramiento administrativo a la Asociación de paneleros de Belén De Umbría (Asopabel).

### 3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de grado está fundamentado en ejecutar un direccionamiento estratégico, en el cual se pueda descubrir posibles soluciones que logre eliminar las ausencias administrativas que se presentan actualmente en La Asociación De Paneleros de Belén de Umbría (Asopabel). Potencializando su administración, competitividad y productividad en el mercado.

Cabe resaltar que es importante la propuesta de realizar un direccionamiento estratégico a la Asociación De Paneleros de Belén de Umbría, por las iniciativas de cambio e innovación en su parte administrativa ya que permite resolver problemas sociales, económicos, políticos y culturales, beneficiando y mejorando la calidad de vida de los Belumbrenses. La Asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel), desde su conformación no adquirió una buena organización administrativa, lo que conlleva a que se presente problemas en la comercialización, venta del producto y a la no identificación de estrategias administrativas que permitan acceder a nuevas oportunidades en el mercado causando un estancamiento en la innovación, producción y crecimiento del producto (panela). Con este nuevo direccionamiento estratégico Asopabel podrá obtener resultados que se utilizarán para tener un camino más claro en la búsqueda de mejores respuestas para minimizar los impactos de las variables que deterioran la competitividad, desarrollo económico y administrativo de Asopabel a nivel municipal, regional y nacional.

El direccionamiento estratégico pretende llegar a una propuesta eficiente y de objetivos claros que permita a Asopabel crear iniciativas para mejorar y fortalecer la parte administrativa y la parte productiva, que involucra procesos desde la fabricación hasta su comercialización y venta. Nuestra propuesta tiene toda la intención de mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en estos procesos de la panela, de crear conciencia de lo importante que es para una organización pensar en grande y de ver los objetivos hechos una realidad. El compromiso de pertenecer a una institución de educación superior, será plasmado en la entrega por parte de nosotros en conocimiento y mejora en la organización, que nos permitió elaborar este trabajo. La nueva administración de la asociación está en manos de una buena líder, que quiere que esto cambie, que no siga siendo lo mismo que ha venido siendo desde su creación, toda esta actitud se nota al estar abierta y comprometida con los cambios y mejoras en su administración. Además de articular los planes de desarrollo municipal, departamental y nacional permiten tener buena información necesaria para analizar las variables que afectan el funcionamiento de la Asociación.

### **3.1 EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE BELÉN DE UMBRÍA RISARALDA**

Las alianzas que existen en el Municipio y mediante las cuales se promueven tanto la producción y comercialización con ofertas exportadoras son: Alianza productiva de Plátano, Mora, Lulo y Caña panelera cada una de estas se realiza a través de las asociaciones productivas (ASPLABEL, ASMOBEL, ASLUBEL, ASOPABEL). En este sentido se cuenta con Plátano, con ampliación de áreas, 105 hectáreas tecnificadas, certificación ante el ICA de 12 fincas, asistencia técnica con buenas prácticas agrícolas. También se trabaja en productos que tienen futuro exportador como mora, lulo, granadilla y caña panelera<sup>2</sup>.

#### **3.1.2 el plan de desarrollo departamental periodo 2012-2015 “risaraldaunida, incluyente y con resultados.**

- **El artículo 10. núcleo 2: la dinamización de la productividad para la competitividad:**

Es importante que en Risaralda y sus municipios se realicen estrategias que permitan un desarrollo que se consolide mediante proyectos de viabilidad en la innovación y tecnología, que será de gran ayuda para promover procesos productivos y su valor agregado que se le aportara a los productos fabricados en el territorio Risaraldense y logrando un fácil posicionamiento de estos productos en mercado.<sup>3</sup>

- **El programa 22: reactivación del campo con resultados:**

“Hace referencia de la importancia eficiente, planificación del sector y de la inversión en cadenas productivas, que incluya infraestructura para la producción, esquemas de financiamiento, el fortalecimiento de la asociatividad, la investigación, ciencia, tecnología e innovación, el desarrollo empresarial, manejo sanitario y fitosanitario, el desarrollo de mercados y la asistencia técnica y transferencia de

---

<sup>2</sup>Plan departamental de desarrollo [consultado 17/02/2014]. Disponible en <http://belendeumbria-risaralda.gov.co/apc-aa-files/63636332373632303732613365313730/plan-de-desarrollo-2012-2015.pdf>

<sup>3</sup>Plan departamental de desarrollo [consultado 17/02/2014]. Disponible en [http://www.risaralda.gov.co/site/main/intradocuments/webExplorer/plan\\_de\\_desarrollo\\_361#plan\\_de\\_desarrollo](http://www.risaralda.gov.co/site/main/intradocuments/webExplorer/plan_de_desarrollo_361#plan_de_desarrollo)

tecnología, se convertirán en actividades rentables, en los que el sector agroalimentario se vuelva más eficiente y competitivo y se incentive la reconversión productiva.<sup>4</sup>

### **3.1.3 El plan nacional de desarrollo 2010-2014 “prosperidad para todos”**

“incluye en su capítulo III-Crecimiento sostenible y competitividad, un enfoque de política dirigido al sector agropecuario y desarrollo rural, en el cual se entiende que el sector actuará como una locomotora de crecimiento que alcanzará un progreso sostenido de la producción; generando riqueza, empleos de calidad, profundización de mercados, seguridad alimentaria y bienestar para la población, con consideraciones ambientales para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo Asimismo se desarrolla una política de mejoramiento del entorno de negocios en la cual se simplifican las tareas que la empresa tiene con el estado en cuanto a trámites, regulaciones, pagos a la seguridad social, pago de impuestos, declaraciones de renta, entre otras actividades que le acarrearán a las empresas dificultades de tipo administrativo y que dificultan, a su vez, el ejercicio productivo de la organización. A la par se establecen programas de promoción de la asociatividad en los cuales se busca fortalecer las relaciones productivas de las empresas con su entorno. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que la intervención del diagnóstico administrativo puede concatenarse y enfocarse a contribuir con los planteamientos estipulados dentro del contexto de este plan nacional de desarrollo”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Plan departamental de desarrollo [consultado 17/02/2014]. Disponible en [http://www.risaralda.gov.co/site/main/intradocuments/webExplorer/plan\\_de\\_desarrollo\\_361#plan\\_de\\_desarrollo](http://www.risaralda.gov.co/site/main/intradocuments/webExplorer/plan_de_desarrollo_361#plan_de_desarrollo)

<sup>5</sup>información tomada del diagnóstico de centro de mieles de quincha Risaralda lo hicieron del Plan Nacional de Desarrollo [Consultado 17 de febrero de 2014]. Disponible en <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=6yjofaugVUQ%3d&tabid=1238>

## 4. MARCO REFERENCIAL

El propósito del marco de referencia es proporcionar al trabajo de investigación bases teóricas sólidas y confiables que permitan llegar a los resultados esperados, por medio de estudios realizados o estudios ya existentes se identificará más fácilmente el camino a seguir y brindará a los interesados del estudio confiabilidad total de los resultados por existir soportes teóricos que lo sustenten.

### 4.1 MARCO TEORICO

#### 4.1.1 Teoría científica

La teoría científica nace 1856, su principal exponente y creador Frederick Winslow Taylor ingeniero, a través de la aplicación de los conocimientos y herramientas científicas sobre la administración (la observación y medición)

Cambia el concepto que se tenía la administración y una renovación en el pensamiento en el mundo empresarial en su época. A aplicación de los métodos científicos en la administración permitió que la organización racional reuniera ocho aspectos, cuatro de ellos principios de la administración científica.

1. **planeación:** cambiar los criterios de los operarios en la aplicación de los conocimientos empíricos y adaptarlos a procedimientos científicos, a través de la planeación y aplicación de los métodos científicos. Es importante resaltar que los objetivos son de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de la asociación.
2. **preparación:** Seleccionarlos operarios mediante procedimientos científicos, prepararlos y adecuarlos en su puesto de trabajo para producir más y mejor siguiendo el método planteado.
3. **control:** Certificar el trabajo mediante controles ejecutados de acuerdo con las normas establecidas y cumpliendo con la planeación.
4. **ejecución:** Distribuir la importancia de las responsabilidades, para que la ejecución de las tareas sean disciplinadas.

La administración, se revela hoy en día como una de las áreas del conocimiento humano impregnada de complejidades y desafíos. El profesional que utiliza la administración como medio de vida puede trabajar en los más variados niveles de una organización.<sup>6</sup>

#### **4.1.3 Teoría burocrática**

La teoría burocrática surge como consecuencia del crecimiento y la necesidad de elaborar estructuras más definidas, capaces de responder a las distintas variables y objetivos definidos. La adecuación y capacitación de su mano de obra en conocimientos racionales como el mejor medio para alcanzar los objetivos de manera más eficiente en cuanto a lo económico. La base del sistema moderno de producción racional y capitalista capaz de responder a la demanda del mercado de una forma eficiente y satisfactoria.

Weber, define al sistema moderno de producción racional y capitalista, como el conjunto de normas morales (ética protestante) el ahorro proporciona inversiones y a su vez rentas, que son preferibles a gastarlos en símbolos materiales, los conceptos que identificaron a la teoría burocrática surgieron a partir de los cambios religiosos, considerándola como una forma de poder. La administración es la mejor manera de ejecutar la dominación, se necesita de capacidades administrativas definidas y claras que permitan ejecutar órdenes y que permitan como canal de comunicación y unión entre las diferentes áreas y el personal.

Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiéndosele, que sus emociones interfieran con su desempeño. La sociología de la burocracia propuso un modelo de organización y los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas. A partir de allí surge la teoría de la burocracia en la administración.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Citado;26/02/2014;teorías de la administración;teoría burocrática; conceptos básicos de administración; 27 julio 2009<http://administracionteoria.blogspot.com/2009/07/conceptos-basicos-de-administracion.html>

<sup>7</sup>Citado; teoría de la burocracia en la administración; teoría de la burocracia; generalidades teorías <http://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Generalidades+Teoria+de+la+Burocracia.pdf>



#### 4.1.4 Teoría estructuralista

Es la respuesta a la variación de la incertidumbre humana, para lo cual se utilizan estructuras jerárquicas para que permitan crear canales de concertaciones entre los individuos empleados en las empresas. Estas estructuras son las encargadas de recopilar la información y de descubrir en los individuos capacidades que pueden beneficiar los objetivos de la empresa. Esta teoría combina conocimientos y aspectos de las teorías clásicas de la administración con las teorías de las relaciones humanas conservando la jerarquía de las estructuras y una diferenciación del poder.

Es de resaltar que esta teoría tiene un enfoque a resolver las variables externas que de una manera directa o indirecta están causando efectos en la empresa, también es evaluar el posicionamiento que la empresa está ocupando en el espacio del mercado, un enfoque de sistema abierto. También abre un espacio de estudio para la interdependencia de las corporaciones, la necesidad de crear relaciones con cadenas o departamentos de otras entidades que participan en el ambiente productivo de las corporaciones. Teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad<sup>8</sup>. Esta teoría es gran importancia para la asociación de paneleros de Belén Umbría para desarrollar estrategias que le permita ser competitiva en el mercado que su estructura administrativa y el personal estén dispuestos a los cambios que se han necesarios dependiendo de las variables que se presente en el desarrollo de los objetivos propuestos y de esta manera da oportunidad al trabajo colaborativo de los clientes internos y una vinculación más directa de las necesidades de los clientes externos.

#### 4.1.5 Teoría del comportamiento organizacional

La teoría del comportamiento organizacional es un cambio al estudio de las administraciones en las entidades desde el comportamiento del personal dejando atrás las teorías descriptivas y adoptando características explicativas del contexto organizacional, aunque su desarrollo tiene que ver con la psicología y de la aplicación de conceptos científicos no es una teoría basada en el comportamiento del ser humano por el contrario es resultado de la aplicación de criterios científicos que le permitan

---

<sup>8</sup>Teorías de la administración-; teoría estructuralista de la administración-; 20/02/2015; <http://www.scribd.com/doc/53647455/Teoria-estructuralista-de-la-administracion><http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf>; enfoque del comportamiento en la administración; teoría del comportamiento en la administración

identificar las distintas variables que insidían en el entorno laboral y que determinaban el desempeño laboral es de esta manera que se utiliza esta teoría para identificar con qué dificultad el individuo lograba su aprendizaje o cuál era su respuesta a un estímulo.

“Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitiva de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial”<sup>9</sup>.

#### **4.1.6 Teoría situacional**

La teoría situacional es el resultado del estudio que se aplicó en Estados Unidos e Inglaterra en la época de los años 50, como resultado se logra establecer que el medio ambiente externo afecta las estructuras de la organización y que los efectos en los cuales las estructuras organizacionales se perjudican, son aquellas que establecen un organigrama rígido, de otro lado en las empresas de un sistema organizacional flexible es más eficiente en sus procesos y su facilidad para adaptarse a los cambios de un entorno económico. Las organizaciones flexibles cuentan con personal altamente capacitado debido a sus aportes personales hechos dentro de la misma organización y su motivación personal.

Los resultados de esta teoría son aplicados en las organizaciones para mejorar los procesos y ser más eficiente en las prestaciones de los servicios; la mayoría de las teorías trata a las organizaciones como un sistema cerrado y no le dan la importancia de interactuarse con el exterior, la globalización de los resultados e involucrando las necesidades del cliente como la fuente de desarrollo y capacidad de extensión del mercado es lo que diferencia esta teoría ante las demás. “asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente”<sup>10</sup>

#### **4.1.7 Administración o gestión del conocimiento**

es un concepto, que tiene como objetivo clave compartir el saber de unas personas a otras y que este tenga un desarrollo aplicable dentro de la empresa, permitiendo

---

<sup>9</sup>Teorías de la administración; la administración del conocimiento; [consultado el 18/02/2014] disponible; <http://www.excelencia-empresarial.com/Formacion.htm>

<sup>10</sup><http://www.excelencia-empresarial.com/Formacion.htm>

adquirir tácticas y estrategias de competitividad. La administración del conocimiento a una organización o empresa aplicada como debe ser da una sostenibilidad, permanencia y éxito en el futuro.

Los conocimientos pueden ser:

**Conocimientos explícitos:** conjunto de conocimientos que permiten y facilitan la difusión de los mismos a terceros mediante documentos, programas, etc.

**Conocimientos Tácitos:** Conjunto de conocimientos inherentes a la persona: Técnicos, científicos, artesanales, etc. También son los conocimientos integrados en la propia cultura, más conocidos con el término del idiosincrasia<sup>11</sup>.

Tanto el conocimiento tácito y explícito se necesitan como complemento para que se tenga un aprendizaje correcto en las personas y este sea llevado de una manera notable a las organizaciones o empresas. Estos conocimientos forman un ciclo de cuatro fases:

**Socializar:** esta fase es fundamental para que se produzca el nacimiento del conocimiento y el aprendizaje continuo. Una de las formas de hacerlo es mediante el aprendizaje y/o el intercambio de conocimientos tácitos mediante equipos, grupos, comités técnicos, reuniones de colaboradores, círculos de calidad, foros, cursos, etc.

**Exteriorizar:** en esta fase se trata principalmente de “convertir, transformar” los conocimientos tácitos en explícitos. Una de las formas de hacerlo es mediante documentos y soportes que permitan y faciliten la difusión de los conocimientos adquiridos a terceros.

**Combinar:** en esta fase trataremos de combinar los conocimientos adquiridos con otros conocimientos. Recurrir a equipos interdisciplinarios y organismos externos como centros tecnológicos. de la combinación de los mismos y de la aplicación de herramientas creativas surgirán posiblemente nuevos conceptos de innovación que nos ayudaran en el lanzamiento de nuevos proyectos relacionados con nuevos productos, procesos, servicios, ideas, etc. enseñar a muchas personas los logros conseguidos y combinarlos con otros conocimientos existentes.

