

**MODELO DE PERFILAMIENTO ESTRATÉGICO CASO APLICADO EN LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR -
ASPRONEX**

Proyecto de Grado

Por: Kerly Yohana Jorge Petevi



Corporación Universitaria ComfacaUCA-UnicomfacaUCA

Facultad De Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Popayán - Cauca

2024

1	Introducción	9
1.1	Planteamiento del problema	9
1.1.1	Preguntas problematizadoras	10
1.1.2	OBJETIVOS	11
1.2	Justificación	11
2	Marco referencial	12
2.1	Marco contextual	12
2.2	Marco teórico	13
2.3	PERFILAMIENTO ESTRATÉGICO	13
2.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
2.5	COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA	15
2.6	Marco legal	17
3	Sobre la Empresa ASPRONEX	18
3.1.1	Nombre de la Empresa	18
3.1.2	Historia de la Empresa	18
3.1.3	Descripción al Detalle a lo que se Dedic	20
3.1.4	Portafolio de Servicios	20
3.1.5	Clasificación de la Empresa	21
3.1.6	Sector al que pertenece la Empresa	21
3.1.7	Ventaja Competitiva	21
3.1.8	Cuál es su Aporte e Impacto	22
3.1.9	Imagen Corporativa	22
3.1.10	FASE FILOSÓFICA	23
3.1.11	Tabla 1 evaluación de la misión	24
3.1.12	Visión	27
3.1.13	Valores Corporativos	27
3.1.14	Principios Corporativos:	27
3.1.15	Mega	29
3.2	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)	29
3.2.1	Tabla 12. Cuadro de Evaluación de las Fortalezas y Oportunidades	30
3.3	Tabla 3: Perfil de Capacidades Internas	31
4.1	ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS “PCI”	31
3.4	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	45
3.5	Tabla 4. Cuadro de evaluación de las Oportunidades y Amenazas	45
3.6	Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio	47

3.7 ANALISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO “POAM”	47
3.7.1 Crecimiento Económico	47
3.7.2 Inflación	49
3.7.3 Factores Políticos	53
3.7.4 Factores Sociales	61
3.8 <i>Factores Competitivos</i>	68
3.9 Factores Geográficos	75
3.10 Factores Tecnológicos	81
3.11 . Comercio Electrónico	82
3.11.1 Nuevas Tecnologías Industriales	83
4 . ANÁLISIS COMPETITIVO APLICADO DE AUTORES A EMPRESA	85
4.1 Las Cinco (5) Fuerzas de Porter	85
4.2 Rivalidad Competitiva	85
4.2.1 Estructura Competitiva.	86
4.2.2 Condiciones de la Demanda.	86
4.2.3 Condiciones de Costo.	86
4.2.4 Ingreso de Nuevos Competidores:	87
4.2.5 Economías de Escala.	87
4.2.6 Lealtad de Marca.	88
4.2.7 Ventajas Absolutas de Costos.	88
4.2.8 Costos de Cambio Para el Cliente.	88
4.2.9 Regulaciones Gubernamentales.	89
4.2.10 Poder De Negociación con los Proveedores	89
4.2.11 Productos Ofertados con Pocos Sustitutos.	89
4.2.12 Proveedores con Productos Únicos y Diferentes.	90
4.2.13 Las Empresas del Sector no Pueden Ingresar al Sector de sus Proveedores.	90
4.2.14 Amenaza de Productos Sustitutos	91
4.2.15 Productos Sustitutos (Principales productos de ASPRONEX).	91
4.2.16 Poder de Negociación de los Clientes	92
4.2.17 . Empresas PYMES vs. Pocos o Muchos Compradores.	92
4.2.18 Bajos costos de cambio.	93
4.2.19 . Amenaza de Ingreso a la Industria.	93
4.3 Matriz de Perfil Competitivo	94
4.3.1 Elementos de la MPC:	94
4.3.2 El Peso en la Matriz	94
4.3.3 El Rating	95
4.3.4 Puntaje	95

4.4 Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo	95
4.5 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo	96
4.5.1 Análisis de la Competencia	96
4.5.2 Descripción del Mercado Objetivo de la Asociación	96
4.5.3 Comparación de Precios	96
4.5.4 Análisis de la estrategia para redes sociales y marketing	97
4.5.5 Competidores Directos	97
4.5.6 Café Pilamu	98
4.5.7 Tierra Dentro Mágico y Natural Mochilas	100
4.6 Matriz MPCE	103
4.7 Tabla 7. Estrategias FO	104
4.8 Tabla 8. Estrategias DO	106
4.8.1 Tabla 9. Estrategias FA	108
4.8.2 Tabla 10. Estrategias DA	110
4.9 Matriz DOFA	112
4.9.1 Tabla 11. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas & Amenazas	112
4.10 Tabla 12. Cruce de Variables (Matriz DOFA)	125
4.11 Análisis de Vulnerabilidad	131
4.11.1 Tabla 13. Matriz de Análisis de Vulnerabilidad Fuente: Elaboración Propia (2024)	131
4.11.2 Tabla 14. Ponderación Primera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	132
4.11.3 Gráfico 1. Primera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	132
4.11.4 Tabla 15. Ponderación Segunda Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	133
4.12 Tabla 16. Ponderación Tercera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	134
4.12.1 Gráfico 3. Tercera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	135
4.13 Tabla 17- Ponderación Cuarta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	136
4.13.1 Gráfico 4. Cuarta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	136
4.13.2 Tabla 18. Ponderación Quinta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	137
4.13.3 Gráfico 5. Quinta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)	138
4.14 Matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción)	138
4.15 Tabla 19. Matriz PEYEA	140
4.15.1 Gráfico 6. Resultado Matriz PEYEA	140
4.16 Balance Score Card	141
4.17 Tabla 20. Balance desempeño	142
4.17.1 Estructura Organizacional	144
4.17.2 ¿Quién lo debe hacer?	144
4.17.3 ¿De qué es responsable?	144
4.17.4 ¿Cuál es su competencia de autoridad?	145

5 ANEXO 1. Gobierno de la Asociación	146
6 CONTRIBUCION AL DESARROLLO EDUCATIVO DE LOS COMUNEROS DE LA VEREDA LA PALMA	168
6.1 Recommendations	174
7 ANEXO 2. Informe Técnico	175
8 ANEXO IMÁGENES DE LA VISITA A BELALCAZAR, PAEZ.	178
8.1 FOTOGRAFÍAS 1...ASPRONEX (ASOCIACION DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR	179
8.2 FOTOGRAFIA 2: CASA NASA YAT (donde se realizan los rituales a la madre tierra)	180
8.3 FOTOGRAFÍA 3: VISTA DESDE DENTRO EL CALABOZO (Un sitio turístico donde se puede apreciar los cultivos de café)	180
8.4 FOTOGRAFIA 4: EL CALABOZO (esta imagen es una vista desde dentro de lo que es el calabozo, un sitio muy legendario para ellos)	182
8.5 FOTOGRAFIA 5: CAMINATA (recorrimos lugares donde hay una alta vegetación, flora y fauna de la región)	183
8.6 FOTOGRAFIA 6: CALABOZO (vista desde afuera del calabozo, ya que este es un sitio donde hay que ingresar con un guía, puesto que dentro del hay laberintos y no llega la luz del sol)	183
8.7 FOTOGRAFÍA 7: SIMBOLO DEL TRABAJO (esta piedra tiene marcado el símbolo que representa el trabajo de todas las personas dentro de la comunidad)	184
8.8 FOTOGRAFÍA 8:	184
8.9 CONSTRUCCIÓN DE LA VÍA (en el trayecto de ida y venia de Belalcázar se identificó vías en construcción)	184
8.10 FOTOGRAFÍAS 9: ARTESANIAS (se visualizr a una de las creadoras de ASPRONEX elaborando un bolso tejido con sus propias manos)	186
8.11 FOTOGRAFÍA 9: CULTIVOS (como lo habíamos mencionado, ASPRONEX también cultiva, lulo, naranjas, plátano)	186
8.12 FOTOGRAFÍA 10: PUERCOS (animales alimentados de plátano cocinado, un gran nutriente para su crecimiento y desarrollo)	188
8.13 FOTOGRAFIA 11: GALLINAS (estos proporcionan además de huevos, carne, las mantienen encerradas ya que los terrenos son de grande extensión)	189
8.14 FOTOGRAFIA 12: CABALLOS (En cuestión del trayecto nos encontramos unas niñas las cuales se dirigían a estudiar)	190
8.15 FOTOGRAFÍAS 12: PROCESO DEL CAFÉ	192
8.16 FOTOGRAFIA 13: GANO TOSTADO	193
8.17 FOTOGRAFIA 14: INTRODUCCIÓN DEL CAFÉ EN LA MAQUINA DE TOSTADO	194
8.18 FOTOGRAFÍAS 15: FRAILEJONES TOTORO	195
8.19 FOTOGRAFIA 16: IMÁGENES DE NATALIA DIAZ YANDE, JHON ÑAÑEZ Y KELLY PETEVI	195

Resumen

La asociación de productores y exportadores por un mejor vivir ASPRONEX, es una empresa caucana ubicada en el municipio de Páez Belalcázar, corregimiento indígena de Cohetando vereda la palma, constituida por 20 asociados y sus respectivas familias, el fundamento de su creación se basa en la producción, transformación y venta de productos agrícolas, artesanales y propios de la comunidad, llevan en el camino de crear empresa hace aproximadamente 8 años, su proceso para entrar en el mercado y ser competitivo se ha venido realizando de manera lenta debido a los pocos conocimientos en las áreas administrativas, pilar fundamental para obtener una base sólida de lo que se pretende ser y a donde se quiere llegar a lo largo del tiempo, es por eso que con el proyecto denominado “Modelo de Perfilamiento Estratégico Caso Aplicado en la Asociación de productores y exportadores por un mejor vivir – ASPRONEX”, se pretende plantear una propuesta que abarque temas administrativos, estratégicos, de mercadeo, recopilación de información para la creación de reseña histórica y temas relacionados con la gerencia estratégica que les permita mejorar la calidad de los procesos administrativos de forma eficiente, por consiguiente el proyecto se fundamentara en la creación de un modelo de perfilamiento estratégico que proporcione a la asociación la facilidad de toma de decisiones, el control y la dirección de la organización, todo esto mediante el trabajo mancomunado con los asociados permitiéndonos así llevar un lineamiento de lo que es la asociación y que no pierda su esencia y propósito por el cual fue fundada, por ende este proyecto les permita tener las bases fundamentales para mejorar Los proceso administrativos de forma interna y que se vean reflejados a nivel externo.

Palabras Clave: Aspronex, Procesos, Modelo, Mercado, Gestión, Perfilamiento.

Abstract

The association of producers and exporters for a better life ASPRONEX, is a Caucan company located in the municipality of Paez Belalcazar, indigenous village of Cohetando vereda la palma, consisting of 20 members and their families, the foundation of its creation is based on the production, processing and sale of agricultural products, Its process to enter the market and be competitive has been carried out slowly due to the little knowledge in the administrative areas, fundamental pillar to obtain a solid base of what it is intended to be and where it wants to go over time, that is why with the project called “Strategic Profiling Model Case Applied in the Association of producers and exporters for a better living - ASPRONEX”, it is intended to raise a proposal that covers administrative, strategic, marketing, information gathering for the creation of historical review and issues related to strategic management that allows them to improve the quality of administrative processes efficiently, Therefore, the project will be based on the creation of a strategic profiling model that will provide the association with the ease of decision making, control and direction of the organization, all this through the joint work with the associates allowing us to take a guideline of what the association is and that it does not lose its essence and purpose for which it was founded, therefore this project will allow them to have the fundamental bases to improve the administrative processes internally and to be reflected externally.

Keywords: Aspronex, Processes, Model, Market, Management, Profiling.

1 Introducción

El direccionamiento estratégico en las organizaciones a medida que transcurre el tiempo va adquiriendo mayor relevancia, esto debido a las continuas exigencias en el entorno económico, donde es claro establecer la orientación de la organización y por ende crear estrategias empresariales que permitan el mejor desempeño, logrando mayor participación en el mercado y asimismo la adaptación a los cambios continuos del entorno.

A lo largo de la historia, las organizaciones de producción en el sector agrícola han venido tomando fuerza en el mercado ya que suplen múltiples necesidades de la población, por este motivo, a medida que el tiempo pasa van evolucionando diferentes medidas o herramientas que permiten que el funcionamiento organizacional de toda empresa tome fuerza y se convierta en una más competitiva, es de ahí, donde surge la importancia y necesidad de una buena gestión administrativa y financiera, la cual, contribuye a optimizar los recursos materiales y humanos de una organización o empresa ya que su funcionalidad y objetivo principal es aumentar la rentabilidad de un negocio, pero para ello se requiere optimizar los recursos con los que dispone la organización, para que con dichos recursos hayan incrementos y beneficios en la productividad de la empresa.

1.1 Planteamiento del problema

Problema principal:

De qué manera el proceso empírico en términos de la gestión empresarial en la Asociación de productores y exportadores por un mejor vivir - ASPRONEX, están generando falencias en la calidad, la eficiencia y la eficacia en la organización.

Población Beneficiaria: Municipio de Páez (Belalcazar)

Población Objetivo: El sector agrícola y pecuario en el municipio de Páez (Belalcázar) incluye a pequeños y medianos productores, en su mayoría indígenas y campesinos, que dependen de la agricultura y la ganadería para su subsistencia. Estos productores, en su mayoría miembros de la Asociación ASPRONEX, carecen de acceso a tecnologías modernas, formación en gestión empresarial y estrategias de mercado que les permitan mejorar su productividad y competitividad. La población objetivo también incluye a las familias de estos productores, que dependen directamente de los ingresos generados por estas actividades. Además, se considera la comunidad más amplia, que se beneficiaría indirectamente de una economía local más robusta y sostenible.

Localización del proyecto: Asociados ASPRONEX

1.1.1 Preguntas problematizadoras

La asociación de productores y exportadores por un mejor vivir ASPRONEX, organización caucana ubicada en el resguardo indígena de Cohetando vereda la palma del municipio de Belalcázar Páez, es una organización que trabajaba con diferentes líneas de productos; agrícolas, artesanales, pecuarios y transformación de la materia prima, se encuentra legalmente constituida, compuesta por 20 familias campesinas. A lo largo de su trayectoria empresarial en la venta, compra y distribución de sus productos ha obtenido diferentes falencias en la parte administrativa dado que no cuentan con conocimientos en procesos administrativos, planeación estratégica y todo tipo de herramientas que permitan el cumplimiento de sus objetivos y la toma de decisiones oportunas, es ahí donde el perfilamiento estratégico como un instrumento intuitivo y cualitativo ayudará a identificar cuáles son las variables fundamentales para el funcionamiento interno y externo de la organización.

1.1.2 OBJETIVOS

1.1.2.1 Objetivo general.

Proponer un modelo de perfilamiento estratégico en caso aplicado para la asociación de productores y exportadores por un mejor vivir ASPRONEX.

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Construir un marco teórico sobre el direccionamiento estratégico y su importancia en el desarrollo empresarial.
- Realizar la recolección de la información pertinente y su posterior análisis a través de encuestas a los socios y colaboradores de la empresa.
- Presentar una propuesta de direccionamiento estratégico para la asociación de productores y exportadores por un mejor vivir ASPRONEX

1.2 Justificación

ASPRONEX es una organización que ha venido implementando Estrategias administrativas de forma empírica lo cual ha retrasado el cumplimiento de sus objetivos, metas y propósitos. A través del perfilamiento estratégico lo que se pretende es diseñar estrategias acordes con las necesidades del micro y macro entorno haciendo uso de las diferentes matrices que permitirán realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, para la posterior

planificación estratégica y de esta forma se responde a las preguntas de ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo?, qué son aspectos que se deben analizar antes de la toma de decisiones.

Este enfoque es práctico para todos los asociados, ya que les proporciona una herramienta metodológica basada en datos reales para la toma de decisiones organizativas. Se espera que esta colaboración con los líderes de la asociación genere un impacto significativo, permitiendo a ASPRONEX posicionarse con éxito en el mercado.

2 Marco referencial

2.1 Marco contextual

La palabra estrategia proviene del término griego *strategos*, que significa: general, este término fue utilizado por los militares durante muchos años para referirse a la ventaja que tenían referente a sus enemigos y por ende ganar una batalla (Weihrich y koontz, 1993) esto se puede corroborar en el libro *el arte de la guerra* del 400 340 A.C por el filósofo y Guerrero chino Sun Tzu, diferentes escritos o teorías han implementado esta teoría, cambiando al ejército por empresa, a las armas por recursos y a los enemigos por competencia.

Tarzijan (2008) considera que la historia del desarrollo y la evolución del pensamiento estratégico se divide en cuatro etapas la primera que se centra en la planificación financiera, la segunda en el desarrollo del pensamiento estratégico de la empresa, la tercera se caracteriza por una visión estratégica grupal que une diferentes áreas de un negocio y la cuarta fase en el pensamiento estratégico que se caracteriza por un enfoque en el aprendizaje organizacional y en el análisis del entorno empresarial, por lo anterior cada una de esas etapas lo que proporciona o quiere para la organización u empresa es el mejoramiento y desarrollo competitivo en el mercado, cada una de ellas implementa diferentes herramientas como lo son: el presupuesto, el análisis del

entorno de la empresa en términos de debilidades fortalezas oportunidades y amenazas para evaluar la preparación de la empresa, lo anterior descrito es corroborado debido a la investigación realizada en esta área por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff, quienes vieron la necesidad de una mayor claridad y desarrollo de estrategias de una manera dinámica que conecte las ideas individuales pero que trabajen por un bien común.

2.2 Marco teórico

2.3 PERFILAMIENTO ESTRATÉGICO

Acerca del perfilamiento estratégico existen diferentes autores y teóricos que han postulado sus ideas, pensamientos y estudiosos con el propósito de una mejora continua en las organizaciones es así como tenemos a Serna (2010) quién afirma que el perfilamiento estratégico es la evolución rigurosa de los recursos internos de la empresa y la capacidad de adaptación al mercado, a la vez sugiere que es un proceso constante donde se identifican las competencias claves de una organización y se alinean con las tendencias del entorno, el autor nos sugiere que el enfoque estratégico da la capacidad a las empresas de prever y responder pro activamente a los desafíos continuos del mercado, esto contribuyendo de manera importante a mejorar la calidad y eficiencia en las organizaciones brindando un proceso estructurado para identificar diferentes áreas de oportunidad y fortalezas, esto permitiendo optimizar los recursos, los procesos internos y fortaleciendo la capacidad distintiva, de esta forma garantiza la supervivencia y crecimiento de la organización.

Por otro lado, Drucker, P. F 2008 en su libro, los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, resalta la importancia de que las organizaciones sean adaptables y flexibles en el entorno empresarial, la estrategia debe ser dinámica y propensa a los cambios y los desafíos del siglo XXI y esto se encuentra destacado por la teoría Druckeriana.

Este autor comparte sus reflexiones sobre el futuro de la gestión, ofrece una perspectiva que implementa o desarrolla estrategias que mejoren la calidad y la eficiencia organizativa a su vez establece los cimientos para implementar el perfilamiento estratégico como una forma de mejora y eficiencia en una empresa.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). citando en Enfoque Integral de Dirección Estratégica", Esa teoría nos propone una ideología completa que engloba los diferentes entornos de una organización, internos y externos, incorporando herramientas clave para el análisis como lo son: la DOFA, cadena de valor y enfoque basado en recursos, de esta forma se obtendrá una visión completa de los factores que influyen en la toma de decisiones estratégicas convirtiéndolo así en una herramienta para mejorar la calidad y la eficiencia de una empresa, por ende, resalta la importancia de tener un lineamiento con todos los niveles de la organización de manera que haya coherencia entre los objetivos estratégicos y las actividades diarias, esto ayudará a aumentar la eficiencia y evitar posibles desviaciones que impacten de forma negativa a la empresa, es por eso que la teoría presentada por Johnson Scholes y Whittington proporciona una valiosa orientación para el desarrollo de las estrategias.

Christensen, C. M. (1997) "Teoría de la Innovación Disruptiva" En esta teoría el autor nos hace referencia a la innovación como un proceso de cambio en donde los nuevos productos o servicios reemplazan a los ya existentes esto generando nuevos mercados y dejando a un lado los modelos de negocios tradicionales, el profesor Christensen en su teoría nos proporciona una visión excepcional del direccionamiento estratégico, al proponer una herramienta como lo es la innovación, la cual no sólo ayudará anticipar y adaptarse, sino a liderar el mercado y de esta forma obtener una administración más ágil.

2.5 COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA

Porter, M.E. en su libro " Competitive Strategy" (1980), Libro destacado que propone las bases fundamentales para el perfilamiento estratégico, nos plantea una visión diferente del análisis estratégico donde resalta la importancia del conocimiento de la industria y de la competencia, todo esto con el propósito de desarrollar unas estrategias competentes, este teórico propone que el perfilamiento estratégico debe examinar a detalle cada uno de los factores que impacta la rentabilidad de la organización y como las empresas pueden llegar a destacar de manera única, de esta forma Porter plantea un modelo 'Las cinco fuerzas de Porter' que a la medida del tiempo se ha convertido en una herramienta fundamental para el funcionamiento de las organizaciones ya que destaca aspectos como lo son: Proveedores, Compradores, Amenazas de productos sustitutos y nuevos participantes, ofreciéndonos una visión amplia que examine de forma oportuna las amenazas y las oportunidades que tenga una organización.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Implementing Strategic Management*. Harvard Business Press. Kaplan y Norton “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” estos teóricos nos hacen la referencia a que los sistemas de medición de toda empresa afectan a los procesos internos, externos y, por ende, las acciones de las personas, es por ello que para la subsistencia y competencia de las organizaciones se implementan sistemas de medición y gestión, cada uno con relación a las capacidades y estrategias de las empresas.

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas financieros" (Cuadro de mando Integral Robert. S. Kaplan)

Figura 1. *Ejemplo de figura*

En síntesis, el perfilamiento estratégico es un enfoque que permite a las organizaciones evaluar de manera rigurosa sus recursos internos y capacidades, y alinearlos con las tendencias del mercado. Según Serna (2010), el perfilamiento estratégico es un proceso continuo que identifica competencias clave y las alinea con el entorno para mejorar la calidad y eficiencia de las organizaciones.

Ansoff (1965) introdujo la matriz de crecimiento que clasifica las estrategias de expansión de una empresa, destacando la importancia de la adaptación al entorno y la diversificación como métodos de crecimiento.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) ofrecen una clasificación comprensiva de las escuelas de pensamiento estratégico. Ellos sostienen que el enfoque estratégico debe ser flexible, permitiendo a la organización adaptarse a los cambios en el entorno y no depender exclusivamente de una sola metodología.

La ventaja competitiva basada en los recursos de la empresa es otro concepto crucial en la gestión estratégica. Barney (1991) afirma que los recursos únicos de una empresa, como su tecnología, habilidades y conocimientos, pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible.

En cuanto a la competencia central de una organización, Hamel y Prahalad (1990) subrayan la importancia de identificar y desarrollar competencias fundamentales que diferencien a la empresa en el mercado y le permitan mantener una posición competitiva a largo plazo.

Finalmente, Porter (1996) distingue entre eficiencia operativa y estrategia, subrayando que una estrategia efectiva debe involucrar decisiones coherentes que posicionen a la empresa de manera única en su industria, en lugar de simplemente mejorar la eficiencia.

2.6 Marco legal

es esencial que las organizaciones alineen sus estrategias con las normativas vigentes para garantizar el cumplimiento legal y evitar sanciones. En Colombia, por ejemplo, la Ley 590 de 2000 y su modificación por la Ley 905 de 2004, promueven el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), estableciendo políticas para mejorar su competitividad y capacidad de innovación.

La Ley 222 de 1995 regula aspectos fundamentales de la responsabilidad social empresarial (RSE), estableciendo las bases para la gobernanza corporativa y la rendición de cuentas dentro de las organizaciones.

Además, la Ley 1314 de 2009, que establece normas sobre contabilidad e información financiera, es fundamental para que las empresas implementen sistemas de gestión financiera transparentes y coherentes con las normativas internacionales.

3 . Sobre la Empresa ASPRONEX

3.1.1 Nombre de la Empresa

Asociación de productores y exportadores por un mejor vivir “ASPRONEX”

3.1.2 Historia de la Empresa

15 de septiembre 2015 BELALCAZAR PAEZ CAUCA RESGUARDO INDIGENA DE COHETANDO, Vereda la Palma.

ASPRONEX, empresa conformada por familias cafeteras que tuvo su origen en Belalcázar Páez Cauca vereda la Palma en el año 2015, su fundadora la señora Aura Noelba Petevi, que con la actitud y aptitud para salir adelante se encaminó y vio más allá de la necesidad económica que tenía la comunidad y queriendo mejorar su calidad de vida decidió capacitarse e informarse sobre cómo trabajar en grupo para un mismo beneficio, fue así como interesada en el bien de la comunidad y como ama de casa emprendedora queriendo un mejor futuro para sus hijos y los jóvenes de la comunidad , se reunió con madres interesadas en mejorar su calidad de vida y empezaron su capital económico con una arroba de café la cual se daba cada mes y el dinero recolectado era para solventar algunas carencias, cabe resaltar que en este recorrido hubieron

falencias, pero esto no fue impedimento para no seguir, la unión entre cada uno hizo que esas falencias fueran de enseñanza para seguir creciendo como asociación, ellas seguían con la convicción en que podían llegar muy alto y fue así que con su esfuerzo y dedicación se comenzaron a unir más personas y en esta ocasión hombres que vieron la iniciativa de forma favorable o como una fuente de ahorro, se empezaron a realizar trabajos relacionados con la agronomía, temas cafeteros, avícolas y fortalecimiento de tules que generó gran impacto a nivel local y departamental. Transcurrían los meses y la asociación cumpliría dos años de no estar conformada legal mente, esto conllevó a recibir muchas críticas, hasta se creía que este proyecto no llegaría a funcionar, fue así como buscaron la forma de constituirse legalmente, asesorándose sobre los requisitos de la legalización previa, al transcurrir del tiempo se vieron impulsados a buscar un nombre el cual sería quien los representaría, es ahí donde después de reuniones y asambleas se llegó al acuerdo de que esta organización se denominaría “ Asociación de Productores y Exportadores por un mejor vivir”, en sus siglas “ASPRONEX”, pero ¿por qué? Asociación porque son un grupo de personas que trabajan en conjunto, Productoras porque producen la materia prima, sus productos, Exportadoras porque es a donde se quiere llegar, a exportar sus productos directamente, y por un mejor Vivir porque quieren mejorar su estilo de vida.

El día 17 de junio del año 2017 fue legalizada ante la cámara de comercio del cauca, la asociación de productores y exportadores por un mejor vivir, ASPRONEX Con Personería jurídica 90110150-7. A Partir de esta fecha la organización ha venido creciendo y fortaleciéndose en los procesos organizativos y, a tener relaciones con diferentes entidades tanto públicas como privadas, entre algunos de ellos la FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, ALCALDÍA MUNICIPAL, diferentes asociaciones y empresas a nivel nacional e internacional que se han

interesado por el producto y trabajó que se realiza en la asociación y es así como ASPRONEX ha logrado destacarse por su unión, cafés especiales y amor.

3.1.3 Descripción al Detalle a lo que se Dedic

La asociación de productores y exportadores por un mejor vivir, ASPRONEX, se dedica a defender y satisfacer el interés de sus asociados fomentando el desarrollo cafetero, agrícola, pecuario, ambiental, económico, cultural, social, así como el empoderamiento del derecho de la igualdad de género, y la protección de los derechos fundamentales para el mejoramiento integral de la calidad de vida de su comunidad.

3.1.4 Portafolio de Servicios

La asociación de productores y exportadores por un mejor vivir ASPRONEX cuenta con un portafolio de servicios amplio:

- Producción y venta de productos agrícolas y pecuarios.
- Comercialización de productos de la región.
- Producción, comercialización de artesanías y tejidos propios.
- producción transformación y comercialización de cafés especiales.
- Compra de Café especial
- Defensa derechos fundamentales de sus asociados.
- Empoderamiento de derechos de las mujeres.

3.1.5 Clasificación de la Empresa

La asociación de productores y exportadores por un mejor vivir ASPRONEX se clasifica de la siguiente manera:

Sector Económico: Sector primario, secundario y terciario.

Según su Tamaño: Pequeña empresa (20 trabajadores conformados por familiares y amigos, UVT menor a 501 SMLV)

Según su Función Social: Sin ánimo de lucro

Constitución Jurídica: Privada

3.1.6 *Sector al que pertenece la Empresa*

La asociación de productores y exportadores por un mejor vivir ASPRONEX, pertenece al “Sector económico primario o Sector Agrícola”, dedicándose a la extracción, recolección y siembra de cultivos propios como lo son: maíz, frijol, arvejas, hortalizas y café.

Pertenece al “Sector económico secundario o Sector Industrial”, debido a que transforma la materia prima extraída por el sector primario, tales como la agroindustria, en productos de consumo alimenticio.

Pertenece al “Sector económico terciario o sector de servicios”, puesto que comercializa sus propios productos destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Además, brinda servicios a la Comunidad cafetera indígena de la vereda la Palma, en defensa de los derechos fundamentales de los asociados con un enfoque diferencial.

3.1.7 *Ventaja Competitiva*

Usos y costumbres propias de la Cultura indígena NASA; productos de alta calidad; creación de valor.

3.1.8 *Cuál es su Aporte e Impacto*

- *Social:* Aspronex aporta para nuestra sociedad productos propios de la comunidad, muestra el valor cultural y resalta la autonomía propia que destaca al resguardo.

- *Económico:* Aspronex es generadora de empleo por ende aporta a la economía de cada uno de los comuneros empleados por ellos, impactando de manera positiva la vida de cada uno de ellos, brindado el sustento económico para cada uno de sus hogares.
- *Ambiental:* El aporte ambiental por parte de Aspronex se ve reflejado en la siembra de árboles, en el cuidado por los yacimientos de agua, la fabricación de abonos orgánicos para sus cultivos, de esta manera se contribuye e impacta al ambiente de forma positiva.

3.1.9 *Imagen Corporativa*

3.1.9.1 *Logo*



El logo evidencia la trascendencia de los agricultores indígenas de Colombia, los encargados de labrar la tierra, regar semillas y cultura, dando a conocer sus usos y costumbres, cuidando la madre tierra que proporcionar los alimentos y el sostenimiento económico.

3.1.9.2 *Colores.*

Verde. Resalta el color de las montañas, de los árboles del café.

Café. Este color identifica la tierra labrada por nuestros asociados, dando tributo a la madre tierra.

Blanco. Simboliza la armonía y tranquilidad que la madre tierra ofrece.

3.1.10 FASE FILOSÓFICA

3.1.10.1.1 Preguntas para Formular la Misión.

¿Para quién lo hacen?

La asociación trabaja en beneficio de la comunidad cafetera del Resguardo Indígena de Cohetando, en la Vereda La Palma. Este esfuerzo está dirigido a mejorar las condiciones de vida de las familias que dependen del cultivo de café, preservando sus tradiciones y fomentando el desarrollo sostenible de la región. Cada acción está enfocada en apoyar a los pequeños productores que, con esfuerzo y dedicación, mantienen viva la esencia cultural de su comunidad.

¿Cómo lo hacen?

El trabajo en equipo es el pilar fundamental que impulsa el éxito de la asociación. A través de la colaboración entre los miembros de la comunidad, se logra fortalecer cada etapa de la producción, desde la siembra hasta la comercialización, garantizando un café de alta calidad. Esta cooperación permite compartir conocimientos, mejorar procesos y enfrentar juntos los desafíos del mercado, siempre priorizando la sostenibilidad y la calidad.