---

<sup>11</sup>conocimientos [consultado el 18/02/2014] disponible

<http://www.excelencia-empresarial.com/Formacion.htm>

Interiorizar: en esta fase parte del equipo o del grupo interiorizaran los conocimientos adquiridos y los enriquecerán hasta convertirlos en tácitos. de esta forma se cierra un ciclo de aprendizaje<sup>12</sup>. Algo importante para la administración o gestión de conocimientos

La gestión de procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente<sup>13</sup>.

#### **4.1.8 Teoría de los recursos y capacidades.**

Al conocer los diferentes aportes que se han hecho a la administración y las diferentes herramientas que se han logrado identificar es necesario conocer e identificar la teoría de los recursos y capacidades como una herramienta multifuncional para la competitividad de las organizaciones en la demanda infinita de conformidad de los clientes y la permanencia exitosa de las organizaciones en el espacio económico global.

Cuando las organizaciones diseñan las estrategias y actividades para alcanzar los objetivos, es de gran importancia identificar como las actividades están relacionadas, asimiladas por el personal que es el encargado de ejecutarlas y con qué capacidades cuenta para generar la satisfacción y fidelidad de los clientes en este cambiante entorno económico. Sin duda alguna la teoría de los recursos y capacidades brinda herramientas administrativas para tomar y elaborar las futuras acciones en caminadas a fortalecimiento y permanencia de la organización, enfrentando las más difíciles situaciones con el respaldo de un grupo excepcional que estará presto a elaborar la mejor respuesta desde su crecimiento individual hasta las impresionantes respuestas grupales.

La teoría de los recursos se basan en tres ideas, en la cuales se determinan las fortalezas y debilidades de las organizaciones en su parte interna, sin dejar a un lado la relación con el entorno. Una de las tres ideas reconoce como la organización puede suprimir las amenazas y de alguna forma se vuelve diferenciadora permanente en el mercado. En nuestro país para la fabricación de la panela es muy frecuente encontrar en los trapiches maquinaria obsoleta que dificulta la competitividad en la producción

---

<sup>12</sup>citado; excelencia administrativa; espiral de la forma continua[consultado el 18/02/2014] ;<http://www.excelencia-empresarial.com/Formacion.htm>

<sup>13</sup>citado; excelencia administrativa; espiral de la forma continua; gestión de procesos consultado el 18/02/2014] disponible [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm)

generando gasto y costos muy elevados generando inconformidad en las organizaciones.<sup>14</sup>

La primera herramienta menciona, en la teoría de los recursos, la importancia de los recursos como diferenciadora única frente a la competencia y la dificultad de estas para imitar las actividades y estrategias de la organización. Para la teoría de los recursos, en las organizaciones son muchos los elementos que interviene para el funcionamiento y en muchas teorías de la administración lo mencionan. Pero para esta teoría son dos elementos fundamentales que hacen de una organización un conjunto de conocimientos interdisciplinarios que buscan un mismo objetivo; la teoría se refiere al recurso tecnológico y al recurso del personal que conforman el ambiente laboral y competitivo de toda organización. Una de las mejores definiciones que reconoce los beneficios de esta idea es la que encontramos en un aparte y la define a sí. “Al identificar los recursos y capacidades de la empresa y establecer a si las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas. (Navas y Guerras, 1998)”. Cuando las debilidades se identifican y se realiza un previo plan para afrontar estas adversidades a partir de ese momento las organizaciones le suman conocimientos y herramientas a su labor y se crea identidad por lo que se hace, son conocimientos de pocos pero al compartirlos se tornan como la mejor forma para prevalecer en el mercado.

La teoría de los recursos y capacidades es una teoría que tiene aportes y bases para generar un planteamiento amplio sobre los aspectos en los cuales se deben tener en cuenta para sus posteriores análisis y como instrumento de aplicación dentro de las organizaciones. “El capital intelectual es una de las corrientes de la que más aporta al tema. Que tiene un fuerte componente económico. Destacando el capital intangible del intelecto como el más grande aporte que tiene una organización dentro su sostenibilidad en el tiempo, afirmando la necesidad de medirse, evaluar y cuantificar dentro de las organizaciones (Jiménez, 1999)”.<sup>15</sup>

El segundo elemento importante y el cual hace referencia esta teoría como uno un recurso indispensable para el desarrollo exitoso de las actividades dentro de las organizaciones es el factor tecnológico, que juega un papel definitivo para la permanencia de la organización en el mercado. Potter en uno de sus aparte resalta la

---

<sup>14</sup> Información obtenida de la guía tecnológica para el manejo integral del sistema productivo de caña panelera/.<http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/46668/Guatecnolgicaparaelmanejo.pdf>.

<sup>15</sup> Definición extraída del FUNDACION IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO/ La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento.

tecnología como uno de los elementos en los cuales la organización debe realizar énfasis, es la forma eficiente para que la organización esté relacionada en el contorno del mercado. “El Knowledge Management es un enfoque que procede del mundo de los sistemas de información y las tecnologías. Es la base que integra otros sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento a lo largo de toda la organización. Son sistemas que facilitan la comunicación y gestionan el conocimiento, rompiendo barreras espaciales, temporales y organizativas, que cambian la concepción de la empresa y de su cultura organizativa.”<sup>16</sup> La tecnología es un recurso que muy pocas organizaciones se pueden dar el lujo de contar con ellas, es una inversión muy costosa que a largo plazo se notan sus beneficios y por ello que es muy difícil que otras organizaciones puedan competir, de hecho se necesita estar pasando por una situación muy parecida para darse cuenta de la ventaja que es implementar la tecnología.

- **Las estrategias competitivas por Michael Potter**

El economista Michael Potter conceptualizó las bases de la gestión estratégica con sus propuestas de cómo una empresa puede construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado. Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son: \* El liderazgo en costos totales bajos: Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (Esfuerzo por ser productor de bajo costo). \* La diferenciación : Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación) \* El enfoque: Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización). El liderazgo en costos totales bajos La estrategia de liderazgo en costos, muy común durante los 70, en parte gracias a la popularidad ganada por la teoría sobre la curva de aprendizaje, estriba simplemente en tener los menores costos

---

<sup>16</sup> FUNDACION IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO/ La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento

unitarios de una industria. Ello presupone moverse hacia economías de escala (grandes producciones) y concentración en una serie relativamente corta de productos. La estrategia de liderazgo en costes va, por tanto, íntimamente asociada a la gran producción, al tamaño de empresa grande. Y están claras sus virtudes: permite la defensa frente a la competencia por la capacidad interna de reducir los precios de los productos manteniendo los márgenes unitarios estándar de la industria. Se puede ser rentable a menores precios. La diferenciación Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciar se significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades

Es importante hablar un poco de las estrategias y mecanismos utilizados por Potter en sus teorías ya que permiten ampliar la visión sobre la competitividad estratégica de una empresa en este caso en sector panelero especialmente de la asociación de paneleros de Belén de Umbría debido a que su mercado de la panela es vulnerable a la entrada de productos paneleros producidos en otros municipios, la teoría de Potter tienes estrategias definidas que puede facilitar el funcionamiento corporativo de la asociación, lo cual no es notable en la asociación y hace de esto un punto de referencia para formular estrategias competitivas y afianzar el producto en mercado. La capacidad de la asociación se puede ver beneficiada por las ventajas de las que se habla en la teoría de Potter

Acceso a los Canales de Distribución. En cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.6. Política Gubernamental El gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores usando para ello diversos controles como lo son permisos acceso a materias primas impuestos entre otros. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la

9. desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal

Entorno Económico.3. Entorno Socio-cultural.4. Entorno Tecnológico. II. ENTORNO ESPECIFICO.- LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER. El entorno específico está formado por aquel conjunto de factores externos y no controlables que afectan a la empresa de forma directa en función del sector en el que actúen y de la actividad que realicen. ANÁLISIS PORTER||El análisis de Porter es aquel que nos permite determinar el nivel de competencia que existe entre las empresas que forman parte de un sector industrial y establecen que la situación de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas básicas o fuerzas competitivas de Porter Las condiciones de un sector a otro varían según volúmenes, nº de clientes, nº de proveedores, tasas de decrecimiento, nivel tecnológico, grado de innovación. La administración hará diferentes énfasis en: precios, calidad, innovación, canales, promoción, marcas etc. Las características económicas y las condiciones competitivas determinan el nivel de utilidad de una industria. El conocer estas variables hacen que se pueda llegar a conclusiones sobre si es o no atractiva una inversión en el sector. El análisis industrial y competitivo tiene que ver con las siguientes preguntas clave: a) ¿Cuáles son las características económicas predominantes de la industria? b)¿Cómo es la competencia y que tan poderosas son las fuerzas competitivas? c)Cuáles son los impulsores de los cambios en la industria y que efecto tendrán. d)¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas mas Fuertes/débiles? e) ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales? f)¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito competitivo en el entorno industrial? g) ¿Es atractiva la industria y cuáles son los prospectos para rendimientos superiores al promedio?Una pregunta adicional que podría plantearse, es ¿Cuál es la estrategia para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades del entorno? ¿Cuál es la estrategia de gestión del entorno? El objetivo básico del análisis es identificar el atractivo que pueda tener el sector, cuáles son las probabilidades de éxito y cuál es la estrategia genérica más adecuada para enfrentar las fuerzas del sector que atentan contra la rentabilidad de la empresa. Según Michael Porter, un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros, así mismo es el lugar donde se gana o se pierde competitividad por medio de una estrategia competitiva la cual debe definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. Sin embargo no existe una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular. Porter afirma que existen unas fuerzas competitivas que determinan si una empresa ganará o no dinero en un sector, determina el potencial de utilidades del sector. Ello se debe a dos tipos de rentabilidades, una la rentabilidad estructural, que se da por las condiciones del



14. sector en que opere (por el efecto de las fuerzas competitivas) y la otra rentabilidad es la administrativa, por la acción de sus directivos, o por la posición de la empresa frente al sector<sup>17</sup>.

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a compartir la empresa y la forma en la que va a entraren ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

Es una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para conseguir los objetivos de una firma.

Todas estas definiciones tienen algo en común y es que consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad, ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales.

Por tanto la estrategia:

1. Define el posicionamientos competitivos de la compañía
2. Alinea las actividades con la estrategia
3. Construye una diferencia con su competencia
4. Asegura gestión por proceso
5. Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes
6. Gestiona la eficiencia organizacional. Este es un supuesto básico. Un *commodity*

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

En su libro *estrategias competitivas*, Michael Porter, pionero en la construcción de teorías para la formulación estratégicas, presenta un extenso análisis conceptual y metodológico ampliamente probado y reconocido en el campo de la gestión empresarial.

Otro de los aportes de Michael Potter es la estrategia genérica, fundamentalmente dos liderazgos: uno en costos y otro en diferenciación.

---

<sup>17</sup> Los grandes aportes de Michael Porter a la teoría de los recursos y capacidades citada el 28/11/2014. Del documento Estrategias competitivas de Michael Porter

- **El liderazgo en costos:** requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que aseguren una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible.

Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores de valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad.

- **La diferenciación:** requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes

El enfoque de altas segmentación consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La micro segmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercado

#### 4. 1.9 Diagnostico estratégico

Toda actividad cotidianamente realiza en la organización debe estar documentada en el plan estratégico de la entidades. Los planes estratégicos de las empresas son caracterizados por que en ellos se plasma las actividades, presupuestos, objetivos, plazos y recursos para ejecutar las actividades de la empresa.

Durante los últimos años la tecnología ha logrado impactar la eficiencia de las empresas ya sea por su capacidad y volumen de los mercados ó como herramientas estratégicas implementadas en producción, marketing o sistematización de procesos. Para la asociación de Belén de umbría la tecnología no es un referente en la construcción de un plan estratégico, se evidencia en la dificultad que se genera cuando una persona está interesada en saber quién es la entidad, su historia y todo lo relacionado con el desarrollo de la misma.

Es una oportunidad de mercado que se está perdiendo y es un factor de estudio de las ultimas teorías o variaciones del estudio de la administración, es un paso más con respecto a teorías como la cinco fuerzas de Potter, o la aplicación de una estrategia según los análisis de las ventajas y desventajas de la empresa respecto a la competencia, o resultados de los mercados en los cuales la entidad tiene su fuerte. Estas situaciones son el punto de partida para aplicar criterios que fortalezca plan estratégico para la entidad, las medianas y pequeñas empresas hacen en gran parte

porcentual del manejo de las unidades del mercado, sea por servicio o producción. Es de gran importancia estas empresas para la generación de empleo en el mercado, generando riquezas y satisfaciendo mercados que son pocos atractivos para más grandes. La dificultad que tiene las nuevas empresas y que por lo tanto representa cierres de estas es debido a que no cuenta con plan estratégico desde su formulación, ignorando las distintas variables que se encuentran en el mercado, es por falta del manejo de la información que las empresas jóvenes tienden a fracasar en los primeros años de funcionamiento.

Para las entidades es de gran beneficio elaborar planes estratégicos que cuenten con relación a las actividades externas, por ejemplo los beneficios que se podrían obtener de los tratados de libre comercio, o cual será la vinculación del estado con respecto al apoyo que obtienen estas entidades al querer explorar nuevas oportunidades de mercado. La apertura económica es un orbe de oportunidades que con relación a un manejo estratégico podría ser fuente de gran riqueza y desarrollo para la región. Una entidad sin su plan estratégico es una entidad invisible poca apetecida por el mercado como por su personal que labora. Es un barco que no tiene hora de salida ni hora de llegada. Es del diseño de un plan estratégico que la empresa depende es el motivo de muchos y para muchos la visión que tiene la administración para explorar nuevos mercados y la capacidad de flexibilidad e innovación para enfrentar estos nuevos retos de un mundo globalizado.

El diagnóstico estratégico le da la oportunidad a la entidad de usar las herramientas adecuadas para que puedan formular planes de mejoramientos continuos y que tenga relación a la respuesta eficiente y efectiva a la demanda del mercado. La imagen corporativa es el respaldo de los productos y de actividades que tiene que incurrir la actividad para satisfacer de forma adecuada las necesidades de sus clientes. La respuesta o solución que el cliente prefiere es reflejo coordinado de muchas actividades de corporativas que están envueltas en todo un proceso anteriormente elaborado que facilita la respuesta y que se posiciona como el mejor activo de la empresa. "Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir".<sup>18</sup>

La relación que se puede establecer entre la elaboración de una estrategia y del uso de la tecnología es facilitar la exploración de nuevos mercados. De manera eficiente, rápida y objetiva a la realidad. La adquisición de nuevos conocimientos potencializan la buena administración y una imagen corporativa que ayudara a la asociación de paneleros de Belén de umbría al reconocimiento por parte de los clientes como la mejor

---

<sup>18</sup><http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/45-diagnostico-estrategico.html>. citado el 26 de julio 2014/ diagnostico estratégico/fecha de creación/jueves 12 de febrero 2009

del municipio pues esta asociación goza de un alto reconocimiento por la calidad de los productos

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.

Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.

Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo

Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.

**Flexibilidad:** se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.

**Estabilidad:** busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

**¿Qué se quiere lograr?**

**¿Qué situación está?**

**¿Qué se puede hacer?**

**¿Qué se va a hacer?**

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

Son las situaciones más frecuentes de un asesor en planeación: la formulación de la estrategia de la organización y la evaluación del funcionamiento de la misma. Según sea el caso el rol será entonces el de diseño o el de identificación, pero dentro de un criterio moderno de planeación concluirá por igual en una fase propositiva<sup>19</sup>

Por este motivo es importante resaltar la planeación estratégica como una teoría importante para resaltar en el desarrollo correcto y adecuado de este trabajo en el que pueda orientarse de manera significativa, todos los factores afectan directamente el a la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel) ya que la carencia de diversos factores y la poca orientación de la asociación se hace notar puesto que no tiene definido adonde quiere llegar (visión) y su razón de ser (misión), no posee directrices que le permitan tener una estructuración mas solida en su parte administrativa.

La planeación estratégica hace referencia a la forma correcta de abordar un futuro próximo con una visión clara de la asociación esperada en una línea de tiempo, basándose principalmente en las actividades fundamentales del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, constituyéndose en factores vitales para su óptimo funcionamiento no solo en el nivel estratégico sino abarcando la asociación de paneleros como un todo, en que se pueda ver involucrados todos los socios, logrando así la información constante que permita la identificación de las fortalezas, así como su seguimiento y control, llevando a la asociación a un estado de actividad permanente con una predisposición y adaptabilidad a los cambios.

#### **4.1.10 La metodología del ciclo del phva (planear, hacer, verificar, actuar)**

En si el ciclo de DEMING es un conjunto de actividades para mejorar las situaciones actuales presentes en la organización, que permiten determinar unos procedimientos y formular un plan de mejoramiento constante que sean eficaces y eficientes determinada por estos puntos(planear, hacer, verificar, actuar)

Este ciclo consta de 4 puntos que se determinan así:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Citado de Planeación estratégica

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm);citado el 26/11/2014.

<sup>20</sup>ciclo de Deming [consultado el 17/02/2014]disponible

<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

- **Hacer:** Implementar procesos para alcanzar los objetivos.<sup>21</sup>
- **Verificar:** Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.<sup>22</sup>
- **Actuar:** Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).<sup>23</sup>

Estos puntos permiten una innovación tanto en la organización como en sus empleados garantizando calidad en cada una de las actividades propuestas

PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

Una herramienta para la Mejora Continua: Frente a los desafíos del mundo altamente competitivo y lleno de cambios, que estamos viviendo en el siglo XXI, las empresas se han visto obligadas a redoblar sus esfuerzos para ser cada día más competitivas. En el mercado ha prevalecido una competencia feroz y lo menos que una puede hacer es trabajar para su supervivencia. En este contexto salir al encuentro de la mejora continua se ha vuelto una necesidad para todas las empresas.

A través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup>ciclo de Deming [consultado el 17/02/2014]disponible

<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

<sup>22</sup>ciclo de Deming [consultado el 17/02/2014]disponible

<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

<sup>23</sup>ciclo de Deming [consultado el 17/02/2014]disponible

<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

<sup>24</sup>ciclo de Deming [consultado el 17/02/2014]disponible

<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

#### 4.1.11 Análisis Dofa

Es una de las herramientas fundamentales para elaborar planes estratégicos, o para mejoras de actividades en las empresas. La información recolectada y analizadas es un referente para la implementación de acciones y de medidas correctivas. La relación de los elementos que afectan la empresa no solo son internos por lo contrario son elementos que interactúan y pueden afectar de forma importante la empresa estos factores externos siempre estarán implícitos en los planes estratégico de la empresa.

DOFA Es un acrónimo de Debilidades, oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los resultados del análisis de herramienta permiten una interacción del espacio donde se encuentra la corporación y la efectividad de sus estrategias frente al mercado y la competencia. Las estrategias utilizadas después de un diagnostico con la matriz Dofa son centradas y siempre enfocadas a la competitividad de la empresa y su exitosa permanencia.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades<sup>25</sup>.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura. El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar

---

<sup>25</sup><http://wmwww.prolades.com/historiografia/docs/FODA.pdf>.



desapercibida;3[3] del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

Los siguientes aspectos que se encuentran ubicados en la matriz DOFA son uno de los factores que pueden ser analizados con más profundidad a través de esta herramienta diagnóstica, ubicando la asociación de paneleros de Belén de umbría en un ambiente agroindustrial y económico.

#### **4.1.12 Matriz de oportunidades y amenazas del medio (POAM)**

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo es estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.<sup>26</sup>

Esta es una herramienta que permite analizar el entorno y una serie de factores que interviene en una organización que va desde lo interno hasta lo externo, es por ello que es de resalta el gran valor que tiene el poam para dichas organización ya que esto permiten identificar la situación actual por medio de información primaria y secundaria, es decir determinar las oportunidades y amenazas que existen dentro de la organización." Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades

---

<sup>26</sup> Libro gerencia estratégica 11°;Humberto serna; pág. 151-152

que ofrece. Igualmente deberá identificar aquellos elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.<sup>27</sup>

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **4.2.1 diagnostico administrativo**

Es el estudio de una organización utilizando los criterios evaluativos y metodológicos que permitan establecer las verdaderas capacidades y estados en los que se encuentran dichas organizaciones, considerado como una herramienta para el seguimiento estructurado y organizativo. Define las funciones, la estructura organizacional, aplica criterios del conocimientos en caminado a dar respuestas satisfactorias que la organización necesita. La mejor forma de potencializar las capacidades de la organización, en el área de estudio.

En las organizaciones la aplicación de los diagnósticos y sus respuestas son evaluadas y analizadas para plantear nuevos lineamientos que le permitan desarrollar nuevas actividades y adquirir herramientas de conocimientos facilitando su permanencia en el mercado erradicando los problemas limitantes de la organización y mejorando los tiempos en dar respuestas satisfactoria n sus servicios.

Los últimos estudios realizados en los diagnósticos administrativos a nivel mundial han tenido un gran incremento e importancia en los últimos años, motivados en gran parte por la competitividad y la constante innovación, la preocupación de empresarios y administrativos, por conocer la causas y deficiencias que en sus organizaciones presentan determinan el periodo productivo de sus organizaciones, determinan las posibles soluciones o en los replanteamientos de las mejoras en los procedimientos y prolongación de las buenas estrategias competitivas.

Muchas de las herramientas utilizadas para elaborar un diagnostico administrativo han sufrido modificaciones y evoluciones para adaptarse a las exigencias de las etapas

---

<sup>27</sup><http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

productivas de las empresas, la necesidad de tener una organización competitiva e innovadora ha sido el propósito de todo buen administrador. Es necesario adoptar las buenas prácticas de la gestión empresarial es el mayor valor que una organización tiene, el conocimiento del personal sobre los pilares, valores y enfoques permiten que la organización tenga la posibilidad de la mejor respuesta en menor tiempo y como resultado clientes fieles y felices.

El diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.<sup>28</sup>

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se presenta y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento<sup>29</sup>.

### 4.2.3 La administración

“W. EDWARD DEMING afirmó:” La administración se encuentra en un estado estable y solo una transformación profunda es necesaria para salir del estado actual y no unos simples remiendos al sistema de gestión actual. Bajo este enfoque, la empresa tiene que verse como un sistema integrado donde intervienen procesos, recursos y controles orientados al logro de los objetivos y metas de la organización”<sup>30</sup>.

La administración es parte fundamental de una organización para su completo funcionamiento es dirección, planificación, organización y control de los recursos desde lo humano hasta lo tecnológico, que si se aprovechan tendrá un beneficio para organización.

**4.2.4 Panela:** Es un tipo de azúcar considerada como la más pura, natural, y nutritiva para el consumo de las persona. Este producto es elaborado directamente del jugo extraído de caña de azúcar libre de adictivos químicos.

---

<sup>28</sup>la administración del conocimiento [consultado el 18/02/2014] disponible

<http://www.excelencia-empresarial.com/Formacion.htm>

<sup>29</sup> Definición de diagnóstico administrativo; Eddy Nájera

<http://www.scribd.com/doc/60731318/El-Diagnostico-Administrativo>

<sup>30</sup>Definición de administración[17/02/2014] disponible

<http://guajiro.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

**4.2.5 trapiches:** Es un molino el cual usan en los ingenios azucareros para el proceso y producción de la caña de azúcar y su transformación

**4.3.5 asociaciones:** Es una entidad formada por varias personas que buscan ser socios de dicha entidad con el fin de encontrar un fin viable y estable ya sea económico o social

Definición. Las Asociaciones Público Privadas son un instrumento de vinculación de Capital privado, que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes pública y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia, riesgos entre las partes y mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> definición de asociaciones [ consultado el 24/02/2014]

disponible <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley150810012012.pdf>

#### 4.2.6 tabla 1. Tipo de organigramas

<b>TIPOS DE ORGANIGRAMAS</b>	
<b>a. Por su naturaleza</b>	<p><b>Micro administrativo.</b> Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.</p> <p><b>Micros administrativos.</b> Involucran a más de una organización.</p> <p><b>Meso administrativos.</b> Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.</p>
<b>b. Por su Contenido</b>	<p><b>Estructurales.</b> Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.</p> <p><b>Funcionales.</b> Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.</p> <p><b>De integración de puestos.</b> Señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.</p>
<b>c. Por el Ámbito de aplicación</b>	<p><b>Generales.</b> Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.</p> <p><b>Específico.</b> Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.</p>
<b>d. Por su Presentación</b>	<p><b>Vertical.</b> Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde él más alto hasta el más bajo.</p> <p><b>Horizontal.</b> Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.</p> <p><b>Mixtos.</b> Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.</p> <p><b>De bloque.</b> Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.</p> <p><b>Circular.</b> Se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.</p>

Fuente elaborado por;

### 4.3 MARCO SITUACIONAL

Se puede identificar que la panela ha sufrido una gran variación debido a la competencia que ofrece el azúcar en el mercado. Además en estudios efectuados entre junio de 1999 y diciembre del 2005 arroja datos importantes que muestran la correlación del IPP de la panela y del azúcar indicando que un 62.96% de los cambios que tiene el precio de la panela está directamente relacionado con las variaciones del precio del azúcar lo cual es determinante para el sector de la panela. Aunque también hay aspectos que contribuyen directamente y es que la actividad panelera es la segunda en la agroindustria rural después del café, ya que a ella se vinculan a los establecimientos productivos, el área de sembrado y la mano de obra, además Colombia es estimado como el primer consumidor per cápita con 38.6 kilogramos por año en cuanto al mercado interno; por consiguiente se nota una gran oportunidad de abastecimiento a toda la población colombiana, principalmente a los estratos 1,2 y 3 en estos estratos el producto de la panela es parte fundamental de su alimentación diaria, su costo y sus aportes nutricionales lo hacen necesarios.

La situación que está viviendo la asociación de paneleros de Belén de Umbría es compleja, está pasando por una situación de cambio de administrativo, la cual esta presta para el mejoramiento continuo de la asociación. La información que se obtenido acerca de las condiciones de la asociación son de primera mano, la persona encargada de la nueva administración habla de las dificultades que encontró al realizar un análisis de la asociación, son dificultades que no permiten a la asociación de Belén de umbría contar con herramientas que le permita enfrentar situaciones del producto en el mercado, algunos de los trapiches que hacen parte de la asociación de paneleros de Belén de umbría son reconocidos en el municipio por producir un producto de muy buena calidad, pero esta ventaja no está siendo aprovechado como se debe, productos producidos por trapiches de otros municipios están ocupando parte del mercado de la panela en el municipio. No hay una buena coordinación de las labores que tienen que realizar los asociados para aprovechar beneficios que podría entregarles o adquirir la asociación por medio de alianzas que propone el gobierno, son recursos que le permitiría a la asociación subsanar o enfrentar situaciones de competitividad, infraestructura, capacitación, innovación y tecnología.

Esta situación responde a las dificultades que tiene la asociación de paneleros en la anterior administración, la nueva administración se refiere a las condiciones en las que se estaba administrando la entidad, los canales de comunicación y desatención de las necesidades que tienen las personas que hacen parte de la asociación eran motivo de dificultad para que la administración tuviera la capacidad de gestión y organización de las actividades. Realmente la disposición que tiene la nueva administración para el cambio positivo de la asociación, es desde la administración proponer los cambios necesarios para que la asociación de paneleros de Belén de Umbría se haga

competitiva, dueña de gran parte del mercado y reconocida no solo en el municipio de Belén si no reconocida en el departamento.

#### **4.3. MARCO LEGAL**

Según las cifras arrojadas por la FAO en cuanto a evaluaciones agropecuarias, afirma que la agroindustria en Colombia está pasando por innumerables deficiencias, y como solución a esto se decidió crear la Comisión Intersectorial para la Vigilancia de la calidad de la Panela; para su protección se expidió el Decreto N° 1774 del 2 de Junio de 2004, identificando como su función hacer primordial la coordinación, apoyo y cumplimiento a la normativa de inspección y control de la calidad de la panela. Los entes que la conforman son:

- El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- El Ministro de Protección Social ó su delegado.
- El Director del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.
- El Director de la Dirección de Impuestos y
- Aduanas Nacionales DIAN.
- EL Director General de la Policía Nacional.
- La Federación Nacional de Productores de Panela (el cual es un socio indispensable permanente para el cumplimiento de este Decreto).

Gracias a las labores realizadas por la comisión se logró la actualización de los Reglamentos Técnicos de emergencia, para el mejoramiento de la calidad de la Panela a través de las Resoluciones N° 2546 del 6 de Agosto de 2004 y 3260 de Octubre 6 de 2004, de igual manera se instalaron otros comités del Valle, Antioquia, Santander, Boyacá, Cundinamarca-Bogotá, Huila y Eje Cafetero, quienes ejercen el control y vigilancia a la Calidad de la panela en sus jurisdicciones.

Además de la necesidad de contar con un reglamento Técnico definitivo, El Ministerio de Protección Social expidió la Resolución 779 del 17 de Marzo de 2005; El Ministerio en común acuerdo con el gremio, propusieron 3 años como tiempo mínimo necesario para efectuar las modificaciones y adecuaciones de los trapiches, exigidas en el reglamento.

Los CPGA (Centros Provinciales de Gestión Agro-empresarial), según los artículos 14 y 15 del decreto 2980 de 2004, los municipios que se asocien en función de la conformación de un CPGA, deberán garantizar los recursos suficientes para su funcionamiento y la contratación de servicios de apoyo necesarios para la consolidación de los planes de negocios, proyectos de desarrollo rural y la asistencia

técnica. Para tal efecto, en el Convenio de Asociación de los Municipios para la conformación del CPGA, cada municipio se comprometerá a transferir los recursos libremente acordados, los cuales solo podrán ser usados para contratar los servicios de asistencia técnica directa rural, según los planes generales definidos por el CPGA.

Otros artículos que van ligados directamente a la producción de panela son la Resolución 2284 de 1995 Ministerio de Salud, donde establece las medidas sanitarias sobre la producción, elaboración y comercialización de panela, también se encuentra la Resolución 260576 de 2000 INVIMA, mediante la cual se derogan las Resoluciones 238148/99 y 248903/99 Registro Sanitario de panela.<sup>32</sup>

Además se encuentra la resolución número 779 de 2006 (marzo 17), por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles procedentes de trapiches que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen la panela con destino al consumo humano, en el territorio nacional, con el fin de proteger la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores. Además, de dictarse otras disposiciones<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Normas para productos alimenticios INVIMA (Colombia). [consultado 01 de Junio de 2011]. Disponible en [http://www.quiminet.com/ar2/ar\\_armaasdarm-normas-para-productos-alimenticios-invma-colombia.htm](http://www.quiminet.com/ar2/ar_armaasdarm-normas-para-productos-alimenticios-invma-colombia.htm)

<sup>33</sup>Resolución 779 de 2006. [consultado 01 febrero de 2013]. Disponible en: [www.valledelcauca.gov.co/agricultura/descargar.php?id=2358](http://www.valledelcauca.gov.co/agricultura/descargar.php?id=2358) <<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>>



## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

El diseño metodológico permite estructurar claramente el desarrollo de la investigación, además de determinar los lineamientos que se deben seguir para conseguir los resultados esperados.