¿Por qué lo hacen?

La asociación tiene como propósito fortalecer el crecimiento económico, educativo y cultural de la comunidad cafetera indígena de la Vereda La Palma. No solo buscan mejorar las condiciones económicas de los productores, sino también preservar sus costumbres, transmitir conocimientos

a las nuevas generaciones y asegurar que el café, símbolo de su identidad, sea una fuente de orgullo y prosperidad para toda la comunidad. Este enfoque integral promueve un desarrollo que beneficia tanto a las familias como a la herencia cultural indígena que representa.

Este argumento refuerza la conexión entre la misión de la asociación, los valores de la comunidad y los beneficios que buscan a largo plazo, tanto a nivel económico como cultural.

3.1.10.1.2 Misión

La Asociación de Productores y Exportadores por un Mejor Vivir (ASPRONEX) es una empresa cuyo propósito es el fortalecimiento económico, educativo y cultural de los asociados y sus familias. Se especializa en productos de alta calidad propios de la región, mediante el trabajo en equipo, brindando experiencias únicas y excepcionales al consumidor.

3.1.11 Tabla 1 evaluación de la misión

Evaluación de la Misión			
Ítems	Cumple	No cumple	¿Por qué?
Su enunciado debe ser claro para todo el personal de la empresa y los grupos de interés	X		Después de ser socializado cada uno de los asociados comprende sobre los que se les está hablando
Debe ser corto, preciso y conciso, que se pueda asimilar y fácil de recordar	X		Después de unos minutos se vuelve a preguntar sobre la misión y la recuerdan con facilidad.
Debe contener de manera detallada la necesidad a satisfacer	X		Resalta con claridad lo que ASPRONEX quiere hacer.

Debe contener la ventaja competitiva	X		Nuestra ventaja competitiva como lo es la cultura está plasmada.
Amplia y flexible, detallada, pero a la vez concreta	X		Se llega a lo que se quiere sin tanto rodeo
Criterio para la toma de decisiones	X		Hemos llevado un proceso largo y siempre se tiene en cuenta lo que se quiere hacer
Debe reflejar la filosofía organizacional	X		Siempre resaltando la importancia cultural que es lo que nos define.
Realista y motivadora	X		Nos impulsa la convicción de que al generar empleo no solo estamos mejorando la calidad de vida de nuestras familias, sino también construyendo un futuro más prometedor para nuestros hijos. Al crear oportunidades de trabajo, contribuimos al bienestar de nuestra comunidad y aseguramos que nuestros hijos reciban la educación que necesitan para alcanzar sus propios sueños. Este doble propósito de generar empleo y brindar educación nos motiva a continuar trabajando con dedicación, sabiendo que estamos sembrando las bases para un futuro más próspero y equitativo.

Fuente: Elaboración propia (2024)

3.11 Preguntas para formular la Visión:

- ¿Qué perseguimos?

Como asociación, buscamos reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional, con el objetivo de destacar el valor cultural único presente en cada uno de nuestros productos. Queremos que nuestros consumidores no solo disfruten de la calidad de lo que ofrecemos, sino que también aprecien la historia, tradición y cultura que representan.

- ¿Dónde y cuándo deseamos crecer?

Aspiramos a expandirnos tanto en el territorio colombiano como en mercados internacionales, con una visión clara de alcanzar este crecimiento de manera significativa para el año 2030. Este plan de expansión no solo aumentará nuestra presencia, sino que también reforzará el reconocimiento de nuestra marca y productos a nivel global.

- ¿Cuáles son nuestros valores?

Eficiencia: Administramos de manera asertiva los recursos disponibles, optimizando tanto el tiempo de producción como la entrega de nuestros productos, asegurando una operación ágil y sin desperdicios.

Eficacia: Cumplimos rigurosamente con todos los estándares de calidad, garantizando que nuestros productos siempre superen las expectativas de los consumidores y se ajusten a las normativas nacionales e internacionales.

3.1.12 Visión

Ser una asociación reconocida a nivel nacional y aperturar nuevos mercados con horizonte internacional, basándonos en la eficacia y eficiencia en la elaboración de productos propios con enfoque diferencial, enalteciendo el reconocimiento sociocultural de la Comunidad Indígena y sus asociados.

3.13 Valores Corporativos

- **Dedicación:** Queremos tener una dedicación absoluta de principio a fin con nuestros productos, para que así el cliente esté satisfecho con el producto final.

- Aprendizaje continuo: Capacitación continua en conocimiento y uso de nuevas tecnologías, automatización de los procesos, transformación de los productos, para ser efectivos.
- Confianza: Queremos que nuestros productos sean de una marca reconocida tanto por su calidad como en elaboración, para que así el cliente tenga esa plena confianza de que cuando obtenga el producto será satisfactorio y supla su necesidad.
- Respeto: Es fundamental para la asociación , ya que la influye en nosotros para poder dar a conocer como un resguardo indígena trabaja de una manera eficiente para ofrecer estos productos.
- Puntualidad: Esencial para nosotros , ya que así nos motivaremos para sacar los
- productos a tiempo, y tener base para mejorar en las entregas al mercado o al cliente.

3.1.13 3.14 Principios Corporativos:

- Comunicación asertiva: Abrirnos al mundo e interactuar con él el cliente, para conocer sus opiniones y así tener como base que se puede implementar en el producto a la hora de su elaboración, empaquetado, diseño o presentación
- Competitividad: Tener como asociación la capacidad de producir un gran café con 3 factores fundamentales los cuales son: calidad, precio, favorabilidad, que garanticen una buena rentabilidad al tiempo que logre la preferencia de los clientes por encima de los otros competidores cafeteros, ser conocidos por ofrecer un producto de alta calidad en todos sus ámbitos, es decir, cosecha, producción, transformación y empaque.

- Sostenibilidad: Generar estrategias y acciones como asociación para así eliminar los impactos ambientales y sociales causados por sus operaciones comerciales.
- Trabajo en equipo: Una de las virtudes que tenemos como asociación, es contribuir de manera eficiente en el desarrollo de actividades grupales en la extracción de las materias primas, proceso de producción y empaquetado, para sacar productos de calidad al mercado con valor agregado.
- Calidad en los productos: La calidad de nuestros productos se ve inmersa en el cuidado del cultivo para cada uno de ellos, la calidad física, el tiempo y cuidado durante el almacenamiento, el proceso de transformación y/o preparación, y las especificaciones describen e identifican el producto por su origen, variedad, procesos realizados en su producción, empaque y las características de calidad que lo diferencian de otros similares.

3.1.14 Mega

Establecer una presencia nacional e internacional sólida, enfocada a la satisfacción del cliente, implementado prácticas sostenibles en toda nuestra cadena de productos, mejorando así las condiciones de vida de nuestros asociados y sus familiares, a su vez promoviendo el reconocimiento sociocultural, el fortalecimiento educativo de nuestros jóvenes, y el empoderamiento femenino.

3.1.15 Objetivos estratégicos

- Desarrollar estrategias para la expansión de mercado y canales de distribución mediante la oferta de productos de alta calidad. Nuestro objetivo es fortalecer las

relaciones comerciales y aumentar la participación en el mercado, impulsados por la creación de alianzas estratégicas y acuerdos comerciales clave.

- Implementar prácticas de producción sostenibles en toda la cadena de suministro de productos propios y la adopción de técnicas agrícolas amigables enfocadas a los agricultores locales, para reducir el impacto ambiental, generar sensibilización hacia los problemas medioambientales, y promover la cultura agropecuaria a nivel local y nacional.
- Contribuir al desarrollo educativo de los jóvenes y el empoderamiento de las mujeres de nuestra comunidad cafetera indígena de la Vereda la Palma, mediante convenios académicos, programas de capacitación; fortaleciendo así su participación, con nuevas oportunidades de liderazgo y apoyo en la producción de café y otros productos agropecuarios.

3.2 4. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)

3.2.1 Tabla 12. Cuadro de Evaluación de las Fortalezas y Oportunidades

	ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZA	La fortaleza está completamente desarrollada y es altamente efectiva en la empresa; por lo tanto, es líder en esta área y se ha demostrado un historial sólido de éxito en dicha competencia; crucial para alcanzar los objetivos establecidos.	La fortaleza está desarrollada en cierta medida y es efectiva en su mayoría, a veces se utiliza de manera eficiente, pero puede haber margen de mejora. Se ha logrado con cierto éxito, pero también puede haber desafíos o situaciones de mejora identificadas.	La fortaleza está subdesarrollada o no es lo suficientemente eficaz, debido a que la empresa enfrenta dificultades en esta área. No demuestra una mayor ventaja y/o no se utiliza de manera eficiente para alcanzar los objetivos. Pueden existir desafíos críticos sin resolver en esta área.

DEBILIDAD	<p>La debilidad es crítica y requiere atención inmediata.</p> <p>Se han identificado riesgos graves asociados a esta área y no se dispone de una estrategia efectiva para abordarla en el corto plazo.</p>	<p>Se han identificado riesgos, pero no son tan graves como en el caso de una debilidad alta.</p> <p>Existe la posibilidad de que esta se agrave con el tiempo si no se afronta, por lo que se trabaja en un plan de acción para abordarla.</p>	<p>La debilidad es de menor riesgo ya que supone una preocupación a largo plazo, por lo que los riesgos y pérdidas asociados son mínimos.</p> <p>Existe un plan de acción o estrategia para abordar gradualmente esta debilidad en el futuro.</p>
IMPACTO (FORTALEZA)	<p>La fortaleza tiene un impacto positivo significativo y representa un beneficio potencial para una empresa, que contribuye a la creación de valor, y el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>La fortaleza tiene un impacto medianamente positivo, y aunque no es dominante, representa una oportunidad para una empresa en la creación de valor, y el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>La fortaleza tiene un impacto positivo limitado, actúa de manera modesta y no es crítica en la creación de valor, y el cumplimiento de los objetivos.</p>
IMPACTO (DEBILIDAD)	<p>La debilidad tiene un impacto negativo significativo en la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y puede representar un peligro inminente para la viabilidad y el éxito de la empresa.</p>	<p>La debilidad tiene un impacto moderado en la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y puede representar un desafío significativo, pero no un peligro inmediato para la viabilidad y el éxito.</p>	<p>La debilidad tiene un impacto menor en la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y representa un desafío menor que no amenaza directamente la viabilidad y el éxito de la misma.</p>

Fuente: Elaboración Propia (2024)

3.3 Tabla 3: Perfil de Capacidades Internas

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.1 ANALISIS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS “PCI”

4.1.2 Capacidad Directiva

i.1. Control Gerencial

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Media

Impacto: Alto

La caracterizamos como una debilidad media, debido a que, aunque existe un limitado control gerencial, no es sumamente estricto, por ende, no se logran identificar adecuadamente las

fallas a nivel de personal, en las actividades regulares o en la cadena de suministro; generando un impacto negativo en la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos, adaptarse a los cambios y evaluar su rendimiento, representando un riesgo moderado para el éxito de la asociación.

i.2. Toma de Decisiones

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Media

Impacto: Alto

La categorizamos como una fortaleza media, en base a que, mediante nuestras capacidades como empresa y con la participación de cada uno de los miembros de la junta, velamos por elegir la mejor opción entre varias alternativas, para resolver diferentes situaciones que se pueden ver inmersas en la extracción, la producción y/o la comercialización de nuestros productos; con impacto alto, en vista de que tomar decisiones asertivas, conduce a mejorar la eficiencia operativa, aumentar la rentabilidad, optimizar los recursos, mejorar la competitividad, minimizar los riesgos y fortalecer la planificación en el largo plazo.

i.3. Motivación Intrínseca y Extrínseca

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Baja

Impacto: Alto

La calificamos como una debilidad baja, a causa de que, aunque cada uno de los asociados es muy comprometido con sus labores, y se demuestra el interés y el amor propio por el trabajo (motivación intrínseca), carecemos de incentivos o recompensas externas para la motivación del personal (motivación extrínseca); con impacto alto, teniendo presente que un trabajador motivado

se sentirá importante y rendirá con mayor efectividad en su puesto, generando nuevas ideas; además, desarrolla su sentido de pertenencia con la empresa y con el equipo de trabajo, por consiguiente, aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mayores ventas.

i.4. Uso de Análisis y Planes Estratégicos

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La clasificamos como debilidad alta, en virtud de que no se tiene claro un plan estratégico que permita la dirección y cumplimiento de las metas establecidas, además de la carencia de hojas de ruta para la recopilación de la información y la gestión de prioridades; con impacto alto, ya que, si no se mejora o trabaja en dichos procesos, se presentarían carencias en la dirección, la comunicación, la adaptabilidad de la empresa, y la alineación con los objetivos estratégicos.

i.5. Liderazgo y orientación empresarial

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Media

Impacto: Alto

La catalogamos como fortaleza media, puesto que la asociación resalta por el liderazgo de cada uno de sus asociados, enfatizado hacia un beneficio en común en pro de cumplir con la misión, visión y los objetivos propuestos, dicho factor, está propenso a mejoras continuas, con un impacto alto, debido a que un liderazgo sólido es un factor determinante para una empresa, este proporciona dirección, motivación, toma de decisiones efectiva, gestión del talento y muchas otras cualidades y habilidades cruciales para el éxito y la sostenibilidad de la organización, como la capacidad de enfrentar los desafíos en un entorno empresarial en constante cambio.

i.6. Imagen corporativa y valor cultural

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La caracterizamos como una fortaleza alta, muy destacable para ASPRONEX, en virtud de que, gracias al trabajo consolidado y la creciente trayectoria en el mercado, se ha obtenido una buena aceptación por parte del público, con el cumplimiento de las expectativas propuestas, mediante la calidad y la entrega de experiencias únicas con valor cultural, inmersas en cada producto, generando un impacto positivo, fomentando el reconocimiento sociocultural de comunidad indígena NASA de la Vereda la Palma.

i.7. Evaluación de la Gestión y los Resultados

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La categorizamos como debilidad alta, teniendo presente que la evaluación de los resultados es deficiente y la asociación carece de este tipo de actividades dentro de su proceso organizativo; generando un impacto alto, ya que puede considerarse como un peligro inminente, y la asociación podría en el mediano plazo no estar posicionada para enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades y lograr sus metas y objetivos estratégicos.

8 Capacidad Competitiva

i.8. Participación del Mercado

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Media

Impacto: Alto

La caracterizamos como una debilidad media, debido a que ASPRONEX, aunque ha obtenido una muy buena aceptación en el mercado y pese a su trayectoria, aún no se ha posicionado en el mercado tan amplio como lo es Agricultura; con impacto alto, en base a que una alta participación en el mercado garantiza un mayor número de consumidores, aumenta la rentabilidad y asegura el éxito empresarial.

i.9. Fortaleza de Proveedores y Disponibilidad de Insumos

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La catalogamos como fortaleza alta, dado que los asociados son los principales proveedores de café, legumbre y de todos los productos del portafolio de servicios de ASPRONEX, y gracias a la cantidad de insumos propios, se cuenta con la capacidad suficiente para suplir la demanda; con impacto alto porque se economizan los costos, y permite una productiva más eficiente en el corto plazo.

i.10. Creación de Valor

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La calificamos como una fortaleza alta, teniendo presente que APRONEX durante su trayectoria en el mercado, ha enfatizado continuamente en ofrecer productos agrícolas y pecuarios con valor cultural, superando los estándares de calidad y ofreciendo exclusividad y experiencias

satisfactorias para el consumidor, con el objetivo de encaminarlos hacia su reconocimiento regional y nacional; con impacto alto, ya que la creación de valor resulta esencial para el éxito y la sostenibilidad de una empresa, puesto que influye en su competitividad, rentabilidad, reputación y capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

i.11. Costos de Distribución y Ventas

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Media

Impacto: Medio

La clasificamos como una debilidad media, puesto que los productos que ofrece ASPRONEX, tienen un alto costo de producción, en relación a que cumplen con los más altos estándares de calidad, por lo tanto, resulta complicado para la asociación minimizar los costos en el corto plazo, dicho factor, se puede mejorar automatizando los procesos, y su impacto es alto, debido a que una reducción en los costos de ventas y distribución, se traduce en precios más competitivos que los del mercado competidor.

i.12. Portafolio de Servicios

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Alta

Impacto: Medio

La catalogamos como debilidad alta, en vista de que ASPRONEX a pesar de contar con un portafolio establecido en sus estatutos, no cuenta con un portafolio de servicio establecido hacia el consumidor, que permita una mayor accesibilidad a la información y a la comercialización de los productos; con impacto alto, debido a que el portafolio de servicios es una herramienta esencial

que ayuda a una empresa a comunicar, gestionar y optimizar su oferta de servicios, conjuntamente, facilita la toma de decisiones de los clientes, por ende se propondrá un portafolio de servicios.

i.13. Empoderamiento de la Mujer

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La caracterizamos como una fortaleza alta, en virtud de que, en el órgano de la Asamblea, donde se toman las decisiones más importantes de la asociación, está representada mayormente por las voces de mujeres, y para ASPRONEX, resulta muy importante el reconocimiento y el valor de la mujer en el trabajo mancomunado; con impacto alto, porque no solo promueve la igualdad de género, sino que también mejora el desempeño, la innovación y la cultura organizacional.