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue de tipo descriptiva, describe de modo sistemático las características, situaciones, costumbres y actitudes de las actividades, objetos, procesos y personas, de manera exacta.

Mediante esta investigación se pretende lograr el objetivo general del presente trabajo, centrándose en la parte administrativa de la asociación de paneleros de Belén Umbría (Asopabel). Para lograr este objetivo general se tendrá en cuenta resultados de los objetivos específicos ya que estos son de gran importancia para el desarrollo de este direccionamiento estratégico que se deseamos realizar.

### **5.2 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de grado se realizó en Asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel), ubicada en municipio de Belén de Umbría, centranos en la parte administrativa de esta asociación con ayuda de la información brindada por parte de los 13 asociados.

### **5.3 DISEÑO ESTADÍSTICO Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se utilizó un censo, aplicado a la ASOCIACION DE PANELEROS DE BELEN DE UMBRIA RISARALDA, posteriormente se realizó las observaciones pertinentes de los procesos, identificando de forma particular cada uno de los procedimientos en su parte administrativa.

#### **5.3.1 recolección de la información de Asopabel**

Las fuentes utilizadas en la obtención de la información serán de manera primaria y secundaria:

•**Primaria:** Se realizó entrevistas y censos al personal administrativo para determinar el direccionamiento estratégico, para conocer la realidad y recopilar los datos más importantes sobre el manejo actual del direccionamiento estratégico de Asopabel.

•**Secundaria:** Para la obtención de información, se utilizó bibliografía correspondiente a los diferentes temas requeridos para el Trabajo de grado. Se consultaron libros los cuales aparecen referidos en la bibliografía, al igual que información on line, la cual aparece también referida en la bibliografía.

## **5.4. POBLACIÓN**

La población a la cual se le aplicó esta herramienta correspondió a todos los asociados de la Empresa ASOPABEL del Municipio de Belén, los cuales tienen 13 trapiches y a la vez le proveen empleo aproximadamente a 180 personas. Es de aclarar que la herramienta sólo se le aplicó a 13 socios, es decir, se realizó un CENSO.

### **5.3.4. Diseño del instrumento (ver anexo 1).**

El diseño del instrumento estuvo dirigido a los integrantes de la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel). Para ello se hizo necesaria la aplicación de un instrumento para la recolección de la información como una encuesta ya que el número de asociados es de 13 personas, en la que se realizó una serie de preguntas de interés tanto abiertas como cerradas manejando un lenguaje coloquial que faciliten su comprensión de acuerdo a su nivel de educación, centradas en el factor organizacional y humano, cuyos factores son el eje principal para una organización, debido esto se permite realizar una investigación acerca de la parte administrativa en la asociación de paneleros de Belén de Umbría, buscando con ello obtener información certera sobre los factores que están afectando directa e indirectamente esta asociación, esto es con el fin de llegar a un análisis mucho más concreto y determinante para la implementación de acciones de mejoramiento que permitan llegar a una solución viable y confiable para Asopabel.

## **6. ESTADO ACTUAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DEL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRÍA**

La asociación de paneleros, está ubicada en el departamento de Risaralda en el municipio de Belén de Umbría llamada Asopabel su representante legal y presidente de la junta directiva es la señora María Eugenia Pérez Guevara, Asopabel desde sus comienzos en 1996, ha trabajado con el ánimo de contribuir al desarrollo regional a través del mejoramiento de las unidades productivas y de la comercialización de la panela y sus derivados. A lo largo de este tiempo han hecho inversiones en sus trapiches para mejorar la calidad, realizando esfuerzos de carácter comercial como el registro de marca y la consecución de código de barras para sus productos; con recursos propios y con el apoyo estatal a través de proyectos como el de oportunidades rurales. Toda la producción se destina al mercado local en el municipio de Belén de Umbría, en si lo que se quiere investigar es la parte administrativa de esta asociación, es por ello que para conocer el estado actual de Asopabel es necesario contar con información verídica y actual, permitiendo así una visualización de la entidad desde lo interno y su relación frente al entorno.

Al realizar la investigación y la recolección de información, para conocer el estado actual de la parte administrativa se observo que en la asociación de paneleros de Belén de Umbría no se encontró definida de manera clara la misión, visión, valores corporativos ni un organigrama estructurado, ya que esto forma parte fundamental para el correcto funcionamiento de una organización, esto permite determinar que en Asopabel no hay un direccionamiento estratégico determinado en el que se pueda identificar y resolver problemas de manera rápida e eficiente.

Para encontrar esas variables que afectan lo anteriormente mencionado se manejo dos herramientas de análisis entre ellas, un ceso en el que se implemento una serie de preguntas que permite profundizar, como es el funcionamiento de la parte administrativa y su relación frente al desarrollo de las actividades propuestas en la asociación. (Ver anexo 1)

Como también se utilizo la herramienta llamada matriz de oportunidades y amenazas del medio (POAM). Con esta herramienta se pretende analizar una serie de factores que nos permitirá encontrar aquellas variables que más están alterando la parte administrativa de Asopabel

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar un factor dado en el entorno constituye una amenaza o oportunidad para la firma.

## 6.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) DE LA ASOCIACION DE PANELEROS DE BELÉN DE UMBRÍA (ASOPABEL).

Para el desarrollo del objetivo N° 2 se utilizo la herramienta de análisis matriz de oportunidades y amenazas del medio (poam). En la cual se adaptaron indicadores como visión, misión, objetivos corporativos, organigrama y entre otros que son de suma importancia para implementar un direccionamiento estratégico y así evaluar sus efectos y su impacto dentro de la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel).

**Tabla 2. Matriz de oportunidades y amenazas del medio en la asociación de paneleros de Belén de Umbría.**

ÁREA ADMINISTRATIVA DE ASOPABEL		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Visión			X	X			X		
2	Misión			X	X			X		
3	Valor corporativo			X	X			X		
4	Organigrama			X	X			X		
5	Participación		X		X				X	
6	Nivel del talento humano		X		X				X	
7	Capacidad de innovación			X	X			X		
8	Comunicación y control gerencial		X		X			X		
9	Uso de planes estratégicos			X	X			X		
10	Capacitación al personal			X	X			X		
11	Identificación con los planes de la empresa		X		X			X		
12	Responsabilidades de las funciones			X	X			X		

Fuente. Elaboración propia

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la matriz POAM nos permiten evidenciar las grandes dificultades de la organización y su impacto frente al entorno administrativo y a las propuestas que se tienen para ejecución de los objetivos.

Esta herramienta de análisis se adoptó para el desarrollo del direccionamiento estratégico de la asociación de paneleros de Belén de Umbría, por ser clara en la identificación de las variables que están causando en la entidad un estancamiento y un retroceso de actividades que afectan a la empresa en su viabilidad y éxito.

Para la asociación el no tener una Visión donde se identifique los objetivos que tiene la empresa a un largo plazo es un factor determinante para la entidad, no tiene un rumbo definido y no cuenta con claridad la importancia que puede ofrecer para el mercados y sus clientes. Al brindar confianza se pueden obtener múltiples beneficios. Al no contar con este factor la fortaleza de la asociación se puede definir como baja frente a un sistema estratégico del entorno. Mientras la debilidad es de importancia alta que puede afectar el ambiente laboral de la identidad, por no poseer con claridad las metas y objetivos. El impacto de la asociación al tener una visión clara y definida largo plazo hace que todos los asociados se identifiquen y puedan lograr el éxito de los objetivos propuestos y brindar tranquilidad y garantía de las negociaciones o proyectos que se puedan establecer para beneficio de la asociación.

Al recolectar información sobre el estado de la asociación, contamos con el privilegio de hablar con la actual presidente, la cual en dialogo muy formal nos informo el estado y situación de la asociación. Nos manifestó el inconformismo que tiene al no contar la asociación con una Misión clara donde se identifique con claridad cuál es el objetivo con la cual fue creada la asociación y cuáles eran los servicios que se podrían ofrecer como organización todos los clientes internos y externos de la entidad. Al no existir la misión de la empresa la fortaleza de la entidad en la escala que se está midiendo es baja con respecto al ambiente administrativo en el que se desenvuelve una buena organización. Debido a esto la debilidad de la asociación es muy alta, es un factor que inciden en el funcionamiento de la entidad. Al diseñar una misión en la cual se identifiquen los asociados el impacto es alto todos encontraran el sentido de pertenecer a la asociación y sus beneficios.

Para desarrollar el plan estratégico de la asociación se contaron con 12 factores los cuales se clasificaron por su importancia en el desarrollo de las actividades y la información de primera mano que se podía contar para evaluar en el entorno administrativo.

Otra situación de análisis de la Asociación, son sus valores corporativos, la gran mayoría de los asociados no identifican los beneficios en los que se pueden lograr a través de los distintos campos explorados por la entidad, pero para lograr credibilidad y sostenibilidad, cada uno de los integrantes de la organización tienen

que ofrecer una imagen donde represente lo mejor de cada uno. En una de las visitas que se hizo a la tienda de la panela la presidente manifestó la falta de compromiso por parte de los asociados y esto causaba mucha dificultad para la toma de decisiones si los asociados se empoderaban y cada uno ofrecieran a la asociación compromiso, se facilitarían las actividades y se empezarían a estructurar actividades; por eso es importante que en la organización existan valores como: responsabilidad, respeto, puntualidad, honestidad, compromiso, trabajo en equipo, comunicación y confianza.

La falta de un organigrama dificulta la comunicación entre los asociados y causa dificultades en la comunicación, creando malestar entre los asociados. La asociación no tiene un organigrama definido, mucha de las opiniones de las personas e informaciones sufren distorsiones. Esto es debido a que la asociación no tiene definido a que personas se tiene que presentar los diferentes tipos de información. Debido a esta situación en la organización existe jerarquización en la toma de decisiones. Para la competitividad de la asociación no es bueno que existan estas dificultades, ya que los asociados no se sienten representados en algunas decisiones. La creación de canales de comunicación mejoraría la situación de la asociación y potencializaría la eficiencia de la asociación. Los organigramas de muchas corporaciones están diseñados de forma tal que parecen una telaraña, utilizan canales de comunicación o redes que están entretejidas, haciendo participar cada uno de los integrantes de la entidad, facilitando en muchos casos la comunicación directa con los miembros cabezas de las organizaciones. Como se puede evidenciar la corporación no tiene un organigrama la fortaleza es baja y la debilidad es alta, si se estructurara un organigrama descentralizado con mayor grado de participación el impacto sería mayor.

Es de mencionar las dificultades que la organización tienen que afrontar, los asociados vienen con una percepción negativa de la participación de las anteriores administraciones, y son pocos receptivos a las diferentes actividades a las cuales se les ha invitado, la nueva presidencia tiene en cuenta que para romper con esta percepción se tiene que realizar actividades que ayuden a la integración y crear lazos de amistad que facilitarían la interacción entre los mismos integrantes de la asociación, con el fin de crear confianza, para la posterior toma de decisiones en la entidad.

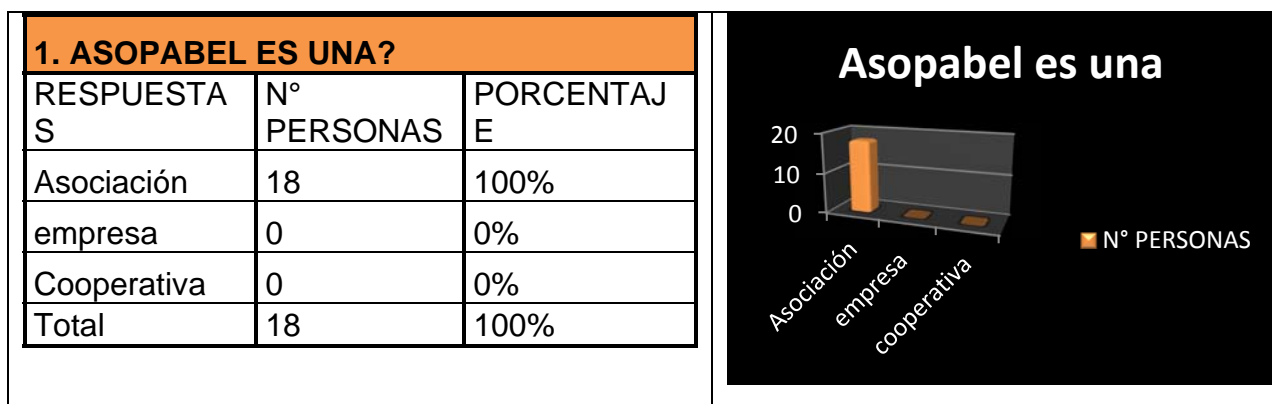
La mayor parte de los integrantes de la asociación, cuenta con un nivel de educación bajo, pero en los procesos productivos los integrantes de la asociación, cuenta con personas con conocimientos empíricos para la fabricación del producto y haciéndolo único en el mercado de Belén de Umbría. Para la asociación su fortaleza es baja y su debilidad es alta al no contar con personas que tengan capacidades en la administración y que puedan enfrentar las cambiantes actividades del entorno.

## 7. ANALISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE ASOPABEL

La asociación de paneleros de Belén de Umbría es una organización encargada de la producción de la panela, esta asociación cuenta con unas deficiencias enormes en su parte administrativa como es ya mencionado anteriormente esta parte es fundamental para el crecimiento integro que permite cubrir de manera satisfactoria la estructura administrativa, encontrando así el rumbo del éxito hacia el futuro de dicha organización de modo en el que hayan respuestas ante una serie de circunstancias y de factores que alterara dichas cosas. Ya como se conoce Asopabel necesita encontrar aquellos factores que están afectando directamente su estructura administrativa es por ello que se necesita contar para esto con el apoyo de una herramienta como lo es un censo ya que este arroja información clara, concisa y segura, en el la cual se pueda determinar una serie de preguntas y posibles respuestas permitiendo así el desarrollo de esta investigación de manera en el que se interpretaran los resultados del censo realizados en la asociación de paneleros de Belén de umbría, con el objetivo de dar respuesta y claridad a las variables que están afectando el buen desarrollo de las actividades dentro del ambiente interno de la asociación, las cuales impiden el éxito de las propuestas establecidas en la asociación por parte de todos los beneficiarios y asociados .