Capacidad Tecnológica

i.14. Capacidad de Innovación

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Baja

Impacto: Alto

La categorizamos como debilidad baja, puesto que, una de las habilidades de la asociación no es primordialmente transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas, la mayoría de las actividades, procesos y operaciones que se llevan a cabo están estandarizadas; con impacto alto, debido a que la innovación permite mantenerse relevante, competitiva y preparada para el futuro.

i.15. Aplicación de Tecnologías de la Información

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Baja

Impacto: Medio

La calificamos como una debilidad baja, en relación a que, no se aprovechan adecuadamente estos servicios, como las bases de datos, o la tienda en línea, pese a ser una excelente oportunidad para dar a conocer los productos ofertados; con impacto medio porque dichas tecnologías ayudan a impulsar la seguridad, la eficiencia, el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado.

i.16. Nivel Tecnológico

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Baja

Impacto: Alto

La clasificamos como una debilidad baja, puesto que la asociación no ha sufrido una reestructuración de recursos tecnológicos y científicos, pero esto no quiere decir, que no se da el uso de la tecnología en los procesos operativos de la asociación, pero se carece de tecnologías renovables y sustentables, pero se está trabajando para adquirir nuevas tecnologías sustentables en un futuro; su impacto es alto puesto que una inversión en tecnología adecuada puede ser fundamental para el éxito a largo plazo de la asociación.

i.17. Intensidad de la Mano de Obra en el Producto

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La catalogamos como una fortaleza alta, gracias a que nuestros colaboradores trabajan ordenada y mancomunadamente, y siguen a cabalidad las políticas de extracción, producción y de calidad impuestas por la asociación, operando de manera eficaz y eficiente; con impacto alto, ya que la intensidad de mano de obra en un producto es muy importante por sus implicaciones en costos, calidad, flexibilidad y personalización.

i.18. Automatización de los Procesos

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Media

Impacto: Medio

La clasificamos como fortaleza media, teniendo presente que, aunque se cuenta con la suficiente tecnología para la manipulación y transformación de los insumos de manera efectiva, nuestro objetivo es ampliar dichos recursos tecnológicos, como la implementación de software; con impacto medio porque dicha automatización, ayuda a realizar tareas y actividades de manera más rápida y precisa que los procesos manuales, lo que significa que se pueden producir más productos en menos tiempo y con menos recursos.

Capacidad Financiera

i.19. Capacidad Financiera (Acceso a Capital)

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La categorizamos como fortaleza alta, dado que ASPRONEX, cuenta con una capacidad financiera establecida, un capital propio del cual se puede disponer, y, por ende, genera un impacto

alto; su solidez financiera le permite depender económicamente de sí misma y minimizar proporcionalmente los costos de producción y comercialización de los productos.

i.20. Habilidad para Competir con Precios

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Baja

Impacto: Medio

La calificamos como fortaleza baja, en vista de que, aunque cuenta con una capacidad de competir con precio, no es lo suficiente eficaz, debido a los altos costos de producción para mantener los estándares de calidad, agregando que la diversidad de competidores es amplia; su impacto es medio, puesto que una mejor oferta en precios, es una oportunidad competitiva que atrae nuevos clientes y amplía la participación del mercado.

i.21. Estabilidad en Costos

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Media

Impacto: Alto

La clasificamos como una debilidad media, y aquí se resalta el sector al que pertenece la asociación (agricultura), puesto que es un mercado que está sujeto a diversos por lo que la asociación a nivel interno no puede mantener precios fijos; con impacto alto, debido a que dicha inestabilidad afectaría en la estabilidad de economía, lo cual se vería evidenciado en el precio de los productos.

i.22. Capacidad para Satisfacer la Demanda

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Media

Impacto: Alto

La catalogamos como una fortaleza alta, gracias a que ASPPRONEX cuenta con la capacidad suficiente para satisfacer la demanda, ya que cada uno de sus asociados está vinculado con sus lotes de producción, por tal motivo, se suplen las necesidades del mercado, teniendo un impacto alto en el comercio, adaptándose con facilidad en caso de que se presente una menor cosecha en ciertos alimentos, propiciando una economía más estable.

i.23. Rentabilidad, Retorno de la Inversión

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Baja

Impacto: Alto

La caracterizamos como una fortaleza baja, teniendo presente que ASPRONEX a pesar de tener un margen de ventas positivo, no se hace uso de indicadores de medición que permitan conocer cuál es rentabilidad de cada producto, por ende, no se tiene claro cuál es el retorno de la utilidad; su impacto es alto, debido a la importancia de mejorar en esos procesos, para ver reflejada la situación financiera actual de la empresa, y tomar decisiones con prontitud ante situaciones de riesgo que vulneren la sostenibilidad de la empresa.

9 Capacidad del Talento Humano

i.24. Nivel Académico del Talento Humano

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Baja

Impacto: Alto

Lo categorizamos como una debilidad baja, en vista de que no todo el personal cuenta con un título académico y la pertinente capacitación, además, parte de los procesos agrícolas y operativos se realizan de manera empírica; el impacto que genera es alto debido a que es un factor determinante de éxito empresarial, la ausencia de conocimientos y habilidades debilita la fuerza laboral, el rendimiento, la adaptabilidad a los cambios, la competitividad, e inclusive la reputación de la asociación.

i.25. Plan de Capacitación

Fortaleza o Debilidad: “Debilidad”

Grado: Media

Impacto: Alto

La calificamos como una debilidad media, a causa de que no existe un documento(s) oficial estructurado y organizado, el cual contenga las indicaciones y lineamientos a seguir para proporcionar espacios enfocados al entrenamiento y formación de los colaboradores, donde la transferencia de conocimiento puede servirse de actividades teóricas o prácticas; con impacto alto, dado que un plan de capacitación bien diseñado y ejecutado beneficia tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto, al mejorar el desempeño, fomentar el crecimiento profesional, aumentar la motivación y la retención del talento humano.

i.26. Rotación de Personal

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Media

Impacto: Medio

La clasificamos como fortaleza media, en vista de que ASPRONEX presenta bajos índices de rotación de personal, cambios de puesto, o la renuncia de asociados o empleados; con impacto medio, porque esta situación puede causar disrupción en el flujo de trabajo e inconsistencias en la calidad del mismo, perjudicando la productividad y la eficiencia operativa.

i.27. *Comunicación, Coordinación y Trabajo en Equipo*

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La catalogamos como fortaleza media, gracias a que la comunicación, coordinación y el trabajo en equipo son virtudes muy presentes entre los asociados de ASPRONEX, destacándose por ser asertivos y activos en la concertación de las actividades, funciones y los procesos operativos; representando un impacto alto al fomentar un ambiente de colaboración y facilitar la interacción activa entre los miembros del equipo para conducir a una empresa más efectiva.

i.28. *Sentido de pertenencia y motivación*

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Medio

La caracterizamos como una fortaleza media, puesto que el sentido de pertenencia es uno de los fuertes más destacados en ASPRONEX; cada uno de sus asociados se identifica con los valores de la empresa, se sienten satisfechos con el trabajo en equipo y a su vez motivados por todo lo que se ha logrado hasta la fecha, se motivan con las diferentes actividades recreativas, anquetas navideñas, capacitaciones; su impacto es medio debido a que fomentan un ambiente

laboral donde los empleados se sienten valorados y reconocidos, conllevando a un aumento en la productividad, la retención de talento y la capacidad de creatividad e innovación.

i.29. Nivel de Remuneración Óptima

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Medio

La calificamos como una fortaleza alta, debido a que todos los trabajos se remuneran de forma equitativa y oportuna a cada uno de los colaboradores, valorando sus conocimientos, capacidades y aptitudes propias; con impacto medio, ya que una compensación justa y competitiva contribuye moderadamente al éxito general de la empresa y a la creación de un ambiente laboral positivo, motivado, comprometido y productivo.

i.30. Gestión del Tiempo

Fortaleza o Debilidad: “Fortaleza”

Grado: Alta

Impacto: Alta

La clasificamos como una fortaleza alta, en virtud de que ASPRONEX, se caracteriza por ser una asociación con gestión productiva, operativa y de calidad, cumpliendo con los tiempos establecidos (eficiencia) para la transformación, producción, empaque y distribución de cada uno de los productos ofrecidos al mercado, satisfaciendo la necesidad de la demanda actual; con impacto alto, dado que una gestión efectiva del tiempo maximiza la capacidad de la empresa para cumplir plazos y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, contribuyendo a la optimización de recursos, a la ventaja competitiva y a la sostenibilidad futura en el largo plazo.

3.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

3.5 Tabla 4. Cuadro de evaluación de las Oportunidades y Amenazas

	ALTA	MEDIA	BAJA
OPORTUNIDAD	Una oportunidad alta, tiene una mayor probabilidad de abrir nuevas fuentes de ingresos sustanciales o aumentar significativamente la rentabilidad futura, su riesgo es razonablemente bajo.	Una oportunidad media, puede contribuir de manera razonable al crecimiento de los ingresos; no es sumamente crítica para el éxito. Puede requerir una inversión moderada de recursos y puede representar un riesgo moderado.	Una oportunidad baja, puede proporcionar beneficios marginales para el crecimiento o la rentabilidad, por lo que requiere de una inversión significativa de recursos o tiempo en comparación con los beneficios esperados. Puede representar un mayor riesgo o incertidumbre.
AMENAZA	Está directamente relacionada con el objetivo central de la empresa o sus actividades principales. Puede ser difícil de controlar o mitigar y representa un riesgo importante para los ingresos, la rentabilidad o la reputación, además de requerir medidas inmediatas y significativas para abordarla.	Está relacionada con aspectos importantes de la empresa, pero no representa un peligro mayor para su sostenibilidad. Puede ser mitigada con medidas adecuadas y un plan de acción; a menudo, es una amenaza que se ha identificado previamente y se está gestionando.	Puede afectar áreas menos críticas de la empresa o tener una repercusión marginal en sus operaciones. Es probable que la empresa ya tenga estrategias y medidas para abordar amenazas de este tipo, por lo que no representa una amenaza inmediata o de gran alcance.
IMPACTO (OPORTUNIDAD)	La oportunidad tiene el potencial de generar un impacto representativo y positivo en la empresa para proporcionar una ventaja competitiva significativa en el mercado, hacia el desarrollo de los objetivos y el crecimiento de las utilidades.	La oportunidad tiene un impacto medianamente positivo en la empresa; no es tan significativo, debido a que en términos generales contribuye al logro de objetivos más específicos.	La oportunidad tiene un impacto positivo limitado en la empresa, ya que no representa resultados muy esenciales en pro del desarrollo de los objetivos y el crecimiento de las utilidades.

IMPACTO (AMENAZA)	La amenaza tiene el potencial de causar un impacto significativo y negativo en la empresa; puede poner en peligro la sostenibilidad de la empresa o su viabilidad a largo plazo.	La amenaza tiende causar un impacto negativo en la empresa, pero no es tan significativo como una amenaza alta; puede afectar áreas específicas de la empresa.	La amenaza tiene un impacto negativo limitado en la empresa, generalmente es manejable y no representa un riesgo significativo para la empresa en su conjunto.
------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2024)

3.6 **Tabla 5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio**

Fuente: Elaboración Propia (2024)

3.7 ANALISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO “POAM”

vi. Factores Económicos:

3.7.1 Crecimiento Económico

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Media

Impacto: Alto

La caracterizamos como oportunidad media, ya que una economía en crecimiento generalmente crea un entorno más propicio para el éxito empresarial.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Colombia creció económicamente en un 3,0% en el primer trimestre de 2023, lo que representa una desaceleración respecto al 4,8% que alcanzó en el último trimestre de 2022. El DANE atribuye este resultado a la menor dinámica de sectores como la construcción, la industria y el comercio. Además, en el segundo trimestre del presente año 2023 el PIB ha crecido un 0,3% y se prevé que para el 2024 crezca a tasas moderadas del 1,8%.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), Colombia crecería un 1,5% en 2023, una cifra muy inferior al 10,2% que registró en 2021. El FMI también proyecta un crecimiento de 1,8% para 2024, y señala que el país debe enfrentar los desafíos de la inflación, el déficit fiscal y la pobreza.

Según el Banco Mundial, Colombia crecería un 1,8% en 2023 y un 3,5% en 2024. El Banco Mundial destaca que el país ha logrado una recuperación más rápida que otros países de la región, pero también advierte que debe mejorar la inversión social, la productividad y la competitividad.

Según Bancolombia, Colombia crecería solo un 0,6% en 2023, debido a la incertidumbre generada por la situación geopolítica internacional y la agenda de reformas internas. Bancolombia también prevé una inflación de 9% para diciembre de 2023.

El crecimiento económico de Colombia en 2023 ha sido menor al esperado, y se tiene la expectativa que mejore gradualmente en los próximos años. Sin embargo, el país debe afrontar varios retos para consolidar su desarrollo económico y social.

Su impacto es alto debido a la alta demanda de productos agrícolas en el país, y, por ende, la fuerte posición del sector agropecuario en su capacidad de cubrir una necesidad vital como la alimentación, aportando al desarrollo económico y social, contando con una participación del 15% del empleo del país.

3.7.2 *Inflación*

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Alto

La categorizamos como amenaza media, debido a que la inflación causa que los precios de los insumos agrícolas aumentan y tienden a elevar los costos de producción de la empresa.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 10,99% en septiembre de 2023, lo que representa una disminución de 0,45 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año anterior, cuando fue de 11,44%. Sin embargo, esta cifra sigue siendo muy superior a la meta del Banco de la República, que es del 3%.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), Colombia tendría una inflación de 9,5% en el 2023, la más alta de América Latina. El FMI recomienda al país controlar la inflación

reduciendo el déficit fiscal y aumentando la inversión social para consolidar la recuperación económica.

Queda demostrando que el coste de vida se ha incrementado, ya que se ha sufrido un aumento generalizado y sostenido en los precios de los bienes y servicios de consumo básico de los hogares colombianos. Su impacto es alto, dado que la inflación siempre representa una amenaza para la viabilidad de las empresas, y su incremento se traduce en una mayor volatilidad en los precios y reduce el poder adquisitivo de los consumidores, presentando desafíos para la política monetaria y fiscal.

vi.1. Tasa de Interés

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Baja

Impacto: Alto

Las tasas de interés afectan el costo del crédito y el nivel de actividad económica del país. En Colombia, la tasa de interés ha estado aumentando desde septiembre de 2021, debido a la alta inflación que se ha presentado; se encuentra actualmente en 13,25 %, el nivel más alto en el siglo XXI. El Banco de la República ha subido la tasa de interés en varios puntos porcentuales desde el resultado mínimo histórico del 1,75 % que tenía en agosto de 2021, con el objetivo de controlar la inflación y anclar las expectativas de los agentes económicos. Sin embargo, se espera que la inflación empiece a moderarse en los próximos meses, lo que podría llevar al Banco de la República a reducir la tasa de interés gradualmente.