**7.1 TIPO DE ORGANIZACIÓN.** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a su actividad económica.

**Tabla 3. Factor organizacional**



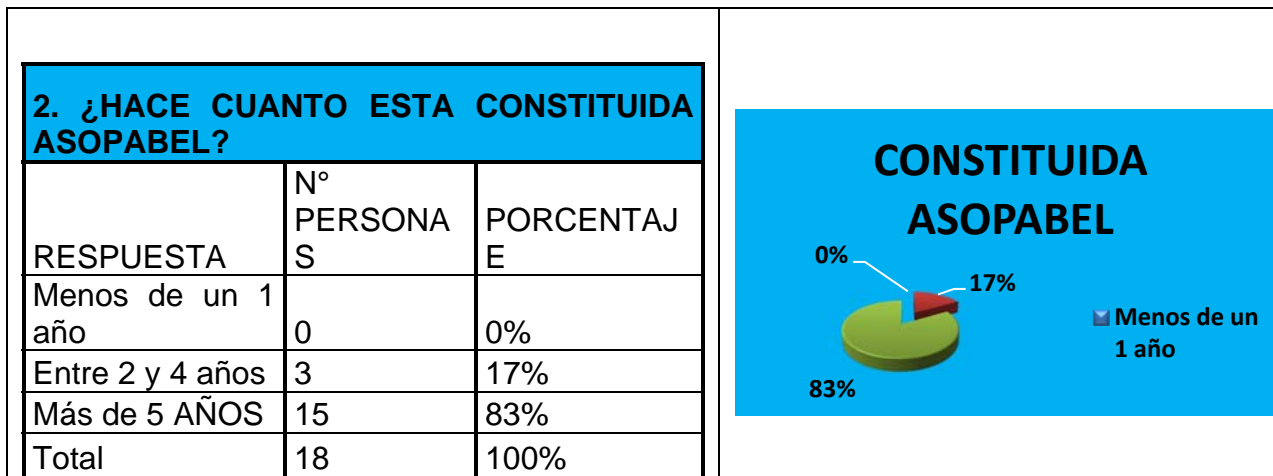
Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta Asopabel es una?. 18 personas respondieron que Asopabel es una asociación. Esto equivale al 100% de las personas encuestadas y hacen parte de la

asociación, esto quiere decir que las personas tienen conocimiento de los beneficios y responsabilidades que adquirieron cuando decidieron hacer parte de la asociación de paneleros del municipio. Las personas encuestadas manifestaron que pertenecer a una asociación tenía beneficios económicos, tecnológicos y de capacitación todo esto requiere de una gestión y de trabajo en equipo. De otro lado también se puede notar que posiblemente la asociación tiene grandes ventajas de aprovechar los conocimientos adicionales que las personas tienen acerca de la conformación y el tipo al que esta pertenece y lo que significa ser parte de ella, lo que estas pudiesen adquirir, con esto no solo se estaría mejorando capital intelectual de la asociación, sino que también se estaría brindando un beneficio a las personas asociadas pues se les están entregando herramientas para adquirir más conocimiento y a su vez, para mejorar de cierto modo su calidad de vida.

**7.2 ANTIGÜEDAD DE LA ASOCIACIÓN:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a su tiempo de constitución.

**Tabla 4. Factor organizacional.**



:Fuente: Elaboración propia.

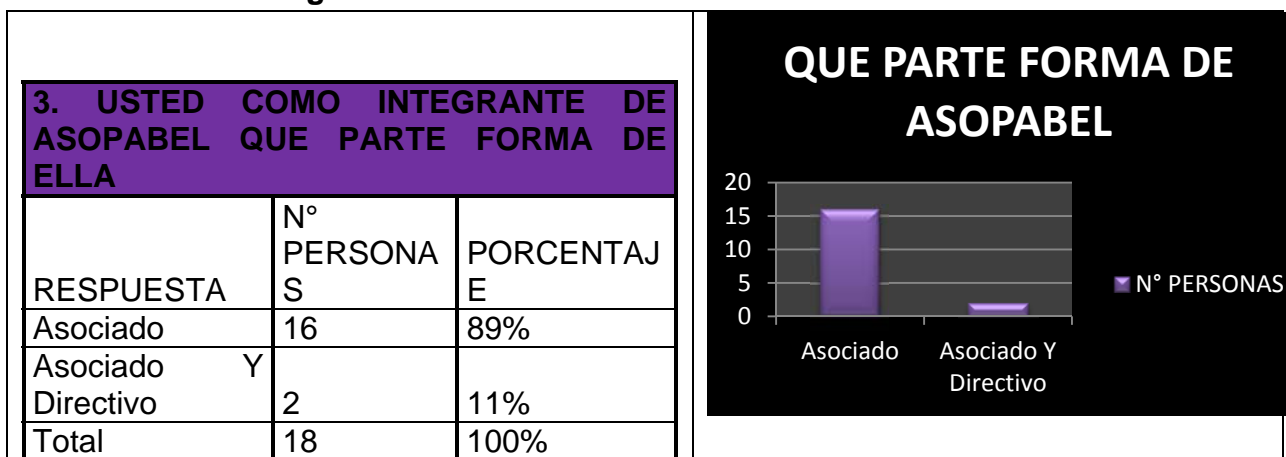
Para identificar la antigüedad de la asociación, realizamos la pregunta cuanto hace que está constituida Asopabel? tomando 18 personas encuestas, 15 personas, que equivalen 83% respondieron que Asopabel hace más de 5 años está constituida. Tres personas respondieron entre 2 y 4 esto equivale al 17%. Menos de un año no tuvo al observar las respuestas se puede evidenciar que hay personas que no conocen con



anterioridad los procesos y actividades de la empresa y es difícil para ellos vincularse a estas actividades.

**7.3. POSICIONAMIENTO:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a su responsabilidad en el cargo.

**Tabla 5. Factor organizacional**

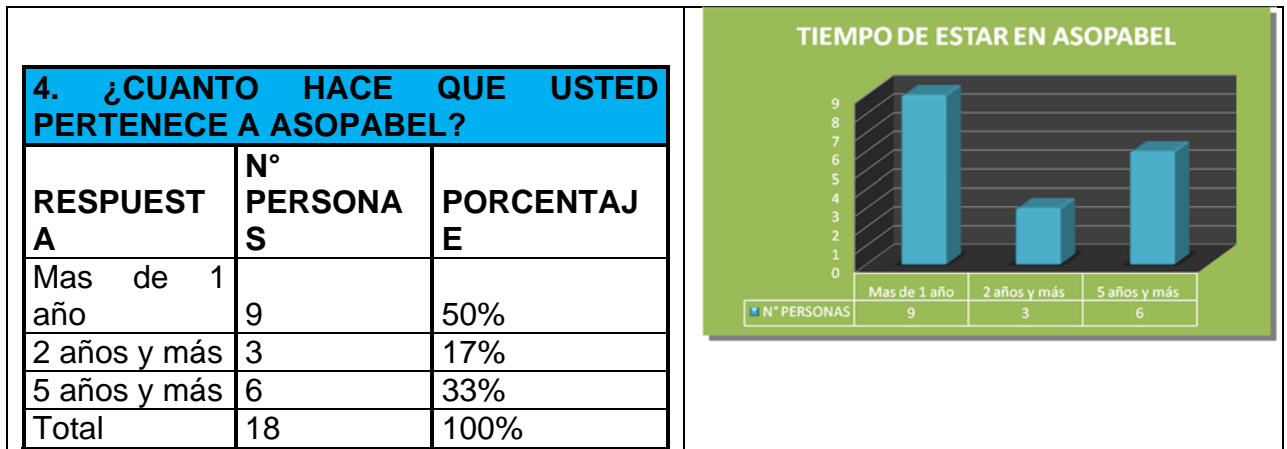


Fuente: Elaboración propia.

Para la pregunta n°3, usted como integrante de Asopabel que parte forma de ella. El 89 % es para la respuesta que dice no hacen parte de la junta administrativa que equivale a 16 personas de la asociación y el 11% dicen que hacen parte de la junta administrativa de la asociación y los cargos en los cuales se desempeña, son; María Eugenia Pérez, en el cargo como presidente de la Asociación, Álvaro Ocampo como vicepresidente. Lo que estos resultados arrojaron, es el desconocimiento por parte de los asociados frente a la conformación de la estructura administrativa de Asopabel.

**7.4 TIEMPO DE PERMANENCIA:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a la permanencia de los asociados.

**Tabla 6. Factor organizacional**

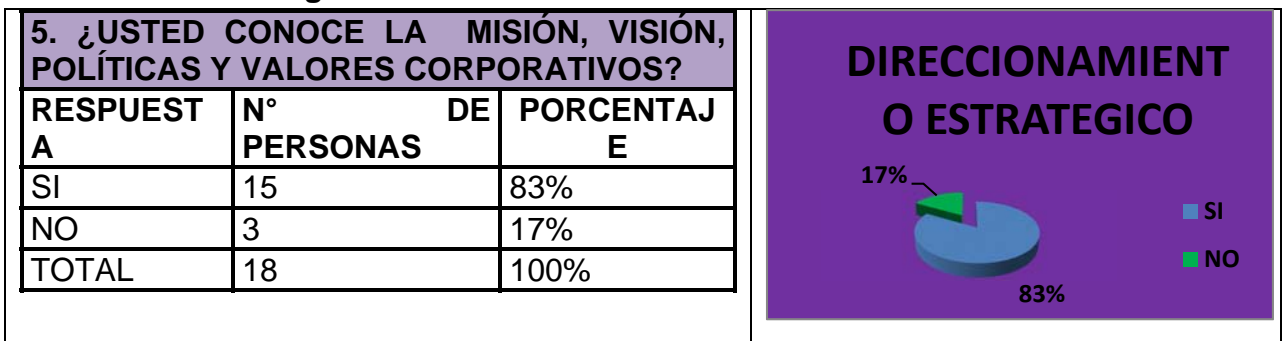


Fuente: Elaboración propia.

La respuesta a la pregunta n4 ° ¿Cuánto hace usted pertenece a la asociación de paneleros?, el 50% de las personas encuestadas respondieron más de un año hacen parte de la asociación, para la opción más de 2 años, el 17% de las personas respondieron que hacen más de dos años forma parte de la asociación. Y el 33% respondieron que hace más de cinco años forman parte de la asociación, lo que quiere decir que en los últimos tres años la asociación cuenta con 67% más de asociados.

**7.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a sus actividades administrativas.

**Tabla 7. Factor organizacional**

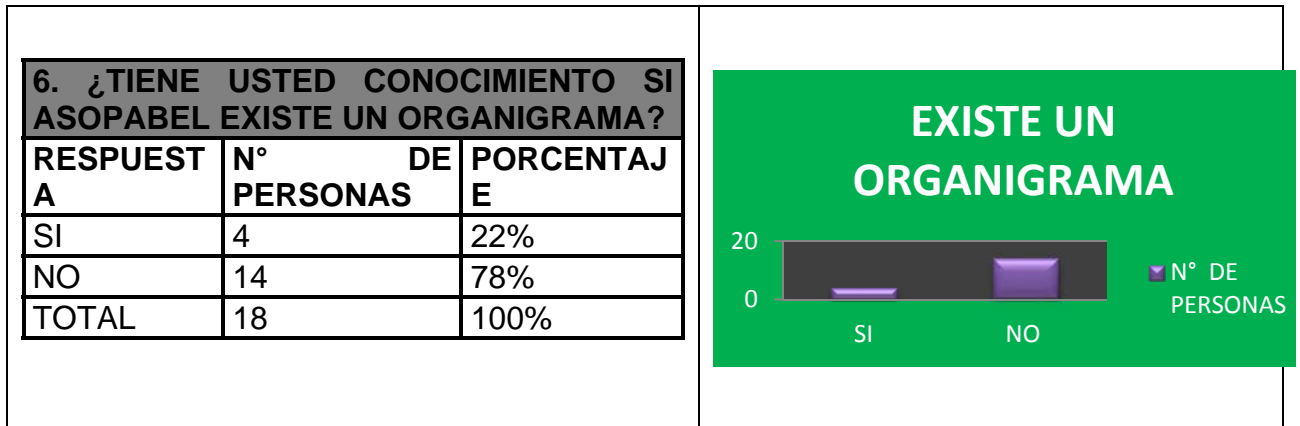


Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta # 5 los trabajadores de la Asopabel afirmaron no conocer la misión y la visión, el 83 % indica que éstas no se cumplen desde ninguna perspectiva en la asociación, mientras que el otro 17% dice conocer la misión, visión y sus valores corporativos lo que quiere decir que estas personas expresa que se cumplen en una bajo perspectiva. De esta forma se deduce que la Asopabel está encaminada hacia lo desconocido organizacionalmente lo que no permite que se esté cumpliendo con el propósito para el cual fue creada desde la parte organizacional de los asociados.

**7.6 EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a sus cargos.

**Tabla 8. factor organizacional**

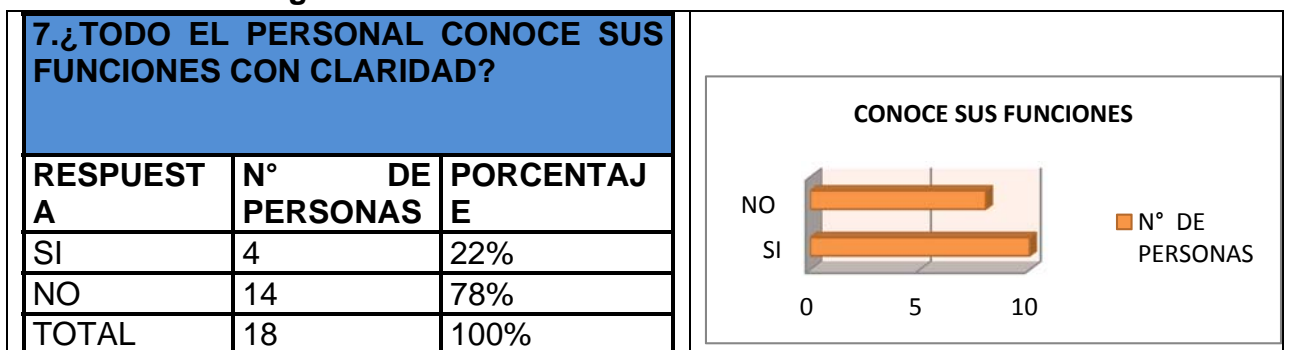


Fuente; elaboración propia

En la grafica N° 6, se da conocer que la asociación no posee un organigrama ya que 14 de los integrantes de Asopabel dicen que no lo conocen ó en su defecto no lo recuerda, y para el 22% su respuesta fue sí, lo que esto quiere decir que los asociados no tiene un eje orientador de el camino hacia donde deben ir, por esto cabe preguntarnos la razón de esta información recolectada , si es porque este organigrama no fue socializado como debe ser o si simplemente no han prestado atención a los espacios donde se familiaricen a los integrantes en estos aspectos fundamentales de la asociación.

**7.7 FUNCIONES ORGANIZACIONALES:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a sus funciones organizacionales.

**Tabla 9. Factor organizacional**

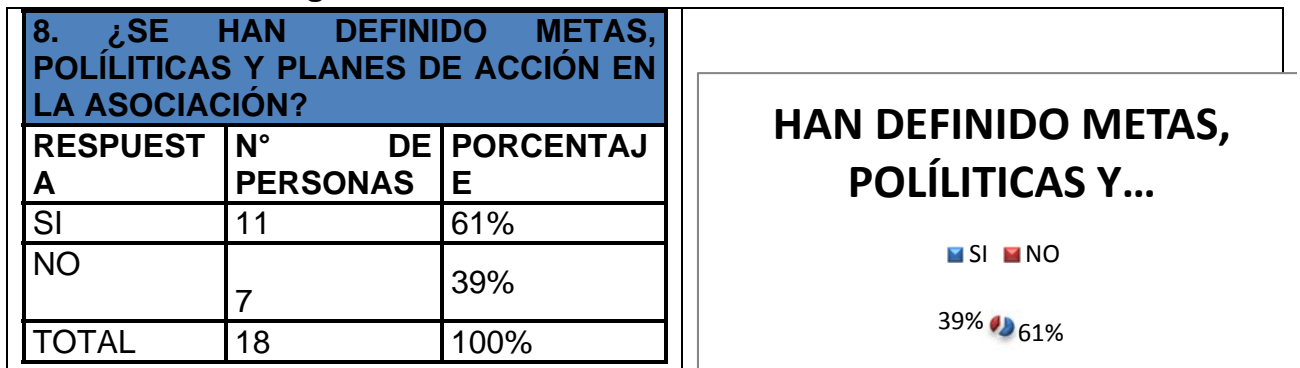


Fuente; elaboración propia

Como se puede evidenciar en la grafica N° 7 las personas respondieron a la pregunta ¿todo el personal conoce sus funciones con claridad?. El 22% de las personas respondieron SI conocen con claridad las funciones que tiene que desempeñar como integrantes de la asociación y equivalen a 4 personas. A la respuesta NO, el 78% de las personas respondieron, que no conocen con claridad sus responsabilidades; las cuales solo las saben cuando asumieron y se hicieron parte de la asociación. Lo cual quiere decir que 14 personas desconocen estas responsabilidades.