La calificamos como amenaza baja, teniendo presente que, aunque las tasas de interés influyen en las decisiones de inversión de la empresa, nuestros costos de venta medianamente superiores a los de la competencia y nuestra capacidad para financiarnos con recursos propios,

permiten tener una mayor solidez en este aspecto; con un impacto alto en relación a que una alta tasa de interés, puede afectar el flujo de efectivo (entrada y salida de ingresos), aumentar el costo de capital y disminuir la capacidad de financiación, en caso de requerirla.

vi.2. Política Fiscal

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Alto

La política fiscal es el conjunto de medidas que el gobierno adopta para recaudar ingresos, gastar recursos y administrar la deuda pública. La política fiscal tiene efectos sobre la actividad económica, la distribución del ingreso, la estabilidad macroeconómica y el crecimiento de largo plazo. La política fiscal en Colombia se rige por la Constitución Política de 1991, la Ley Orgánica de Presupuesto, la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial y la Regla Fiscal.

La Regla Fiscal (2011), es un mecanismo que establece límites al déficit fiscal del gobierno nacional central, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la deuda pública y la estabilidad macroeconómica.

Según el Banco de la República, la política fiscal en Colombia ha amplificado las fluctuaciones del ciclo económico. Esto se debe a que el gobierno ha aumentado el gasto público y reducido los impuestos en épocas de auge y ha hecho lo contrario en épocas de recesión. Este ciclo de la economía se ha reducido en los últimos años, gracias a la implementación de la Regla Fiscal y a una mayor diversificación de las fuentes de ingreso.

La política fiscal en Colombia enfrenta varios desafíos para el futuro, entre los que se destacan: aumentar la recaudación tributaria para financiar las necesidades sociales y productivas del país, mejorar la calidad y eficiencia del gasto público para generar mayor bienestar a la

población, fortalecer la descentralización fiscal para mejorar la provisión de servicios públicos en los territorios, y reducir la vulnerabilidad financiera ante posibles choques externos o internos.

La clasificamos como Amenaza media, ya que las decisiones del gobierno relacionadas con los impuestos y el gasto público, pueden generar un mayor impuesto sobre la tierra o la propiedad agrícola, y, por consiguiente, un crecimiento en los costos operativos; con impacto alto porque dichas políticas pueden aumentar la inflación y disminuir la estabilidad económica.

vi.3. Inestabilidad Del Sector

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Baja

Impacto: Medio

La estabilidad del sector agropecuario en Colombia es un tema de gran relevancia para la economía y el desarrollo del país, ya que este sector aporta alrededor del 7 % del producto interno bruto (PIB) y genera empleo para más de 3 millones de personas. Sin embargo, el sector agropecuario también enfrenta varios desafíos y riesgos que afectan su productividad y competitividad, tales como la variabilidad climática, los bajos niveles de inversión, la falta de infraestructura, la informalidad, la inequidad, la violencia y el conflicto armado.

Lo catalogamos como amenaza baja, teniendo presente que, aunque los mercados agropecuarios son sensibles respecto a la variabilidad de precios; ASPRONEX conserva la diversidad en sus productos agrícolas y pecuarios, lo que le permite mantenerse sólida y sostenible ante la demanda cíclica de dicho mercado.

Su impacto es medio porque la inestabilidad del sector genera cierto entorno desafiante que requiere de una mayor capacidad de adaptación constante, por lo tanto, para mejorar la estabilidad del sector agropecuario en Colombia, se requieren políticas públicas integrales que promuevan el

desarrollo rural con enfoque territorial, que fortalezcan las capacidades productivas y organizativas de los productores, que incentiven la inversión y la innovación en el sector, que protejan el medio ambiente y los recursos naturales, que garanticen la seguridad jurídica y física de los productores y sus tierras, y que faciliten el acceso a los mercados nacionales e internacionales.

3.7.3 Factores Políticos

vi.4. Clima Político del País

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Alto

Lo caracterizamos como amenaza media, debido a que una inestabilidad política (clima político) del país afecta a Colombia de diversas maneras, tanto positivas como negativas. Algunos posibles efectos son:

- El fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana, al generar un mayor interés y debate sobre los asuntos públicos y las propuestas de los candidatos. También se puede generar una mayor movilización social y una mayor exigencia de transparencia y rendición de cuentas por parte de los gobernantes.
- El aumento de la incertidumbre y la inestabilidad, al crear un escenario de polarización, confrontación y violencia entre los diferentes actores políticos y sociales. Esto puede afectar la confianza de los inversionistas, el crecimiento económico, la generación de empleo y el bienestar de la población.
- El avance o el retroceso de los procesos de paz, reconciliación y justicia transicional, dependiendo del resultado electoral y de la voluntad política de los gobernantes. Esto

puede tener un impacto en la seguridad, los derechos humanos, el desarrollo rural y la convivencia nacional.

- El cambio o la continuidad de las políticas públicas, en áreas como la salud, la educación, el medio ambiente, la infraestructura, la innovación y la cultura. Esto puede afectar la calidad de vida, las oportunidades y las aspiraciones de los colombianos.
- El posicionamiento o el aislamiento de Colombia en el ámbito internacional, dependiendo de la capacidad de liderazgo, diálogo y cooperación con otros países y organismos multilaterales. Esto puede afectar la imagen, la influencia y los intereses de Colombia en el mundo.

Su impacto es alto, ya que puede poner en riesgo en la seguridad de las operaciones agrícolas de los trabajadores, especialmente para empresas como ASPRONEX que explota sus propios recursos, además, la inestabilidad política puede influir en la regulación de leyes agrícolas, los incentivos, el acceso a los mercados, el nivel de financiación y otros aspectos clave del entorno operativo de una empresa agropecuaria.

vi.5. Políticas Gubernamentales

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Baja

Impacto: Alto

La categorizamos como amenaza baja, con relación a que ciertos cambios en las políticas gubernamentales, como regulaciones agrícolas, políticas fiscales y comerciales, que, aunque no son muy frecuentes, pueden tener un impacto directo en el desarrollo económico y social del país, al determinar el nivel de ingresos, gastos, inversión, empleo, producción, consumo, impuestos y deuda pública.

Su impacto es alto, puesto que las políticas gubernamentales pueden estimular o desestimular el crecimiento, la competitividad, la equidad y la sostenibilidad del modelo económico y social, y, por lo tanto, influir en la operatividad de la empresa; los costos de venta, los márgenes de beneficio, la rentabilidad futura, y las oportunidades de mercado.

Las políticas gubernamentales pueden afectar al sector agropecuario en Colombia de diversas formas, tanto positivas como negativas, dependiendo de los objetivos, inversión y resultados de las mismas. Algunos ejemplos de políticas que han tenido un impacto en el sector, según el Ministerio de Agricultura, son:

- La política de apertura económica y liberalización comercial iniciada en la década de 1990, que expuso al sector a la competencia internacional y redujo los aranceles, subsidios y protección estatal. Algunos sectores se beneficiaron de la mayor apertura de mercados, como el de flores, frutas y café, mientras que otros se vieron afectados negativamente por la entrada de productos importados más baratos, como el de cereales, lácteos y carne.
- La política de gestión integral de riesgos agropecuarios, que busca fortalecer la capacidad del sector para enfrentar las amenazas y vulnerabilidades derivadas de factores climáticos, biológicos, económicos y sociales. Esta política incluye medidas como el seguro agropecuario, el fondo de estabilización de precios, la asistencia técnica y la innovación tecnológica, para mejorar la productividad, la competitividad y la sostenibilidad del sector.
- La política de desarrollo rural integral con enfoque territorial, que busca promover el acceso a la tierra, la infraestructura, los servicios públicos, la educación, la salud y la participación ciudadana en las zonas rurales. Esta política se basa en el reconocimiento de

la diversidad y la heterogeneidad de los territorios y las poblaciones rurales, así como en la necesidad de superar las brechas históricas entre el campo y la ciudad; busca generar condiciones para la paz, la equidad y el desarrollo humano en el sector rural.

vi.6. Coordinación Entre lo Económico y Social

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Alto

La coordinación entre lo económico y social en Colombia es un tema de suma importancia y a su vez complejo, involucrando a diferentes actores, instituciones y políticas públicas, propias de una sociedad. Existe un órgano asesor del gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país, conocido como el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). Este consejo fue creado por la Ley 19 de 1958 y está integrado por el presidente de la República, los ministros, el director del Departamento Nacional de Planeación y otros funcionarios designados por el presidente.

El CONPES tiene como funciones realizar o iniciar estudios, informes y recomendaciones sobre cuestiones de índole económica, social, cultural, educativa, de salud y otros asuntos conexos; además, el CONPES cuenta con una secretaría técnica que es el Departamento Nacional de Planeación (DNP), que se encarga de preparar los documentos que se someten a la consideración del consejo, así como de hacer seguimiento a su ejecución. El DNP también elabora el Plan Nacional de Desarrollo, que es el instrumento que orienta las políticas públicas del gobierno en materia económica, social y ambiental.

Lo clasificamos como amenaza media, en vista de que Colombia no muestra un panorama muy equitativo, que permita beneficiarse de un entorno económico y social más equilibrado, pero

trabaja en prácticas como el impulso de la demanda, mejorar las condiciones laborales, fomentar la innovación y la sostenibilidad; con impacto alto ya que crear un entorno más estable y predecible para las operaciones empresariales, disminuye la incertidumbre y el riesgo del mercado.

vi.7. Seguridad Nacional

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Alto

Lo calificamos como amenaza media, debido a que, a presencia de conflictos armados o actividades criminales en la zona del municipio de Belalcázar, pueden significar un riesgo para la seguridad de las operaciones agropecuarias y en entorno en el que opera la empresa, lo que puede poner en riesgo la integridad de la propiedad, y la seguridad de los trabajadores y las instalaciones.

La seguridad en Colombia es un tema complejo y sensible, que afecta a todos los sectores de la sociedad, incluyendo al sector agropecuario. Según el informe del Índice Global de Paz 2023, Colombia se ubica en el puesto 146 de 163 países, siendo uno de los más violentos e inseguros del mundo. Algunos de los factores que inciden en esta situación son:

- El conflicto armado interno, que ha dejado más de 8 millones de víctimas entre muertos, desaparecidos y desplazados, y que sigue generando violaciones a los derechos humanos, ataques a la infraestructura, reclutamiento forzado, extorsiones y amenazas a líderes sociales y defensores de derechos humanos.
- El narcotráfico, que es una de las principales fuentes de financiación de los grupos armados ilegales y que implica la producción, transporte y comercialización de drogas ilícitas, así como el cultivo de hoja de coca, que ocupa más de 200 mil hectáreas en el país.

- La delincuencia común y organizada, que se manifiesta en delitos como el hurto, el secuestro, el homicidio, la extorsión, el contrabando, el lavado de activos y la minería ilegal, entre otros, y que afecta la seguridad ciudadana y la convivencia pacífica.

Su impacto es alto, en vista de que el sector agropecuario es uno de los más afectados por la inseguridad en Colombia, ya que se desarrolla principalmente en zonas rurales donde hay presencia de grupos armados ilegales, cultivos ilícitos, minas antipersona y pobreza. Además, los trabajadores del sector agropecuario enfrentan condiciones laborales precarias, como la informalidad, la falta de seguridad social, la exposición a riesgos biológicos, químicos y físicos, y la vulneración de sus derechos fundamentales.

Según el Ministerio de Agricultura, la inseguridad en el sector agropecuario tiene consecuencias negativas para el desarrollo económico, social y ambiental del país, tales como:

- La pérdida de vidas humanas y bienes materiales.
- La reducción de la producción y la productividad agropecuaria.
- El desincentivo a la inversión y la innovación en el sector.
- El deterioro de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores y sus familias.
- El abandono y la concentración de la tierra.
- El desplazamiento forzado y el éxodo rural.
- La deforestación y la contaminación ambiental.

Para enfrentar estas problemáticas, se requiere una política integral de seguridad rural que involucre al Estado, al sector privado, a las organizaciones sociales y a la comunidad en general, como, por ejemplo:

- Fortalecer la presencia institucional y el Estado de derecho en las zonas rurales.

- Implementar los acuerdos de paz con las FARC y avanzar en los diálogos con el ELN.
- Combatir el narcotráfico y promover programas de sustitución voluntaria de cultivos ilícitos.
- Proteger a los líderes sociales y defensores de derechos humanos.
- Garantizar el acceso a la tierra y la formalización de la propiedad rural.
- Mejorar las condiciones laborales y la seguridad social de los trabajadores agropecuarios.
- Promover la educación, la capacitación y la asistencia técnica para el sector.
- Fomentar la asociatividad, la cooperación y la participación ciudadana en el sector.
- Desarrollar infraestructura vial, energética y comunicacional para el sector.
- Impulsar la innovación tecnológica y la diversificación productiva en el sector.
- Apoyar la producción sostenible y el cuidado del medio ambiente.

vi.8. *Políticas De Estimulo a las “Pymes”*

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Media

Impacto: Alto

Lo catalogamos como una oportunidad media, teniendo presente que las políticas basadas en programas de estímulo colombianos para pequeñas y medianas empresas agropecuarias, se están enfocando en la investigación de tecnología y modernización, el apoyo a la capacitación y al asesoramiento técnico, además de la reducción de impuestos (alivio fiscal) y la mejora de la estabilidad económica.

Algunas oportunidades para empresas del sector Agropecuario como ASPRONEX, estarían sujetas a los programas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), una

entidad pública que diseña e implementa las políticas públicas para el sector agropecuario. Entre estos programas se encuentran:

- Colombia Siembra (para incentivar la siembra de nuevos cultivos)
- Agro Ingreso Seguro (para apoyar a los productores con subsidios directos)
- Agricultura por Contrato (para facilitar la comercialización de los productos)
- Alianzas Productivas (para promover la asociatividad entre los productores).

Su impacto es alto, ya que las políticas de estímulo para las PYMES en Colombia son diversas y buscan mejorar las condiciones de acceso al financiamiento, el desarrollo de la competitividad, la innovación, la formalización, inclusión, sostenibilidad, eficiencia y capacidad de crecimiento en el largo plazo.

Con base al Sistema Nacional de Apoyo a las Pymes (Mi Pymes), algunas de las políticas que se han implementado o están vigentes son:

- La Política Nacional de Emprendimiento, que busca fomentar una cultura emprendedora, facilitar el proceso de creación y desarrollo de empresas, fortalecer el ecosistema emprendedor y generar oportunidades para los emprendedores.
- La Política Nacional de Inclusión y Educación Económica y Financiera, que busca promover el acceso y uso responsable de los servicios financieros, así como el desarrollo de capacidades económicas y financieras en la población.
- La Política de Formalización Empresarial, que busca incentivar a las empresas informales a cumplir con sus obligaciones legales, tributarias, laborales y sociales, ofreciéndoles beneficios como el acceso a crédito, programas de apoyo, seguridad social y protección legal.

- La Política de Desarrollo Productivo, que busca promover la transformación del aparato productivo hacia actividades y canastas de producción y exportación más diversificadas y sofisticadas, que tengan mayor potencial de crecimiento y mayor capacidad de agregación de valor y contenido tecnológico.
- La Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que busca alinear las políticas públicas con los compromisos internacionales asumidos por Colombia en materia de desarrollo económico, social y ambiental.

3.7.4 Factores Sociales

xxvi.1. Tendencias de Consumo

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Alta

Impacto: Medio

Las tendencias de consumo del sector agropecuario en Colombia se pueden analizar desde diferentes perspectivas, como la producción, el comercio, el consumo interno y la demanda internacional. La categorizamos como oportunidad alta, teniendo presente algunos datos relevantes sobre cada una de estas dimensiones:

La producción agrícola en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por el aumento de la productividad, la diversificación de los cultivos y la adopción de tecnologías. Según el Boletín Estadístico Sectorial Agropecuario 2022, el valor agregado del sector agropecuario, pesca, caza, silvicultura y ganadería fue de 87,5 billones de pesos en 2021, lo que representa el 7,43% del PIB nacional. Entre los principales productos agrícolas se destacan el café, el maíz, el arroz, la caña de azúcar, el plátano y las flores.