**7.8 PLANES DE ACCIONES:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a sus objetivos.

**Tabla 10. Factor organizacional**

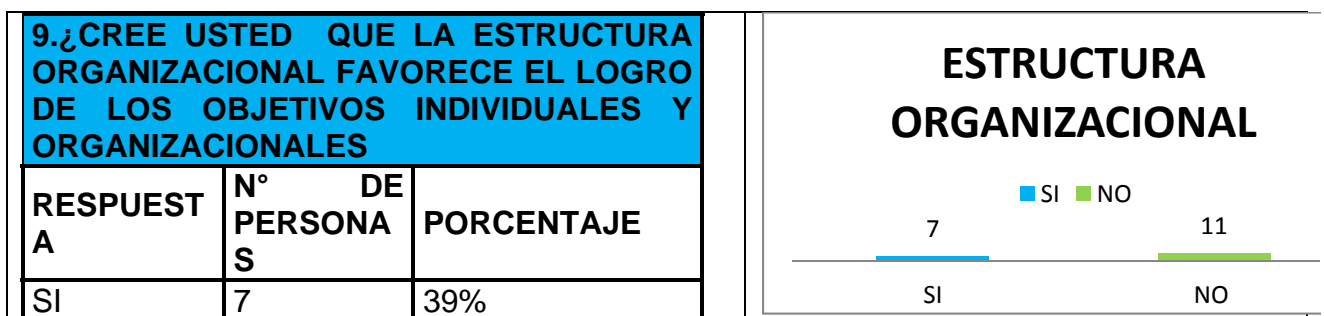


Fuente; elaboración propia

En la pregunta N° 8, ¿ se han definido metas, políticas y planes de acción en la asociación?. El 61% de los trabajadores manifestaron que si se han definido metas, políticas y planes de acción en la estructura organizacional, el 39%, manifestaron que la asociación de paneleros no cuenta con una estructura organizacional definida.

**7.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Tabla 11. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a la motivación de los asociados.



NO	11	61%
TOTAL	18	100%

**Fuente; elaboración propia**

En la pregunta N° 9, ¿cree usted que la estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales y organizacionales?, el 69% los asociados manifestaron que no favorece la estructura organizacional, situación que tal vez no beneficie la posibilidad de mantener la Asopabel de manera organizada y estructurada dicha asociación. Existe otro 39% que declara a favor.

### 7.10 JUNTA DIRECTIVA

**Tabla 12. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo al conocimiento de la junta directiva.

10. ¿TIENE UNA JUNTA DIRECTIVA LA ASOCIACIÓN?		
RESPUESTA	N° PERSONAS DE	PORCENTAJE
SI	18	100%
NO	0	0%
TOTAL	18	100%

**JUNTA DIRECTIVA**

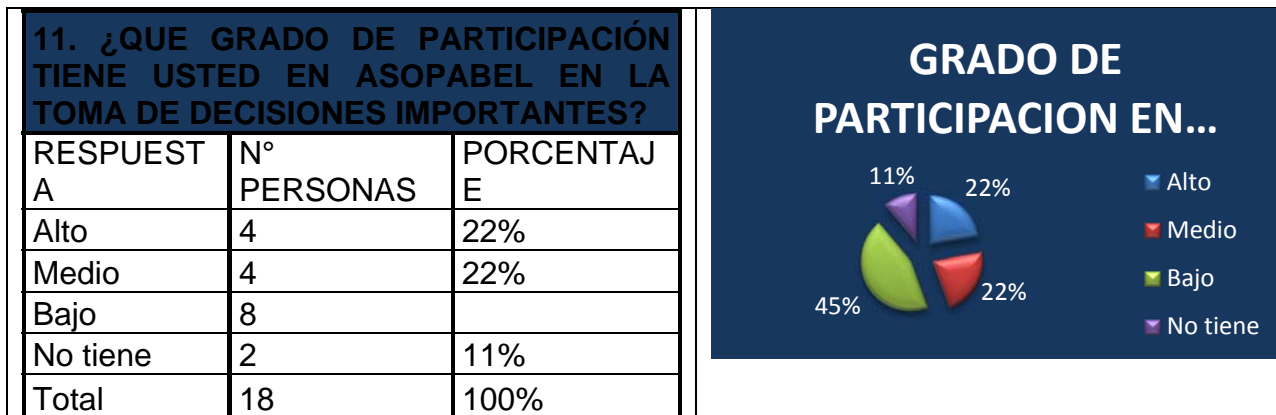
■ N° DE PERSONAS  
18  
—  
0

**Fuente; elaboración propia**

La información recolectada de la pregunta N° 10, El 100% de las personas a las cuales se les realizó la encuesta respondieron SI, la Asociación cuenta con junta directiva, esto evidencia que las personas tienen conocimiento que la Asociación tiene una estructura administrativa, para la toma de decisiones.

### 7.11 PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES

**Tabla 13. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a sus canales de comunicación y participación.

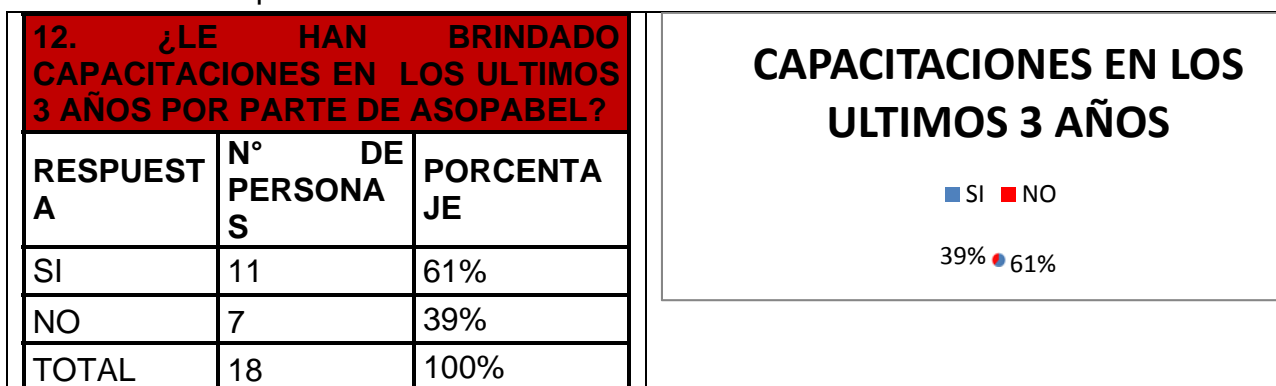


Fuente; elaboración propia

En la grafica N° 11, Las personas que respondieron a la pregunta ¿qué grado de participación tiene usted en Asopabel, en la toma de decisiones importantes? El 22% de las personas encuestadas respondieron que es alto el grado de participación que ellos tienen en la toma de decisiones en la Asociación. Otro 22% de las personas afirma que la participación que tienen en la toma de decisiones en la asociación es media. El porcentaje más alto con un 44% respondieron que grado de participación en la asociación es bajo. Dos personas se identificaron con la opción no tiene participación en la toma de decisiones

## 7.12. CAPACITACIONES

**Tabla14. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a las capacitaciones.



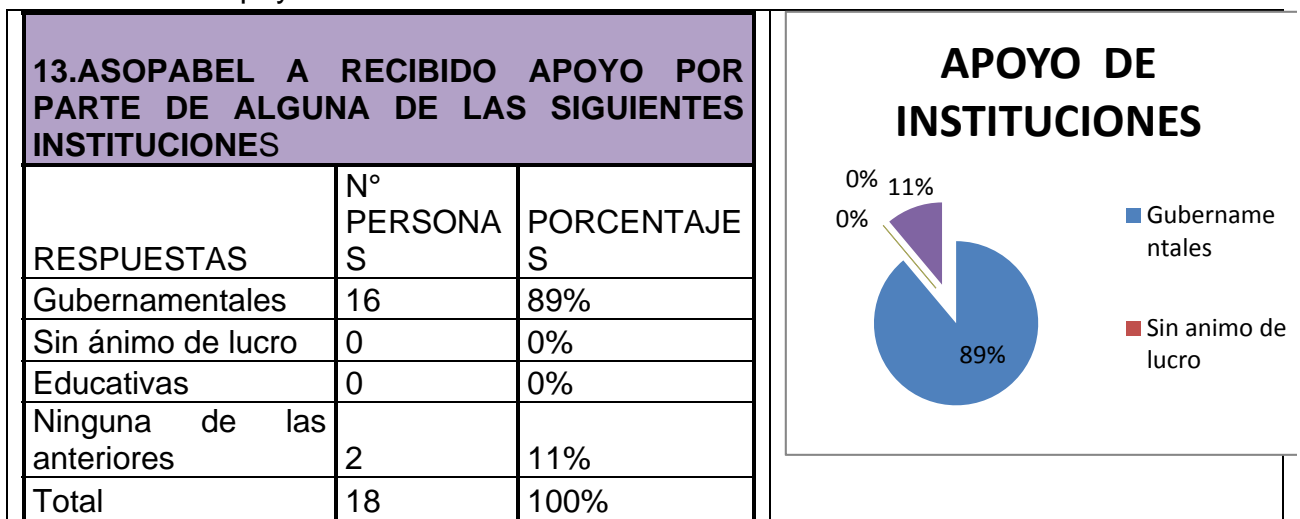
Fuente; elaboración propia

La tabla 13 indica que el 61% de los encuestados afirma que la organización cuenta con asociados capacitados, pero ellas se dedican hacia la parte de la tecnificación y manejo de los cultivos, por lo tanto la parte organizacional no está incluida en estas

capacitaciones lo que es un grave error y un factor que afecta bastante Asopabel, pero es de resaltar que de una manera u otra hallan capacitaciones, por el contrario el 39% asegura no contar con dicha capacitaciones. Según los encuestados, la selección de estas capacitaciones se realizan por la parte gubernamental para la inducción y preparación necesario para el manejo de los cultivos.

### 7.13 APOYOS INSTITUCIONALES

**Tabla 15. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a los apoyos.



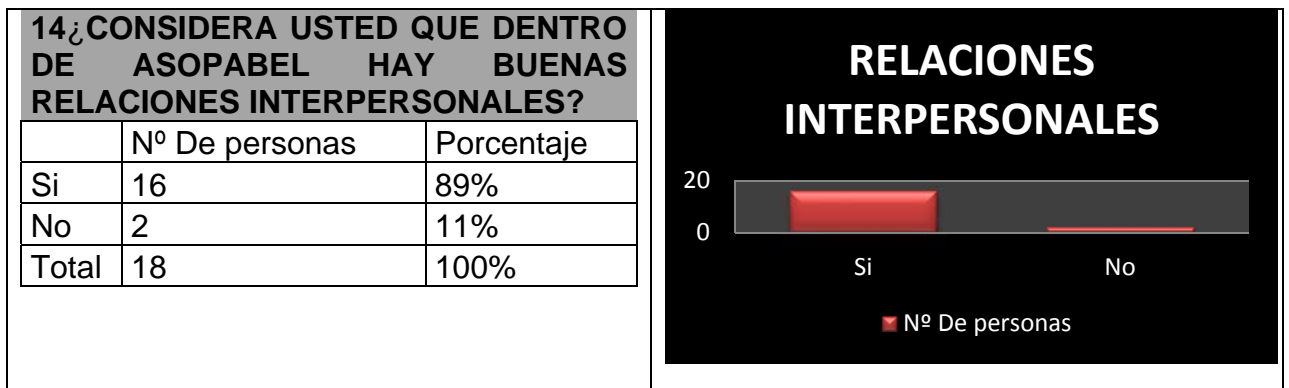


**Fuente; elaboración propia**

Para la pregunta, ¿Asopabel ha recibido apoyo por parte de alguna de las siguientes instituciones? La respuesta del total de los asociados, se dividen en el 89% creen que poseen apoyo por la parte gubernamental para Asopabel, la cual puede aportar para maquinaria y equipo. Dichas ventajas se respaldan según ellos en una infraestructura adecuada que permite elaborar un producto con buena calidad, y el 11% corresponde a la respuesta ninguna de las anteriores definiendo así un 100%.

**7.14 RELACIONES INTERPERSONALES**

**Tabla 16. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo a las relaciones humanas.

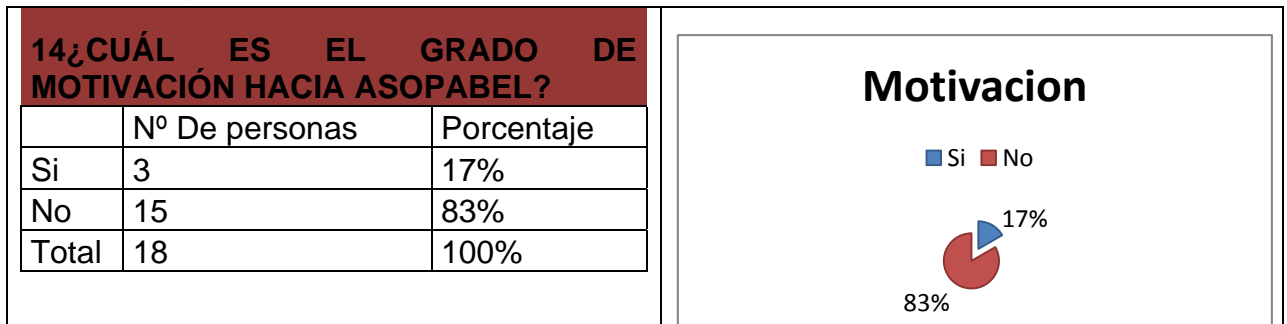


**Fuente; elaboración propia.**

Cuando se les pregunto a los asociados ¿considera usted que dentro de Asopabel hay buenas relaciones interpersonales? 89% de las personas respondieron que Si existe buenas relaciones entre los miembros de la asociación, 11% respondieron que ellos perciben una mala relación interpersonal entre los miembros de Asopabel. Es uno de los factores que mayor perjudica a la asociación, para Asopabel es una gran ventaja tener relaciones interpersonales y que todos los asociados puedan tomar parte en ella y sus opiniones se han escuchadas.

## 7.15 GRADO DE MOTIVACIÓN

**Tabla 17. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo al grado de motivación.

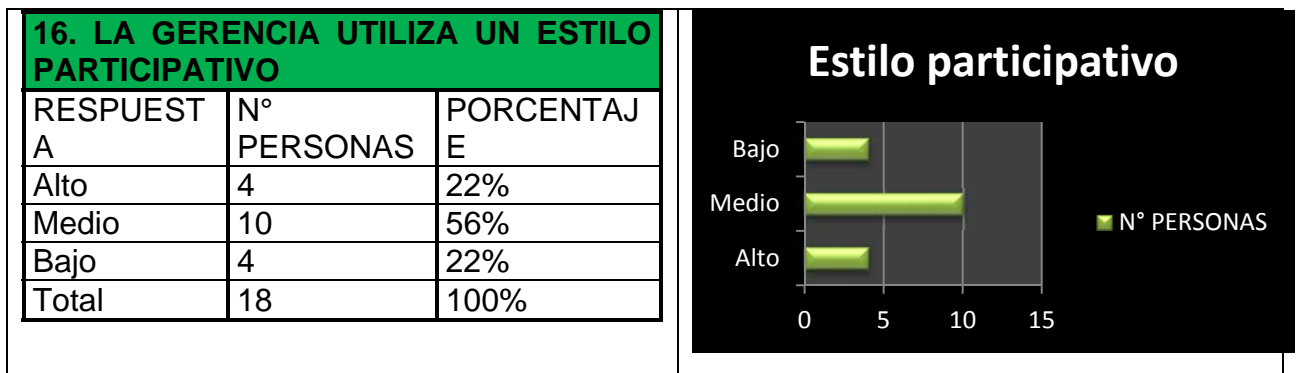


**Fuente; elaboración propia.**

para la pregunta N° 14 ,El 83% de los asociados no tiene motivación por Asopabel ya que las personas encuestas tomaron esta decisión porque en la asociación no hay una organización en su parte administrativa, lo cual con lleva a la insatisfacción y a la no apropiación por Asopabel, y 17% de los asociados encuestados sienten interés y motivación por Asopabel, lo cual se observa que la asociación debe aclarar y desarrollar estrategias para que las personas puedan sentirse motivadas y con sentido de pertenecía esto solo se resuelve, si solucionan la base de esta situación que es la organización administrativa.