El comercio exterior del sector agropecuario también ha tenido un desempeño positivo, gracias a la apertura de nuevos mercados, la mejora de la calidad y la competitividad, y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes. Según el Informe sector Agropecuario, alimentos y bebidas, el valor de las exportaciones agropecuarias alcanzó los 10.000 millones de dólares en 2020, lo que significa un aumento del 8% respecto al año anterior. Los principales destinos de las exportaciones fueron Estados Unidos (37,2%), Países Bajos (5,1%) y Bélgica (5%). Entre los productos más exportados se encuentran el café, las flores, el banano, el aguacate y la carne.

El consumo interno del sector agropecuario está determinado por la oferta, la demanda y los precios de los alimentos. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas representó el 28% del gasto total de los hogares colombianos en 2022. Entre los alimentos más consumidos se encuentran el arroz, el pan, la leche, las frutas y las verduras.

La demanda internacional del sector agropecuario está influenciada por las tendencias globales, las preferencias de los consumidores y las condiciones sanitarias y fitosanitarias. Según Farmfolio, algunas de las tendencias más importantes para el agro colombiano en 2023 son: la transformación digital de la agricultura, que implica el uso de herramientas como drones, sensores, big data e inteligencia artificial para optimizar los procesos productivos; la sostenibilidad y el cambio climático, que exigen una mayor adaptación y mitigación de los impactos ambientales. Cabe destacar que los acuerdos de importaciones, permiten acceder a insumos y productos a precios competitivos; y las exportaciones agrícolas, llegarán a su punto más alto gracias a la diversificación y la calidad de la oferta colombiana.

Su impacto es medio, debido a que aprovechar las tendencias de consumo actuales ayudan a que una empresa agropecuaria se mantenga relevante, competitiva y sea capaz de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Estar al tanto de estas tendencias puede ayudar a la asociación a tomar decisiones estratégicas que impulsen su éxito a largo plazo, en la identificación de oportunidades de mercado, la adaptación a las preferencias del consumidor, mayor competitividad en el mercado, diversificación de productos, gestión adecuada de la cadena de suministro y la aplicación de prácticas sostenibles.

xxvi.2. Diversidad Demográfica

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Alta

Impacto: Medio

Lo clasificamos como oportunidad alta, con base a que la diversidad demográfica del sector agropecuario en Colombia destaca por los siguientes aspectos, los cuales se pueden aprovechar para causar un mayor impacto como asociación:

- La diversidad demográfica demuestra una mayor inclusión social y económica de diferentes grupos poblacionales, como los jóvenes, las mujeres, los indígenas, los afrocolombianos y los campesinos, que aportan al desarrollo rural y a la seguridad alimentaria del país.
- La diversidad demográfica también refleja una mayor diversificación productiva, que permite aprovechar el potencial agroecológico de las diferentes regiones y adaptarse a los cambios climáticos y de mercado.
- La diversidad demográfica contribuye a la preservación de la cultura, el conocimiento y las tradiciones ancestrales, que son parte del patrimonio agropecuario colombiano.

- La diversidad demográfica favorece la innovación, la competitividad y la sostenibilidad del sector agropecuario, al generar nuevas oportunidades de negocio, empleo y bienestar para las comunidades rurales.

Su impacto es medio, en vista de que la diversidad demográfica puede tener varios impactos en el sector agropecuario, tanto en términos de oportunidades como de desafíos, los cuales pueden variar según la región y el tipo de agricultura; desde la producción y la demanda de alimentos hasta la gestión de la fuerza laboral y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado. Como asociación se debe comprender y responder adecuadamente a esta diversidad demográfica para aprovechar las oportunidades y abordar los desafíos que esta diversidad presenta.

xxvi.3. Cultura y Valores

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Baja

Impacto: Medio

Lo calificamos como oportunidad baja, en base a que hablar de “cultura y valores” representa un tema subjetivo que va inmerso en la perspectiva, creencias y costumbres de cada persona, región, o grupo social. Sin embargo, es importante enfatizar que la cultura y los valores dentro del sector agropecuario colombiano son el reflejo de la diversidad, la innovación y la sostenibilidad que caracterizan a este sector:

- La cultura agropecuaria se manifiesta en una gran variedad de productos, sabores y tradiciones que reflejan la riqueza de las diferentes regiones y comunidades del país. Algunos ejemplos son el café, el cacao, las frutas tropicales, el queso, el maíz, la panela y las flores.

- Los valores que nos identifican como agropecuarios son la creatividad, el esfuerzo, la disciplina y la pasión por el campo, que nos impulsan a buscar soluciones innovadoras y eficientes para mejorar la producción y la calidad de los alimentos. También somos solidarios, responsables, cooperativos y comprometidos con el desarrollo rural y la seguridad alimentaria.

Su impacto es medio, puesto que la cultura y los valores desempeñan un papel significativo en el sector agropecuario de un país, ya que influyen en la creación de prácticas agrícolas, la sostenibilidad, la innovación, la seguridad alimentaria y la identidad nacional. Es importante reconocer y respetar la cultura y los valores en la toma de decisiones agrícolas y en la promoción de prácticas sostenibles que sean compatibles con la herencia a las futuras generaciones y la identidad cultural del país.

xxvi.4. Sistema Educativo y Nivel de Educación

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Alta

Impacto: Alto

El sistema educativo y el nivel educativo en Colombia en el 2023 presentan algunos avances, desafíos y oportunidades para ASPRONEX, que catalogamos como altas; estos son algunos aspectos relevantes:

- El sistema educativo colombiano está compuesto por los siguientes niveles educativos: educación inicial, educación preescolar, educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), educación superior y educación para el trabajo y el talento humano.

- El Ministerio de Educación Nacional, liderado por Alejandro Gaviria, ha anunciado una serie de reformas estructurales para el sector en el 2023, con el objetivo de lograr una educación equitativa, inclusiva y de calidad. Algunas de estas reformas son la Ley 30, el Icetex, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y el Programa Nacional de Estímulos (2023). Además, el ministro Gaviria ha enfatizado que la educación de calidad debe tener en cuenta el bienestar y la salud mental de los estudiantes, maestros y maestras, así como la transformación de las escuelas y colegios en centros comunitarios donde se ofrezca una educación para la vida.
- El Gobierno ha aumentado el presupuesto para el sector educativo en un 98 % para el año 2023, lo que permitirá apoyar proyectos de innovación, tecnología, sostenibilidad y diversificación productiva en el campo educativo.
- Según las cifras del Ministerio de Educación Nacional, en Colombia hay 4'347.000 personas con educación básica primaria, 1'339.000 con educación media, 940.000 con educación tecnológica y 2'610.000 con educación universitaria¹. Sin embargo, también se evidencian altas tasas de deserción escolar y universitaria, especialmente en las zonas rurales y entre los grupos poblacionales más vulnerables.
- El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, liderado por Rodolfo Zea Navarro, ha impulsado una política de fomento a la productividad agropecuaria, basada en la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación, la formación y capacitación del talento humano agropecuario, el emprendimiento y la asociatividad, y la gestión de riesgos sanitarios, fitosanitarios y de inocuidad. El ministro Zea ha destacado que la agricultura en el 2023 se está moviendo hacia prácticas más sostenibles y tecnológicamente avanzadas. A medida que el cambio climático y la creciente población mundial ponen presión en los

suministros alimentarios, los agricultores están buscando formas de maximizar la producción mientras reducen el impacto ambiental.

- El Gobierno ha aumentado el presupuesto para el sector agropecuario en un 98 % para el año 2023, lo que permitirá apoyar proyectos de agricultura digital, agricultura de conservación, agricultura orgánica, agricultura urbana y vertical, biotecnología e inteligencia artificial.

Su impacto es alto, porque el nivel educativo y el sistema educativo son esenciales para el desarrollo sostenible, la eficiencia en la productividad y la competitividad del sector agropecuario. Una población y/o comunidad bien educada en agricultura puede abordar los desafíos actuales y futuros en la producción de alimentos de manera más efectiva y sostenible.

xxvi.5. Nivel de Inseguridad y Delincuencia

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Baja

Impacto: Alto

Lo caracterizamos como amenaza baja, debido a que en el área de cultivo y producción de ASPRONEX, no se presente un mayor riesgo por la presencia de delincuentes, vandalismo y/o grupos al margen de la ley, que puedan obstaculizar la logística de producción y/o la distribución de los productos agrícolas y pecuarios; no obstante, es importante tener en cuenta que el nivel de inseguridad y delincuencia en Colombia en el 2023 es alto y ha aumentado en comparación con los años anteriores. Algunos datos que respaldan esta afirmación son:

- Según la encuesta sobre Convivencia y Seguridad Ciudadana realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la percepción de

inseguridad en el país pasó de 44% en 2021 a 52,9% en 2022. Las ciudades con mayor percepción de inseguridad fueron Cali (84,1%), Bogotá (83,8%) y Cartagena (79,6%).

- Según el Índice de Criminalidad a mediados de año 2023, elaborado por Numbeo, Colombia se ubicó en el puesto 26 entre 131 países, con un índice de criminalidad de 60,83 y un índice de seguridad de 39,172. Estos índices se basan en una encuesta realizada a los usuarios de internet sobre sus experiencias y opiniones sobre el nivel de delincuencia en su ciudad o país.
- Según un informe del Instituto para la Economía y la Paz (IEP), Colombia fue el país más afectado por la criminalidad organizada en América Latina y el segundo más afectado en el mundo, solo superado por Afganistán. El informe evaluó el impacto de la criminalidad organizada en 158 países, teniendo en cuenta factores como el tráfico de drogas, armas y personas, la extorsión, el secuestro, el lavado de dinero y la corrupción.

Su impacto es alto, ya que la inseguridad y la delincuencia pueden tener una repercusión mayor en la seguridad y bienestar de los agricultores, la producción y pérdida de los cultivos, el daño a la infraestructura, el acceso de la inversión en el sector y por ende, el acceso a los mercados debido a un eventual cierre de las vías; por lo tanto, la mejora continua de la seguridad en las zonas rurales es esencial para garantizar un entorno propicio para el crecimiento y la prosperidad del sector agropecuario, evitando un panorama de incertidumbre y/o vulnerabilidad para todos los entes que hacen parte del mismo.

3.8 Factores Competitivos

xxvi.6. Alianzas Estratégicas

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Alta

Impacto: Alta

Lo categorizamos como oportunidad alta, gracias a que las alianzas estratégicas para el sector agropecuario en Colombia, son una forma de cooperación entre diferentes actores públicos y privados que buscan mejorar la productividad, la competitividad, la calidad y la sostenibilidad de las cadenas productivas agropecuarias, como la de ASPRONEX. Algunas de las alianzas estratégicas que se han implementado o se están desarrollando en Colombia son:

- El Programa Nacional de Alianzas Productivas, liderado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que apoya proyectos regionales de asociatividad entre pequeños y medianos productores agropecuarios y compradores formales, con el fin de facilitar el acceso a mercados, créditos, asistencia técnica, infraestructura y tecnología. El Ministerio abrió una nueva convocatoria de este programa en abril de 2021, con un presupuesto de \$100.000 millones.
- El Pacto por el Sector Lácteo Colombiano, firmado en marzo de 2021 por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Federación Nacional de Ganaderos (Fedegán), la Asociación Colombiana de Procesadores de Leche (Asoleche) y otras entidades del sector, que busca aumentar la productividad y competitividad del sector lácteo, mediante el fortalecimiento de la cadena productiva, el fomento a la calidad e inocuidad de la leche, el desarrollo de mercados internos y externos, y la implementación de políticas públicas que favorezcan al sector.
- La Alianza para el Desarrollo Sostenible del Sector Agropecuario en el Caribe Colombiano, conformada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Instituto Humboldt, el Instituto Sinchi, el Instituto Von Humboldt y otras entidades regionales y locales, que tiene como objetivo

promover una gestión ambiental estratégica del sector agropecuario en el Caribe colombiano, mediante la evaluación ambiental, la planificación territorial, la participación social y la articulación institucional.

Las alianzas estratégicas para el sector agropecuario en el Cauca - Colombia son iniciativas que buscan fortalecer las capacidades productivas, técnicas y comerciales de los pequeños y medianos productores, mediante la articulación de diferentes actores públicos y privados. Algunos ejemplos de estas alianzas son:

- El Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA), financiado por la Gobernación del Cauca y la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), que beneficia a 1.202 productores de 15 municipios del departamento, en las líneas productivas como el café, aguacate, quinua, hortofrutícola, cacao y bovino.
- La alianza entre el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y Agrosavia, que socializa con dos asociaciones de productores de los municipios de Trujillo y Riofrío, las acciones para el fortalecimiento de los sistemas productivos de plátano y banano, mediante la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
- La convocatoria de Alianzas Productivas para la Vida, liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que apoya proyectos regionales que involucren a población víctima del conflicto armado, comunidades étnicas, mujeres rurales y jóvenes rurales, en sectores como café, cacao, frutales, lácteos, piscicultura, entre otros.

Su impacto es alto, en vista de que las alianzas estratégicas son esenciales para mejorar la competitividad, mitigar riesgos, acceder a recursos y conocimientos especializados, y aprovechar oportunidades de crecimiento en el sector. Al colaborar con otros actores en el mercado, las empresas agropecuarias pueden lograr una posición más fuerte y sostenible en la industria.

xxvi.7. Capacidad de Negociación con el Cliente

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Alta

Impacto: Alto

Lo calificamos como oportunidad alta, ya que la capacidad de negociación con el cliente en el sector agropecuario es importante porque permite a los productores obtener mejores condiciones de precio, calidad y servicio por sus productos, así como acceder a nuevos mercados y oportunidades de desarrollo. Algunos ejemplos de cómo la capacidad de negociación puede beneficiar a ASPRONEX, son los siguientes:

- **El tamaño y la organización de los productores.** La cooperación de los proveedores y productores, permite generar economías de escala, reducir costos, mejorar la calidad, diversificar la oferta y tener mayor poder de negociación frente a los compradores.
- **La diferenciación y la innovación de los productos.** La asociación ofrece productos diferenciados, con valor agregado, adaptados a las preferencias y necesidades de los clientes, lo que puede aumentar la competitividad y el margen de ganancia.
- **La información y el conocimiento del mercado.** Los asociados trabajan en mantener la información actualizada y confiable sobre los precios, además de adaptar nuevos conocimientos a la cadena productiva, relacionados la demanda, la oferta, la competencia, los canales de distribución y las tendencias del mercado, para tomar mejores decisiones y negociar con mayor eficiencia.

Su impacto es alto, en virtud de que la capacidad de negociación con los clientes en el sector agropecuario es esencial para satisfacer las necesidades del cliente, establecer relaciones sólidas, adaptarse a cambios en el mercado y mantener la competitividad; una negociación efectiva puede

tener un impacto significativo en la fidelización de clientes y por consiguiente la rentabilidad futura, lo que se traduce en el éxito empresarial en el largo plazo.

xxvi.8. Percepción de la Marca (Valor Cultural)

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Alta

Impacto: Alto

Lo calificamos como oportunidad alta, teniendo presente que la percepción de la marca con “valor cultural” es importante para la asociación, porque genera una ventaja competitiva y una diferenciación en los productos ofertados. El valor cultural para ASPRONEX, se refiere al conjunto de significados, creencias, valores y tradiciones que caracterizan a su comunidad y territorio, y que se expresan en sus prácticas agrícolas, sus productos (alimentos) típicos de la región, su arte y su identidad en la elaboración de las artesanías. Algunos beneficios que busca la asociación, mediante la percepción de la marca con valor cultural son:

- Aumentar el reconocimiento y la preferencia de los consumidores, que pueden asociar la marca con una historia, una calidad y una autenticidad únicas.
- Acceder a nuevos segmentados de mercado más exigentes, que valoran los atributos culturales y sociales de los productos agropecuarios y las artesanías, mediante el comercio justo, la producción orgánica y sostenible, la denominación de origen, entre otros.
- Fomenta el desarrollo local y regional, al impulsar la innovación, la cooperación, la conservación del patrimonio y la generación de empleo e ingresos para los asociados y el reconocimiento de la comunidad indígena NASA en general.