## 7.16. ESTILO PARTICIPATIVO

**Tabla 18. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica la asociación de acuerdo al estilo administrativo.

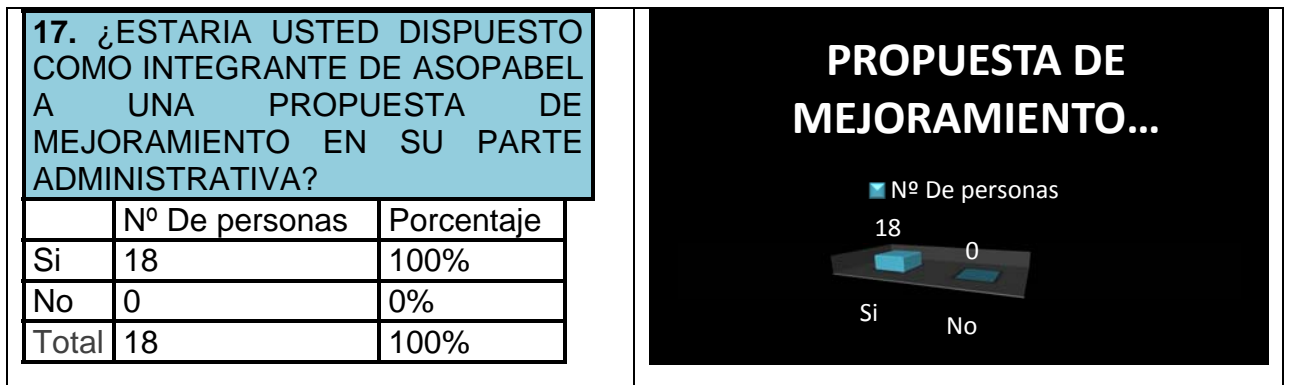


**Fuente; elaboración propia.**

En la pregunta N° 16 , La mayoría de los asociados con el 39% afirman no conocer que la gerencia utilice un nivel participativo y no se sienten incluidos en las tomas de decisiones; el 22% por otro lado dicen que poseen un nivel bajo, al igual 22 % con un nivel medio, y el restante de las personas encuestada con un 17% su respuesta fue que la gerencia utiliza un nivel alto; sería adecuado y pertinente que los asociados tuvieran por lo menos una concepto más claro de una gerencia participativa y así pueden conocer de las necesidades para poder adaptarse a las mismas en el momento de elaborar ideas en su parte administrativa, puesto que si los asociados no poseen una concepción o una percepción de esto es difícil tener claro unos objetivos.

### 7.17 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

**Tabla 19. Factor organizacional:** En este aspecto se clasifica por la percepción de cambio en la asociación.



**Fuente; elaboración propia.**

En la pregunta N° 18 ¿ usted estaría dispuesto como integrante de Asopabel a una propuesta de mejoramiento en su parte administrativa ?, el 100% de las personas encuestas respondieron que si, ya que ven como algo positivo esta oportunidad de una propuesta de mejoramiento y además como algo innovador para la asociación, lo que permite ver el entusiasmo y las ganas de los asociados por tener éxito dentro de su organización y por una mejora continua lo que conlleva a cumplir todos las metas propuestas.

## **8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO A LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE BELÉN DE UMBRÍA**

### **8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE BELÉN DE UMBRÍA:**

Después de realizar y tabular la información se realiza un análisis a través de la matriz de oportunidades y amenazas que permiten elaborar una propuesta de mejoramiento en la cual se plasme de manera clara y real los puntos claves que debe existir dentro de la organización para su buen funcionamiento en las distintas actividades que se realizan. Permitiendo la sostenibilidad y permanencia a largo plazo debido a la situación de la asociación de paneleros de Belén de Umbría Risaralda(Asopabel) , en la cual no se encontró evidencia de la existencia de la Misión, Visión y valores corporativos, a continuación se va a construir cada elemento que es fundamental para la orientación de la organización, los puntos elaborados en la propuesta pueden ser tomados como una directriz, este debe ser aprobado y aplicado por la alta dirección y los integrantes de la organización. La creación de esta propuesta está basada en diferentes conceptos administrativos mencionados en las teorías y citas de Humberto Serna Gómez acerca del direccionamiento estratégico. Dentro de la propuesta para el desarrollo del direccionamiento estratégico del primer año se tiene planeado las siguientes actividades:

#### Actividades

- Formulación y elaboración de la misión, visión, valores corporativos y objetivos.
- Diseñar la estructura organizacional de la asociación.
- Diseñar un manual de funciones.

#### **8.1.2 Misión propuesta**

Humberto serna en su libro gerencia estratégica define la misión como formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al

cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y talento humano que soporta el logro de estos propósitos<sup>34</sup>.

Asopabel tiene como misión ser una asociación líder en la producción de panela en el departamento de Risaralda ofreciendo productos de alta calidad contribuyendo al desarrollo del municipio de Belén de umbría permitiendo a sus socios una mejor calidad de vida generándoles utilidades para beneficios de sus familias.

### **8.1.3 Visión propuesta**

En cuanto la visión la define como la guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definida<sup>35</sup>

Nos vemos en el 2017 como líderes en el mercado regional, garantizando la diferenciación en el mercado regional por ofrecer productos de alta calidad contando con recursos tecnológicos y humanos con la capacidad idónea para afrontar las distintas situaciones que se puede generar en el mercado panelero mediante una mejora continua.

### **8.1.4 Valores corporativos**

En cuanto a los valores corporativos son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento<sup>36</sup>

La definición de los valores que identifican a Asopabel, tiene su base principal en la entrevista a los representantes principales y de encuestas realizadas a los asociados, determinando así los valores más representativos de la asociación ,para convertir de estos valores el marco ético que conducirá las acciones de Asopabel hasta cumplir su misión y alcanzar su visión . A continuación a descripción de cada uno y lo que significa para la asociación:

---

34

35 Humberto serna Gómez/ libro de gerencia estratégica 11ª edición/ pag 61-62

36 Humberto serna Gómez/ libro de gerencia estratégica 11ª edición/ 111 capítulo 3 principios corporativos

**Responsabilidad:** Asopabel, cumplirá con todos los derechos, deberes y compromisos como fuera y dentro de la asociación generando un ambiente agradable, equidad y reconocimiento.

**Respeto:** valoramos todos los ideales de las personas que pertenecen a la asociación reconociendo sus habilidades, conocimientos sin discriminar y destrezas.

**Puntualidad:** Asopabel cumplirá con las obligaciones que se tiene tanto con el cliente externo e interno estando a tiempo en el lugar indicado.

**Cumplimiento:** ofrecer un servicio y un producto oportuno con las características requeridas por el cliente de con una excelente calidad y innovación.

**Confianza:** creemos en nuestros productos, asociados y empleados de los trapiches reflejando una satisfacción en el cliente.

**Compromiso:** proponernos metas para ir más allá de lo que se espera, ser feliz con lo que se está haciendo y se hará.

**Honestidad:** brindar tranquilidad y seguridad al cliente para ser consecuentes con lo que se hace y se realizara.

**Comunicación:** es valor fundamental en el cual interviene las relaciones y conexiones dentro de la asociación con los asociados y los clientes para que esta sea fluida, clara y sincera.

**Trabajo en equipo:** Es fomentar y valorar el aporte de las personas que hacen parte de Asopabel para el logro de los objetivos comunes a futuro.

### **8.1. 5 Objetivos de Asopabel**

- **Objetivo general**

Fabricar, comercializar y distribuir productos derivados de la caña de azúcar, que ofrezcan calidad, precio justo e innovación, para satisfacer a todos sus clientes.

- **Objetivos específicos**

Fortalecer los procedimientos y procesos de producción y administración con una estructura organizacional clara

Establecer planes de trabajo para el manejo y desarrollo organizacional, productivo y económico de la asociación

Contar con sistemas de control y evaluación para mejorar la productividad y el desempeño de los asociados.

### **8.1.5 Estructura organizacional de la asociación de paneleros de belén de umbría (Asopabel).**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integra su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, acción y responsabilidad de cada servicio.<sup>37</sup>

- **Organigrama propuesto para la asociación de paneleros de Belén de Umbría Asopabel**

Esta asociación no cuenta con una presentación de la estructura organizacional o un organigrama, para las personas que la integran, no está visible, ni plasmado, no se puede determinar esta situación para desarrollar las actividades de esta asociación, se hacen informalmente por cada uno de los asociados ya que solo se manifiesta por la experiencia y el conocimiento empírico en esta actividad económica y de el tiempo de permanecía en Asopabel. Ya que contar con una jerarquización de cargos no permite un mejor horizonte administrativo. Para conocer quien la maneja es necesario implementar un organigrama que le permita a la asociación conocer de manera directa las distintas ideas y aportes hechos por los integrantes de la asociación, esto es un factor de gran importancia debido que genera logros para los planes de trabajo dentro de una organización y del buen funcionamiento que se quiere reflejar ante la competencia. El uso de los organigramas ofrecen una gran ventaja obliga a sus líderes a aclarar las ideas, se puede ver a simple vista las funciones y responsabilidades del personal que lo conforman, muestra los procesos o actividades y quienes son sus ejecutores en cierto orden conservando ciertas líneas de mando, sirve como historia de los cambios, orden en los sistemas de información, indica al personal nuevo como se deben integrar en la organización y sirve dentro direccionamiento estratégico como eje para realizar los planes a futuro como la misión y visión.

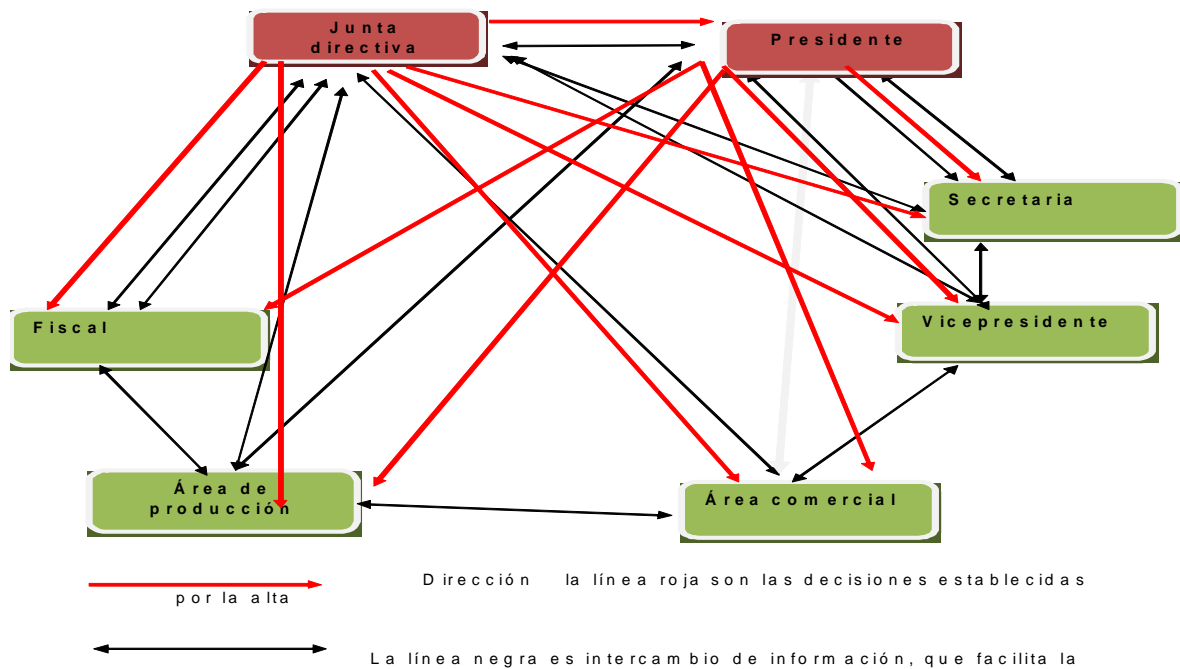
---

<sup>37</sup><https://es.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>

Ahora bien se presentara un organigrama general a la asociación de paneleros de Belén de Umbría (Asopabel). como una propuesta para la construcción del su estructura organizacional teniendo en cuenta los tipos antes mencionados y sus beneficios, permitiendo así una mayor claridad en el desarrollo de las actividades y obligaciones que deben cumplir los asociados en Asopabel y de esta manera poder tener más claros los objetivos a cumplir.



Grafico N° 1



Fuente elaboración; elaboración propia

A continuación se realizara una breve descripción de las responsabilidades de las áreas mencionadas en el organigrama.

**Junta de asociados:**

- Aprobar propuestas convenientes para la organización.
- Elaboración de los estatutos y reformas en la organización.
- Velar por el cumplimiento de las normas mencionadas.
- Cumplir con los objetivos propuestos dentro de la organización.
- Seguimiento y control de las actividades planteadas en la organización.

**Presidente:**

- Delegar las actividades y personal para la puesta en marcha de los diferentes proyectos
- Disminuir los gastos y costos en el cumplimiento de las actividades realizadas dentro de la organización
- Realizar permanentes gestiones que contribuyan al crecimiento de la organización.
- Dirigir, controlar y ejecutar las actividades propuesta por la junta de asociados
- Velar por el cumplimiento de los estatutos de la organización

**Fiscal:**

- control en las actividades realizadas dentro organización
- Seguimiento a las diferentes áreas
- Permanente actualización del estado de la organización
- Velar por todos los reglamentos legales de organización


**Secretaria:**

- Ordenar y organizar las información recolectada por la actividades realizadas en la organización
- Tener disponible la documentación de la organización
- Ejecutar el cronograma de actividades de la organización.
- Debe mantener informado a todos los integrantes de la organización.

**8.1.6 Manual de funciones**


El resultado del análisis y la representación de cargos, se proyecto y se creó el manual de funciones sugerido a la asociación de paneleros de Belén de Umbría en el que se especifica ciertas responsabilidades de cada cargo, su nivel de autonomía, autoridad, también el periodo de las actividades y su importancia, reflejando las relaciones interpersonales, los elementos de trabajo, la experiencia y el nivel educativo. De esta manera el manual de funciones contempla las competencias que se deben desempeñar en los procesos administrativos.