Su impacto es alto, ya que la percepción de la marca en el sector agropecuario es sumamente beneficiosa en términos de diferenciación, transparencia y autenticidad, valor añadido, experiencias únicas, además de la conservación de tradiciones y desarrollo económico, contribuyendo a la preservación de la cultura y al fortalecimiento de la comunidad agrícola.

xxvi.9. Fortalecimiento de la Competencia

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

El fortalecimiento de la competencia en el sector agrícola de Páez - Belalcázar, representa una amenaza alta; la competencia busca implementar constantemente buenas prácticas agrícolas, la innovación tecnológica, la organización de los productores, la diversificación de los cultivos y productos, y la integración con los mercados, dedicados principalmente al cultivo de café, caña panelera, plátano y frutales. El sector agrícola colombiano tiene un gran potencial para mejorar su competitividad y aprovechar las oportunidades que ofrece el comercio internacional y los procesos de integración económica, sin embargo, ASPRONEX también enfrenta varios desafíos, como la falta de infraestructura, la escasez de recursos tecnológicos, la vulnerabilidad frente a los fenómenos climáticos, la presencia de barreras comerciales y la competencia desleal, que no le permiten ser sumamente competitivos.

En el caso específico de Páez - Belalcázar, se trata de un municipio que se dedica principalmente a la producción de café, plátano, caña panelera, frutales y hortalizas. Su población es mayoritariamente rural y tiene una alta incidencia de pobreza. Para fortalecer la competencia en este sector, se han realizado algunas iniciativas, como la capacitación de los agricultores en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la aplicación de las normas de

calidad e inocuidad alimentaria, el fomento de la asociatividad y la cooperación entre los productores, y el desarrollo de proyectos productivos con valor agregado; estas acciones han buscado mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad del sector agrícola en el municipio, así como generar mayores ingresos y oportunidades para sus habitantes.

Su impacto es alto, puesto que, para hacer frente a la amenaza del fortalecimiento de los competidores, es fundamental que la asociación se mantenga alerta, sea ágil en su capacidad de adaptación, invierta en innovación y tecnología, y mantenga una estrecha atención en las tendencias del mercado y las estrategias de los competidores, como también puede buscar colaboraciones o alianzas estratégicas para fortalecer su posición en el mercado.

xxvi.10. Nuevos Competidores

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Medio

Lo clasificamos como una amenaza media, debido a que, aunque existen pequeños agricultores en el territorio, los cuales pueden representar a los nuevos competidores, aún hay mucho por gestionar para lograr una mayor competitividad del sector agrícola en Páez – Belalcázar, basada en nuevas oportunidades para los pequeños emprendedores del sector agropecuario. Algunas recomendaciones que se han planteado son:

- Fortalecer el apoyo técnico y financiero a los agricultores
- Mejorar las condiciones de infraestructura vial y de servicios públicos.
- Promover la investigación y la innovación en el sector, facilitar el acceso a los mercados nacionales e internacionales.
- Incentivar el consumo local y regional de los productos agrícolas

- Proteger el medio ambiente y los recursos naturales.

Estas medidas requieren de una mayor articulación entre los actores públicos y privados del sector, así como de una participación activa y comprometida de los agricultores y sus organizaciones. Solo así se podrá lograr un sector agrícola más competitivo, dinámico y equitativo en Páez - Belalcázar.

Su impacto es medio, ya que la presencia de nuevos competidores generar una serie de desafíos para una empresa, incluida la presión sobre los precios, menor participación de mercado, la necesidad de invertir en diferenciación, e inclusive la reducción de los márgenes de beneficio; sin embargo, también puede motivar a la empresa a ser más innovadora y a mantenerse alerta, lo que a largo plazo puede resultar en estrategias competitivas y una mayor adaptabilidad al entorno cambiante del mercado.

3.9 Factores Geográficos

xxvi.11. Ubicación geográfica (Terreno de Producción)

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

Lo catalogamos como amenaza media, en vista de que la ubicación geográfica de Páez - Belalcázar es un factor que amenaza al territorio de este municipio, debido a que se encuentra en una zona de alta sismicidad y con pendientes pronunciadas que favorecen los deslizamientos de tierra, y por ende su impacto es alto. Estas condiciones del terreno hacen que el municipio sea vulnerable frente a los fenómenos naturales como los terremotos, las lluvias intensas y las avalanchas.

De hecho, en 1994, un fuerte sismo provocó una gran avalancha en el río Páez, la cual arrasó con Belalcázar y otros poblados ribereños, causando más de mil muertos y miles de desplazados; además, en 2008, otra avalancha afectó la sede de la Normal de Belalcázar, obligando a su reconstrucción. Estos eventos demuestran que el sector geográfico representa un riesgo permanente para el territorio y la población de Páez-Belalcázar, por lo que se requiere de una gestión adecuada del riesgo y una adaptación al cambio climático.

Es importante destacar que la ubicación geográfica, también puede presentar una oportunidad debido a la fertilidad de la tierra, donde son cosechados y cultivados los productos de consumo agrícolas. El sector geográfico de Páez-Belalcázar también beneficia al territorio de este municipio, ya que le otorga una gran riqueza natural, cultural e histórica:

- El municipio cuenta con una gran variedad de ecosistemas, desde el páramo hasta el bosque húmedo tropical, lo que le permite tener una alta biodiversidad de flora y fauna, así como fuentes de agua que abastecen a sus habitantes y a otras regiones.
- El municipio es reconocido por su patrimonio arqueológico, especialmente por las tumbas subterráneas y los estatuarios de piedra que se encuentran en el Parque Arqueológico Nacional de Tierradentro, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO¹². Estos vestigios dan cuenta de la cultura y la cosmovisión de los antiguos pobladores de la zona, que se remontan al siglo VI a.C.
- El municipio es el corazón del territorio del pueblo nasa, uno de los más numerosos y organizados de Colombia, que ha mantenido su identidad, su lengua y sus tradiciones a lo largo de la historia. Los NASA han sido protagonistas de importantes procesos sociales y políticos en el país, como la lucha por la tierra, la defensa de los derechos humanos y la construcción de la paz.

- El municipio tiene un gran potencial agrícola, ya que produce diversos cultivos como café, plátano, caña panelera, frutales y hortalizas, que son la base de la economía y la alimentación de sus habitantes, además, el municipio se destaca por su producción artesanal de tejidos, cerámica y cestería, que reflejan su cultura y su creatividad, productos propios del portafolio de ASPRONEX.

xxvi.12. Condiciones Climáticas y Meteorológicas

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Alta

Impacto: Alto

La caracterizamos como una amenaza alta, debido a que las condiciones climáticas y meteorológicas amenazan al territorio de Páez-Belalcázar de varias formas, como, por ejemplo:

- La ocurrencia de terremotos, que pueden provocar deslizamientos de tierra y avalanchas en los ríos, arrasando con los poblados y las tierras cultivadas.
- El cambio climático, que puede alterar los patrones de lluvia y temperatura, afectando la disponibilidad y calidad del agua, la producción agrícola y la seguridad alimentaria.
- La deforestación y la degradación ambiental, que pueden reducir la capacidad de los ecosistemas para proveer servicios ambientales, como la regulación hídrica, al reducir la capacidad de infiltración del suelo, favoreciendo la erosión.

Su impacto es alto, porque las condiciones climáticas y meteorológicas son un factor crítico en el sector agropecuario, afectan la producción, la calidad de los cultivos y la salud de los animales, lo que a su vez impacta en los costos y la rentabilidad de las empresas agrícolas. Los agricultores deben estar atentos a las condiciones climáticas y tomar medidas para mitigar los riesgos asociados.

xxvi.13. *Acceso a Recursos Naturales*

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Alta

Impacto: Alto

Lo catalogamos como oportunidad alta, a causa de que ASPRONEX, cuenta con sus proveedores propios y tiene acceso a sus propios recursos naturales, dicho contexto beneficia positivamente a la asociación, como por ejemplo en:

- Reducir los costos de producción, al evitar depender de intermediarios o de insumos importados que pueden ser más caros o escasos.
- Aumentar la calidad y la trazabilidad de los productos, al controlar mejor las condiciones de cultivo, cosecha, transporte y almacenamiento.
- Mejorar la competitividad y la rentabilidad, al ofrecer productos diferenciados, con valor agregado y adaptados a las demandas del mercado.

Su impacto es alto, porque fortalece la sostenibilidad ambiental, al aprovechar los recursos naturales propios de forma racional y responsable, minimizando el impacto negativo sobre el ecosistema; contribuye al desarrollo social y económico, al generar empleo, ingresos y bienestar para la comunidad indígena.

xxvi.14. *Presencia de Plagas*

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Medio

Lo calificamos como amenaza media, considerando que la presencia de plagas en el sector agropecuario puede amenazar a los cultivos agrícolas de Páez-Belalcázar; algunas situaciones que se pueden presentar son las siguientes:

- Disminuir el rendimiento y la calidad de los cultivos, al causar daños directos o indirectos a las plantas, como perforaciones, mordeduras, succión de savia, transmisión de virus.
- Aumentar los costos de producción, al requerir el uso de pesticidas, fungicidas, herbicidas y otros productos químicos para controlar las plagas, lo que también puede generar contaminación ambiental y riesgos para la salud humana y animal¹.
- Reducir la competitividad y la rentabilidad, al disminuir la capacidad de ofrecer productos de calidad, que cumplan con los estándares sanitarios y fitosanitarios exigidos por el mercado del sector.
- Afectar la seguridad alimentaria y la soberanía alimentaria, al comprometer la disponibilidad y el acceso a los alimentos básicos para la población rural y urbana, especialmente en situaciones de cambio climático.

Su impacto es medio, debido a que las plagas representan un posible peligro para el sector agrícola debido a los daños que pueden causar a los cultivos, los costos de control, el impacto económico, la resistencia a los pesticidas y sus efectos en la biodiversidad y la seguridad alimentaria. La gestión de plagas efectiva es fundamental para proteger los cultivos y mantener la producción agrícola de manera sostenible, mediante la implementación de medidas de prevención, monitoreo, manejo integrado y control biológico de las plagas.

xxvi.15. Vías de Acceso

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Media

Impacto: Medio

Lo clasificamos como amenaza media, teniendo presente que la vía que conecta a Páez-Belalcázar con Inzá, tiene problemas de infraestructura, debido a una falla geológica que afectó un puente metálico y lo dejó inservible. Se dice que la tierra se corre un centímetro cada día en ese lugar, lo que dificulta la construcción de un nuevo puente. Además, en esa zona hay frecuentes lluvias y neblina, que reducen la visibilidad y aumentan el riesgo de accidentes.

No hay información actualizada sobre el estado de las vías secundarias y terciarias que comunican a las veredas y corregimientos de Páez-Belalcázar con la cabecera municipal. Pero se tiene el conocimiento que estas vías están en mal estado y sin pavimentar debido a la falta de mantenimiento, la erosión, los deslizamientos y las crecientes de los ríos.

Las deterioradas condiciones viales pueden afectar al sector agropecuario de Páez-Belalcázar, en dos aspectos de suma importancia.

- Dificultar el transporte y la comercialización de los productos agrícolas y pecuarios, al aumentar el tiempo, el costo y el riesgo de los viajes. Esto puede generar pérdidas de calidad, cantidad y valor de los productos, así como dificultades para acceder a los mercados locales, regionales o nacionales.
- Limitar el acceso a los servicios públicos e institucionales, como la educación, la salud, la asistencia técnica, el crédito, el seguro agropecuario, etc. Esto puede afectar el bienestar, el desarrollo y la competitividad de los productores agropecuarios.

Su impacto es medio, en relación a que la mala calidad de las vías de acceso puede afectar a una empresa agrícola términos de costos, eficiencia, pérdida de productos, seguridad y la capacidad de expandirse y competir en el mercado. La mejora de la infraestructura de transporte

en las áreas agrícolas es esencial para el desarrollo de la zona y el abastecimiento de la mayoría de productos de la canasta familiar.

3.10 Factores Tecnológicos

❖ Tecnología y Conectividad (Telecomunicaciones)

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Media

Impacto: Alto

Lo caracterizamos como oportunidad alta, teniendo presente que las telecomunicaciones modernas en Páez Belalcázar son un tema de actual importancia para la comunidad; en ese sentido, ASPRONEX puede aprovechar el acceso a estos servicios para mejorar la comunicación interna y externa con los clientes, proveedores, empleados y socios. Redes e Internet Belalcázar es la empresa que se encarga de proveer estos servicios de telecomunicaciones en Páez.

Su impacto es alto ya que las telecomunicaciones son fundamentales para automatizar tareas, mejorar la precisión, reducir los errores y aumentar la seguridad, además de facilitar el acceso a fuentes de información reales y actualizadas.

. Facilidad de Acceso a la tecnología

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Baja

Impacto: Alto

La calificamos como oportunidad baja, en relación a que, la señal y el acceso a la red de internet en algunas zonas veredales o terrenos de producción es muy baja, o en su defecto inestable, además, la adquisición de nuevas tecnologías verdes (tecnologías más sostenibles con el medio ambiente) para ASPRONEX, sigue representando un reto en el mediano plazo; con impacto es

alto, puesto que el acceso a las nuevas tecnologías permite tener una mayor productividad de los cultivos al optimizar el uso de los recursos, y por ende un menor impacto ambiental, mayor competitividad en el mercado, y mejores oportunidades laborales y de aprendizaje para el talento humano.

3.11 . Comercio Electrónico

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Baja

Impacto: Alto

Lo catalogamos como oportunidad baja, debido a que gracias al uso de las telecomunicaciones podemos aumentar la visibilidad y la percepción de los productos, y por consiguiente de la asociación, contribuyendo a la creación de nuevas oportunidades de negocio (comunicación y distribución); pero, no contamos con una persona del talento humano, encargada “directamente” de manipular las redes y los medios digitales correspondientes a la asociación, con conocimientos previos en marketing digital y servicio al cliente. Su impacto es alto, en razón a que el comercio electrónico permite el acceso y expansión a nuevos mercados, visibiliza la marca, aumenta la competitividad y la calidad en el servicio, y fortalece los canales de comercialización.

Resistencia al Cambio Tecnológico

Oportunidad o Amenaza: “Amenaza”

Grado: Baja

Impacto: Medio

La categorizamos como amenaza baja, respecto a que la adquisición de nuevas tecnologías en la cadena productiva de ASPRONEX, es un objetivo a largo plazo, y la prioridad de la

asociación se basa en maximizar los ingresos para mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familiares, así como ser reconocidos por su cultura Indígena NASA, garantizar la educación superior de sus jóvenes para que continúen contribuyendo con sus conocimientos en pro del beneficio de la asociación, y darle una mayor visibilidad al trabajo y empoderamiento femenino.

Su impacto es medio, teniendo presente que la tecnología actual es efectiva para cumplir con los altos estándares de calidad de cada producto; además, innovar en tecnología puede ayudar a las empresas agropecuarias a mejorar la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, como, por ejemplo, reducir el impacto ambiental de la producción agropecuaria y mejorar la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

3.11.1 Nuevas Tecnologías Industriales

Oportunidad o Amenaza: “Oportunidad”

Grado: Baja

Impacto: Medio

Tras el diagnóstico realizado, calificamos la adquisición de nuevas tecnologías industriales como una oportunidad baja para ASPRONEX, debido a varios factores críticos. Aunque es evidente que la innovación tecnológica es una tendencia clave para las empresas productoras que buscan modernizarse, esta oportunidad debe ser evaluada en el contexto específico de la empresa. La implementación de nuevas tecnologías puede resultar altamente beneficiosa a largo plazo, pero el costo inicial elevado asociado con su adquisición y mantenimiento impone una barrera significativa, especialmente para una organización con recursos limitados y otros desafíos prioritarios a corto y mediano plazo.