**Tabla 20. Manual de función para presidente**

		
<b>1. DATOS GENERALES</b>		
denominación del cargo: presidente		cargo del jefe inmediato: junta de asociados
<b>2. requisitos generales</b>		
sexo: indiferente	edad: mayor de 18	estado civil:
nivel educativo: bachillerato, carreras administrativas		
<b>2 objeto del cargo.</b>		
es planear , organizar, controlar y dirigir el funcionamiento de Asopabel de acuerdo con las políticas establecidas por la junta de asociados.		
<b>3. funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluar el desempeño de las personas a su cargo</li> <li>• planificar y supervisar la comercialización de los productos</li> <li>• dirigir la aplicación de los planes, presupuestos, organización y estrategias</li> <li>• determinar acciones pertinentes a realizar</li> <li>• liderar y adoptar planes de comunicación efectiva</li> </ul>		
<b>4. Responsabilidades</b>		
documentos y/o información: estados financieros, presupuestos, licitaciones		
tipos de documentos a afirmar: contratos, cheques y comunicados		
relaciones interpersonales: entidades gubernamentales, bancos, clientes y proveedores, asociados		
<b>5. Competencias</b>		
liderazgo, autonomía, metas, innovación, afectividad en la toma de decisiones, habilidades comunicativas, buenas relaciones interpersonales, comprensión , respeto , dinamismo para motivar a los asociados y clientes,		


Fuente; elaboración propia

Tabla 21. Manual de funciones para vicepresidente

		
1. DATOS GENERALES		
DENOMINACION DEL CARGO: vicepresidente		CARGO DEL JEFE INMEDIATO: junta de asociados, presidente
2. REQUISITOS GENERALES		
Sexo: indiferente	Edad mayor :de 18 años	Edad: mayor de 18 años
Nivel educativo: bachillerato, carreras administrativas		
2 OBJETO DEL CARGO.		
Realizar todas las actividades concernientes a lo administrativo de la organización, incluyendo contratación, inducción de los asociados para un buen funcionamiento de los diferentes procesos de la asociación		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño de las personas a su cargo</li> <li>• Planificar y supervisar la comercialización de los productos</li> <li>• Dirigir la aplicación de los planes, presupuestos, organización y estrategias</li> <li>• Determinar acciones pertinentes a realizar</li> <li>• Liderar y adoptar planes de comunicación efectiva</li> </ul>		
4. REONSABILIDADES		
DOCUMENTOS Y/O INFORMACION: estados financieros, presupuestos, licitaciones		
TIPOS DE DOCUMENTOS A AFIRMAR: contratos, cheques y comunicados		
RELACIONES INTERPERSONALES: entidades gubernamentales, bancos, clientes y proveedores, asociados		
5. COMPETENCIAS		
Liderazgo, receptivo, autonomía, metas, innovación, afectividad en la toma de decisiones, habilidades comunicativas, buenas relaciones interpersonales, comprensión, respeto, dinamismo para motivar a los asociados y clientes.		


Fuente; elaboración propia

**Tabla 22. Manual de función para la secretaria(o)**

		
<b>1. DATOS GENERALES</b>		
DENOMINACION DEL CARGO: secretario (a)		CARGO DEL JEFE INMEDIATO: junta de asociados, presidente, vicepresidente, fiscal
<b>2. REQUISITOS GENERALES</b>		
Sexo: indiferente	Edad: mayor de 18 años	Estado civil: mayor indiferente
Nivel educativo: bachillerato, carreras administrativas		
<b>2 OBJETO DEL CARGO.</b>		
Planear y evaluar asuntos administrativos, seguimiento a la información que se produce en la asociación, ordenar y/ o organizar la documentación de manera sistematizada funcionamiento		
<b>3. FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitar la información y archivos de los procesos administrativos de la asociación.</li> <li>• Supervisar la información de las actividades a desempeñar y realizadas.</li> <li>• Programar con la junta de asociados y presidente las actividades.</li> <li>• Actualizar la información</li> <li>• Redactar y ordenar las actas de las reuniones programadas</li> </ul>		
<b>4. REPOSABILIDADES</b>		
DOCUMENTOS Y/O INFORMACION: estados financieros, presupuestos licitaciones TIPOS DE DOCUMENTOS A AFIRMAR: contratos, cheques y comunicados RELACIONES INTERPERSONALES: entidades gubernamentales, bancos, clientes y proveedores, asociados		
<b>5. COMPETENCIAS</b>		
Liderazgo, autonomía, metas, innovación, afectividad en la toma de decisiones, habilidades comunicativas, buenas relaciones interpersonales, comprensión , respeto , dinamismo para motivar a los asociados y clientes.		


**Fuente; elaboración propia.**

**Tabla 23. Manual de funciones para asociados**

		
1. DATOS GENERALES		
DENOMINACION DEL CARGO: asociados	CARGO DEL JEFE INMEDIATO: junta de asociados, presidente	
2. REQUISITOS GENERALES		
Sexo: indiferente	Edad: mayor de 18 años	Edad: mayor de 18 años
Nivel educativo: bachillerato.		
2 OBJETO DEL CARGO.		
Trabajar en equipo, cumplimiento del plan estratégico de la asociación velando por sus responsabilidades individuales.		
3. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar aportes económicos y de conocimiento.</li> <li>• Cumplir los estatutos establecidos en las asociaciones.</li> <li>• Participar en la toma de decisiones importantes.</li> <li>• Asistir a las convocatorias establecida por la alta dirección</li> </ul>		
4. REONSABILIDADES		
documentos y/o información: estados financieros, presupuestos licitaciones tipos de documentos a afirmar: contratos, cheques y comunicados relaciones interpersonales: entidades gubernamentales, bancos, clientes y proveedores, asociados		
5. COMPETENCIAS		
Liderazgo, autonomía, innovación, habilidades comunicativas, buenas relaciones interpersonales, comprensión, respeto, motivación, trabajo en equipo, disposición de trabajo.		

**Fuente; elaboración propia.**

**Tabla 24. Manual de funciones para fiscal**

		
<b>1. DATOS GENERALES</b>		
DENOMINACION DEL CARGO: Fiscal		CARGO DEL JEFE INMEDIATO: junta de asociados
<b>2. REQUISITOS GENERALES</b>		
Sexo: indiferente	Edad: mayor 18año	Edad: mayor de 18 años
Nivel educativo: bachillerato, carreras administrativas		
<b>2 OBJETO DEL CARGO.</b>		
Realizar todas las actividades concernientes a lo administrativo de la organización, incluyendo contratación, inducción de los asociados para un buen funcionamiento de los diferentes procesos de la asociación.		
<b>3. FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las reuniones de la junta de asociados en las cuales tendrá voz y voto</li> <li>• Rendir informes a los asociados y a la junta sobre el recaudo y manejo de los bienes que formen parte del patrimonio de la asociación</li> <li>• Ejercer el control permanente sobre todos los bienes y fondos de la junta .</li> </ul>		
<b>4. REPONSABILIDADES</b>		
DOCUMENTOS Y/O INFORMACION: estados financieros, presupuestos, licitaciones		
TIPOS DE DOCUMENTOS A AFIRMAR: contratos, cheques y comunicados		
RELACIONES INTERPERSONALES: entidades gubernamentales, bancos, clientes y proveedores, asociados		
<b>5. COMPETENCIAS</b>		
Liderazgo, receptivo, autonomía, metas, innovación, afectividad en la toma de decisiones, habilidades comunicativas, buenas relaciones interpersonales, comprensión, respeto, dinamismo para motivar a los asociados y clientes.		

Fuente; elaboración propia.

## 9. CONCLUSION

La asociación de paneleros de Belén de Umbría Risaralda (Asopabel) , presenta una gran desorientación en cuanto a la parte administrativa ,y por consiguiente la falta de gestión y desarrollo organizacional no permite un avance integro dentro de la asociación de paneleros de Belén de Umbría , dificultando así aún más el desarrollo normal de las actividades, procesos y procedimientos que se deben desarrollar en las organizaciones. Dicho trabajo de grado permite presentar básicamente el desarrollo de una estructura administrativa ya que con esto podrá la asociaciones contar con asociados con experiencia y conocimiento en la parte organizacional y administrativa en sus proceso ya que habrá suficiente personal que pueda aportar en la implementación de diseños y procedimientos de estrategias administrativas para que estas se hagan de manera más eficiente y eficaz.

los conceptos del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos y valores corporativos), Asopabel no tiene claridad significado de estos, para la organización manifestando así una desorientación de ideas poco centradas en lo que realmente constituye un direccionamiento. Al realizar la matriz de oportunidades y amenazas del medio (poam). La cual se creo conceptos donde quedaron plasmados las necesidades de los integrantes de la asociación de una manera más clara para crear un mayor sentido de pertenecía.

Finalmente se puede determinar que en Asopabel se encuentra grandes falencias en su estructura administrativa, pero a través de de la aplicación de este trabajo de grado, donde existe un buen direccionamiento estratégico se puede implementar a procesos organizacionales con el fin de fortalecer, Minimizar ,corregir y controlar la estructura administrativa, además si es acompañado de una buena gestión con liderazgo conlleva a un buen funcionamiento, ya que esto permite contar con una documentación especifica definiendo metas y con compromisos integrales en búsqueda de una mejora continua.



## 10. RECOMENDACIÓN GENERAL

Si en la asociación de paneleros de Belén de Umbría( Asopabel),se diseñaran un direccionamiento estratégico permite encontrar herramientas que conduzcan correctamente a la organización en su parte administrativa, encontrando mecanismos de control y evaluación de los procesos sean interpretados , y asimilados de manera eficiente por cada uno de los integrantes de la organización, de manera que se recomienda que Asopabel crea y socialice su propio direccionamiento estratégico con la meta de visualizar su horizonte, que lleve a cumplir las expectativas por las cuales tiene existencia a la asociación.

Es importante que Asopabel identifique sus procesos y conceptos administrativos , para llevar a cabo un mejora continua y así fortalecer sus actividades y procedimientos en general, por lo tanto contar con capacitaciones para lograr obtener asociados capacitados y capaces de liderar los procesos claves en la asociación. como buscar alternativas que permitan posicionarse y e empezar a buscar nuevos caminos en el mercado para afianzar su competitividad generando una mayor rentabilidad que le permita sostenerse en el tiempo, por lo tanto adquirir gestiones por medio de organismos que apoyen el sector agroindustrial.

Por último se recomienda Implementar algunos conocimientos de esta propuesta que facilitan los procesos administrativos, para creando una cultura organizacional dentro de la asociación, que permite la competitividad y permanencia en el tiempo. Por medio de una documentación de todos los procesos administrativos y actividades principales para tener un historial de actividades y no caer en el error.de manera que facilite el logro de los objetivos de forma organizada, así controlar y manejar debidamente las labores y funciones que se utilizan dentro de Asopabel para operar correctamente previniendo la improvisación actual que se maneja en Asopabel.

## 11. BIBLIOGRAFIA

Diagnóstico a la estructura administrativa del centro de mieles del municipio de Quinchia Risaralda; elaborado por FABIO NELSON IBARRA IBARRA, JORGE ALBERTO DÍAZ MAFLA, ERIKA NATHALIA GÓMEZ; Consultado 17 de febrero de 2014

AMINISTRACION EN TEORIAS; CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACION; ELABORADO EL 27/07/09; Por Lic. Janneth Mónica Thompson Baldiviezo; consultado el 17/02/2014; disponible

<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/conceptos-basicos-de-administracion.html>

Teoría de la burocracia en la administración; teoría de la burocracia; Max Webere; consultado el 17/02/2014; disponible

<http://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Generalidades+Teoria+de+la+Burocracia.pdf>

Teoría estructuralista de la administración; elaborado 22/04/2011; consultado el 17/02/2014; disponible <http://es.scribd.com/doc/53647455/Teoriaestructuralista-de-la-administracion>

Generalidades; conocimientos tácitos; conocimientos explícitos; elaborado el 27/11/06; consultado 18/02/14; disponible en <http://www.excelencia-empresarial.com/Formacion.htm>

Ciclo pvha; Planificar - Hacer - Verificar - Actuar; consultado el 17/02/2014; disponible en <http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Metodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>

El diagnostico administrativo; elaborado por Eddy Nájera el día 23/07/2011; consultado 21/02/2014; disponible en <http://es.scribd.com/doc/60731318/El-Diagnostico-Administrativo>

Ley N°1508; Por la cual se establece el régimen jurídico de las asociaciones publico privadas, se dicta normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones;

elaborado por el congreso de Colombia; el 10/01/2012; consultado el 24/02/2014; disponible

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley150810012012.pdf>

Investigación de los trapiches del municipio de santuario Risaralda, análisis de productividad y oportunidades de mejora para la competitividad del sector; elaborado por JOSE HERNEY GALLEGU AGUDELO; en el año 2013; consultado el 21/02/2014; disponible <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3591/1/6585G166.pdf>

Plan departamental de desarrollo; sesiones de extraordinaria; por la cual se adopta el plan departamental de desarrollo para el periodo 2012- 2015:” Risaralda; consultada el 17 /02/2014; disponible en

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3591/1/6585G166.pdf>

Exposición de motivos; honorables concejales; elaborado para el 2012- 2015; concejo; consultado el 17/02/2014; disponible <http://belendeumbria-risaralda.gov.co/apc-aa-files/63636332373632303732613365313730/plan-de-desarrollo-2012-2015.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA; Dirección institucional; guía análisis dofa; descargado 21/03/2014 en;

[file:///C:/Users/PORTATIL/Downloads/Guía\\_Analisis\\_DOFA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PORTATIL/Downloads/Guía_Analisis_DOFA%20(1).pdf).

**ANEXO 1**  
**ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE ASOPABEL DE BELEN DE UMBRIA.**

**OBJETIVO:** Esta encuesta se realiza con el fin de recolectar información adecuada en la parte administrativa de Asopabel. Permitiendo evaluar diferentes internos y externos, en particular su misión, visión, políticas y objetivos corporativos.

**Información general**

<b>Nombre completo de la organización:</b>
<b>fecha de la encuesta:</b>
<b>Ubicación (municipio – departamento):</b>
<b>Nombre de la persona encuestada :</b>

1. ¿Asopabel es una?

- Asociación
- Empresa
- Cooperativa

2. ¿Hace cuanto está constituida Asopabel?

- Menos de 1 año
- Entre 2 y 4 años
- Más de 5 años

3. ¿Usted como integrante de Asopabel que parte forma de esta asociación?

- Asociado
- Asociado y Directivo

¿Qué directivo? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto hace que usted pertenece a Asopabel?

\_\_\_\_\_

5. ¿Usted Conoce la Misión, Visión, políticas y objetivos de Asopabel?
- Si
  - No
6. ¿tiene conocimiento usted si en Asopabel existe un organigrama?
- Si
  - No
7. ¿todo el personal conoce sus funciones con claridad?
- Si
  - No
- ¿Qué funciones tiene usted?\_\_\_\_\_
8. ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la asociación?
- Si
  - No
9. ¿Cree usted que la estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales y organizacionales?
- Si
  - No
10. ¿tiene una junta directiva la asociación?
- Si
  - No
- ¿Cuántos miembros hay?\_\_\_\_\_
11. ¿Qué grado de participación tiene usted en Asopabel en la toma de decisiones importantes?
- Alto
  - Medio
  - Bajo
  - No tiene
12. Le han brindado capacitaciones en los últimos 3 años por parte de Asopabel?
- Si
  - No
- ¿Cómo cuales?\_\_\_\_\_

**13.** ¿Asopabel ha recibido apoyo por parte de algunas de las siguientes instituciones?

- Gubernamentales
- Sin ánimo lucro
- educativa (Sena o entre otras)
- ninguna de las anteriores

Y para que ha sido este apoyo? \_\_\_\_\_

**14.** ¿Considera usted que dentro de Asopabel hay buenas relaciones interpersonales?

- Si
- No

**15.** ¿Cuál es el grado de motivación hacia Asopabel?

- Alto
- Medio
- Bajo

**16.** ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

- Alto
- Medio
- Bajo
- No tiene

**17.** ¿Estaría usted dispuesto como integrante de Asopabel a una propuesta mejoramiento en su parte administrativa?

- Si
- No

Que le gustaría que incluyeran en esa propuesta? \_\_\_\_\_