Además, la ubicación geográfica de ASPRONEX en Páez - Belalcázar representa un desafío adicional. El aislamiento relativo de esta región no solo incrementaría los costos de transporte y logística, sino que también complicaría el acceso oportuno a repuestos y soporte técnico, lo que aumentaría los tiempos de inactividad en la producción en caso de fallos técnicos. Este factor geográfico es crucial, ya que la rentabilidad de implementar tecnologías avanzadas puede verse reducida por la logística costosa y compleja, lo cual afectaría directamente los márgenes de beneficio.

En términos de impacto, consideramos que la adopción de nuevas tecnologías tendría un impacto medio. Si ASPRONEX logra superar las barreras financieras y logísticas, la tecnología moderna podría aumentar de manera notable la eficiencia de los procesos productivos, reduciendo los costos de operación a largo plazo y mejorando la productividad y calidad de los productos destinados al mercado agropecuario. Esto no solo optimizaría la gestión de los recursos y el tiempo, sino que también podría permitirle a ASPRONEX competir de manera más efectiva en mercados más amplios y exigentes. Sin embargo, los beneficios tangibles de esta inversión tecnológica solo se reflejarían en el largo plazo, lo cual podría no alinearse con las necesidades actuales de la empresa, que demanda soluciones más inmediatas y menos costosas.

Conclusión: Aunque la adopción de tecnologías industriales modernas puede mejorar significativamente la eficiencia y competitividad de ASPRONEX, el alto costo de inversión inicial, sumado a los obstáculos logísticos derivados de su ubicación, hacen que esta opción sea poco viable en el corto plazo. La empresa enfrenta una realidad donde debe priorizar la estabilidad financiera y operativa inmediata, enfocar recursos en áreas que produzcan un impacto más directo

y accesible en el corto plazo, y fortalecer sus cimientos para considerar inversiones de mayor envergadura en el futuro. A largo plazo, estas tecnologías podrían ser cruciales, pero en las circunstancias actuales, resulta más prudente concentrarse en estrategias más factibles que ayuden a ASPRONEX a consolidar su presencia en el mercado local antes de dar pasos más ambiciosos en innovación tecnológica

4 . ANÁLISIS COMPETITIVO APLICADO DE AUTORES A EMPRESA

4.1 Las Cinco (5) Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son un modelo desarrollado por el profesor Michael Porter que se utiliza para analizar la industria y la competencia en un mercado específico. Cada una de estas fuerzas representa un aspecto clave que influye en la competitividad de una empresa en dicho mercado.

4.2 Rivalidad Competitiva

Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que ya operan en la misma industria (agropecuaria). Cuanto mayor sea la rivalidad (número y tamaño de los competidores), más difícil será para las empresas obtener ganancias sostenibles; algunos aspectos a tener en cuenta para su debido análisis son los siguientes:

4.2.1 Estructura Competitiva.

ASPRONEX es una asociación que hace parte de una Industria Fragmentada, es decir del “Sector Agropecuario”, en el que compiten una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, y algunas pocas tienen una mayor posición y participación del mercado en el sector.

4.2.2 Condiciones de la Demanda.

El sector “agropecuario” siempre se encuentra en una etapa creciente, debido a varios factores: El crecimiento constante de la población, el cubrimiento de una necesidad esencial como lo es la alimentación, avances tecnológicos de última generación en maquinaria y biotecnología agrícola, expansión de la importación a mercados externos, la urbanización que contribuye a una mayor demanda de productos procesados, el popular interés en invertir en infraestructura agrónoma, inclusive la tendencia actual de tomar conciencia ambiental para la protección y la sostenibilidad del medio ambiente.

Si bien el sector agropecuario puede experimentar desafíos temporales para ASPRONEX, como fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas y problemas climáticos, en general, sigue siendo un sector en crecimiento debido a su importancia fundamental para la alimentación y la economía nacional y global.

4.2.3 Condiciones de Costo.

Las condiciones de costos en el sector agropecuario son altamente variables y dependen de una serie de factores, tanto internos como externos, tales como: la ubicación geográfica, el tamaño de la explotación (terreno), la elección de cultivos, tecnología y maquinaria, cantidad de insumos agrícolas, mano de obra, condiciones climáticas y regulaciones políticas agrícolas a las que haya lugar. La gestión eficiente de estas barreras de entrada como son los costos, es fundamental para asegurar la viabilidad económica de la asociación en las explotaciones agrícolas y ganaderas.

28.1.4. Dimensiones de Barreras de Salida.

Las dimensiones de las barreras de salida para una empresa agropecuaria como ASPRONEX, se refieren a los obstáculos que dificultan o hacen costosa la decisión de abandonar o cerrar la operación agrícola o ganadera. Estas barreras pueden ser financieras, operativas, legales, o relacionadas con otros aspectos del negocio, como por ejemplo la inversión en activos fijos, personal de mano de obra calificado a largo plazo, contratos con proveedores, distribuidores o compradores, el impacto ambiental y sus regulaciones, el impacto económico de la comunidad, la competencia y los cambios del mercado. Antes de tomar una decisión, los asociados deben considerar cuidadosamente todas estas dimensiones y planificar estratégicamente la forma en que enfrentarán estos obstáculos.

4.2.4 Ingreso de Nuevos Competidores:

Esta fuerza se refiere a cuán fácil o difícil es para nuevas empresas ingresar a la industria y competir con éxito en relación a las barreras de entrada. Si las barreras de entrada son bajas, es más probable que aparezcan nuevos competidores, lo que puede aumentar la competencia y reducir los márgenes de beneficio de las empresas existentes; algunas de dichas barreras son:

4.2.5 Economías de Escala.

El sector agropecuario representa una gran oportunidad en el proceso de desarrollo económico y social de Colombia, esto sugiere que las economías de escala podrían desempeñar un papel importante en las actividades agrícolas y ganaderas del país. Las economías de escala en la agricultura generalmente se refieren a la reducción de los costos unitarios de producción a medida que aumenta la escala de producción (oferta); esto puede lograrse a través de la adopción de tecnologías más eficientes, la optimización de los procesos de producción y la negociación de mejores condiciones de compra y venta.

4.2.6 Lealtad de Marca.

A medida que aumente el porcentaje de participación de ASPRONEX en el mercado agropecuario, va a ser mucho más complicado para los nuevos competidores ingresar al sector y atraer clientes. Es importante que, para alcanzar dicha posición de marca, las empresas agrícolas se centren en la innovación tecnológica y proporcionen soluciones efectivas a los agricultores, información relevante al cliente sobre los productos ofrecidos, y regulaciones que promuevan la producción de productos ecológicos y sostenibles.

4.2.7 Ventajas Absolutas de Costos.

Las ventajas absolutas de costos se refieren a la capacidad de producir un bien o servicio a un costo más bajo que otros productores, lo que brinda una posición competitiva sólida. Para obtener ventajas absolutas de costos en el sector agropecuario, por lo tanto, para ASPRONEX es fundamental enfocarse en la eficiencia y la optimización de la producción agrícola o ganadera, como la selección adecuada de cultivos o ganado, uso eficiente de la tierra, gestión adecuada de insumos, autofinanciación, tecnología moderna, diversificación en las fuentes de ingresos, producción sostenible y la eficiencia en la gestión de la mano de obra.

4.2.8 Costos de Cambio Para el Cliente.

Estos costos se refieren a los obstáculos, gastos o inconvenientes que los compradores de productos agrícolas o ganaderos pueden experimentar al cambiar de un proveedor a otro o al adoptar nuevos productos o servicios en el sector; es importante destacar que dicho cambio puede resultar positivo debido a que otros proveedores pueden ofrecer mejores precios y garantías de productos, es decir que el costo de cambio sería bajo. ASPRONEX trabaja constantemente en fidelizar a sus proveedores y compradores, al proporcionar capacitación, valor cultural, garantías de calidad y otros incentivos para atraer y retener a los clientes.

4.2.9 Regulaciones Gubernamentales.

Las regulaciones gubernamentales en el sector agropecuario pueden ser tanto una fuente de protección como de desafío para las empresas. Estas regulaciones están diseñadas para abordar una serie de preocupaciones, que van desde la seguridad alimentaria y la protección del medio ambiente, hasta la equidad en el mercado y la salud pública. Colombia es un país proteccionista que busca la eliminación del monopolio en el sector agrícola promoviendo la producción local, y el fomento de préstamos privados a los agricultores que puedan abrir nuevas oportunidades de mercado y mejorar el acceso a financiamiento, sin embargo, las políticas gubernamentales también pueden generar panoramas de incertidumbre en el sector.

4.2.10 Poder De Negociación con los Proveedores

Los proveedores son las empresas o individuos que suministran los insumos necesarios para la producción de bienes o servicios. El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen estos para imponer precios más altos, condiciones de pago desfavorables o restricciones en la cadena de suministro. Si los proveedores tienen un alto poder de negociación, pueden ejercer presión sobre las empresas y reducir sus márgenes de beneficio futuras. Algunos aspectos a tener en cuenta son los siguientes.

4.2.11 Productos Ofertados con Pocos Sustitutos.

Vender productos que no representan mayor margen de sustitución, permite tener menos competencia directa, mayor control sobre los precios, fidelidad del cliente, seguridad del proveedor y menor volatilidad de la demanda. En general, la falta de productos sustitutos puede brindar oportunidades al proveedor para obtener beneficios económicos en el corto plazo, pero también puede plantearle riesgos a largo plazo si la empresa no está preparada para adaptarse a cambios en el mercado o se enfrenta a problemas de monopolio. En ese sentido, ASPRONEX

gestiona cuidadosamente su posición en el mercado, gracias a la amplia oferta de productos agropecuarios de alta calidad con valor cultural, y busca un equilibrio entre la estabilidad y la innovación.

4.2.12 Proveedores con Productos Únicos y Diferentes.

Tener productos únicos y diferentes puede ser una ventaja estratégica para un proveedor si se gestiona adecuadamente, enfocada a la diferenciación competitiva para ser más atractivos hacia las empresas. La fidelización del cliente y la gestión de la demanda son elementos clave para aprovechar al máximo la singularidad de los productos y lograr el éxito en el mercado. ASPRONEX, cuenta con proveedores propios, lo que le permite diversificar la oferta de productos y ayudar a reducir la dependencia de ciertos productos, debido a los cambios climáticos, o a fenómenos naturales y atmosféricos que la empresa no puede controlar, mitigando riesgos, supliendo la demanda cíclica, y preparándose para eventuales situaciones.

4.2.13 Las Empresas del Sector no Pueden Ingresar al Sector de sus Proveedores.

Esto hace referencia a las restricciones o limitaciones que establecen que las empresas dentro de un cierto sector o industria no tienen la capacidad de expandirse o diversificarse hacia otras actividades o negocios por su propia cuenta, ya que dependen directamente de los proveedores, por lo no pueden competir con esos mismos proveedores en su área de negocio, como en el caso de ASPRONEX. Teniendo presente que la asociación depende mayormente de la producción de sus proveedores para obtener insumos, alimentos o servicios, con la diferenciación de que ASPRONEX cuenta con sus proveedores propios, lo que le permite tener mayor poder de negociación con los mismos.

4.2.14 Amenaza de Productos Sustitutos

Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos en lugar de los ofrecidos por las empresas en la industria o sector, en relación a que suplen necesidades similares; la amenaza de sustitución puede limitar el potencial de crecimiento y rentabilidad de la empresa. Algunos factores que aumentan esta amenaza incluyen la disponibilidad de productos o servicios sustitutos, su precio y su calidad.

4.2.15 Productos Sustitutos (Principales productos de ASPRONEX).

Café. Agua panela, aromáticas, chocolate, té, bebidas a base de caféina.

Lulo. Naranja, mandarina, limón, lima, maracuyá, kiwi.

Maíz Arroz, Quinoa, Trigo y derivados, Cebada, Tapioca, Avena, Yuca, Patata, Batata.

Frijol. Lentejas, Garbanzos, Alverjas, Guisantes, Nueces y semillas.

Yuca. Papa, Patata, Batata, Plátano verde, Zanahoria, Ñame, otras raíces comestibles.

Gallinas y Marranos. Otras carnes derivadas de animales pecuarios.

Truchas. Salmon, Arenque, Lubina, Tilapia, Bacalao, Perca.

Artesanías. Otros productos hechos a mano por artistas y artesanos locales, principalmente tejidos con la historia y cultura del pueblo NASA, como ruanas, ponchos, mantas, bolsos, mochilas, sombreros, bufandas, guantes y muñecos.

4.2.16 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes son compradores o empresas que adquieren los productos o servicios de una industria o sector. El poder de negociación de los compradores se relaciona con su capacidad para influir en los precios, la calidad y las condiciones de venta; si los compradores tienen

muchas alternativas, información sobre los productos y un alto poder de negociación, pueden presionar a las empresas para obtener mejores ofertas. Algunos aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

4.2.17 . Empresas PYMES vs. Pocos o Muchos Compradores.

Para una pequeña o mediana empresa, puede resultar complejo el hecho de tener pocos compradores debido a que estos tienen el poder de negociación, y, por, ende, la capacidad de lograr precios más bajos; mientras que, si hay un amplio número de compradores, la empresa no tendría que someterse a una pequeña cantidad de clientes, no obstante, su poder de negociación sería mayor, como es el caso puntual de ASPRONEX, asociación que se desarrolla en el sector agropecuario, en el que se ve inmerso una gran diversidad demográfica y una alta participación del mercado en dicho sector.

28.5.2. Adquisición de Grandes Cantidades.

Cuando un cliente puede comprar grandes cantidades de un producto, generalmente obtiene un mayor poder de negociación sobre los proveedores. Esto se debe a que el cliente representa una parte significativa de las ventas de los proveedores y, como resultado, puede negociar mejores condiciones en términos de precios unitarios, descuentos, plazos de pago, calidad y servicio, inclusive, influir en la cadena de suministro. Para ASPRONEX, esto puede ser beneficioso en términos de obtener mejores condiciones comerciales, pero también puede llevar a una cierta dependencia en ciertos clientes específicos, lo que debe gestionarse con precaución para mitigar los riesgos a los que haya lugar.

4.2.18 Bajos costos de cambio.

Cuando un comprador tiene bajos costos de cambio con una empresa, significa que es relativamente fácil para ese comprador cambiar de proveedor o empresa sin incurrir en costos significativos o dificultades. En otras palabras, el comprador no está fuertemente ligado a una empresa en particular y puede tomar decisiones de compra de manera más flexible. Esto destaca la importancia que representa para ASPRONEX, construir relaciones sólidas con los clientes y ofrecer un alto nivel de calidad y servicio para retenerlos en un mercado altamente competitivo.

4.2.19 . Amenaza de Ingreso a la Industria.

Los compradores pueden desempeñar un papel en la entrada de nuevos competidores o en la formación de nuevas empresas en el sector agropecuario; esto puede ocurrir debido a que los compradores tienen un gran poder y recursos significativos para entrar a vender en el mercado. En este contexto, la amenaza de ingreso a la industria se refiere a la posibilidad de que los mismos compradores, que originalmente solo adquirirían productos o servicios de la industria o sector, decidan entrar en la misma como competidores.

4.3 Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta de análisis que permite comparar a una empresa con sus principales competidores en función de factores críticos de éxito. La matriz asigna pesos, calificaciones y puntajes a cada factor y a cada competidor, para evaluar la posición estratégica de la empresa y sus fortalezas y debilidades relativas. La matriz de perfil competitivo puede ayudar a una empresa a identificar las áreas que necesita mejorar y las oportunidades que puede aprovechar en el mercado.

Los Factores Claves o Determinantes para el éxito, son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria o sector en particular (Agropecuaria).

4.3.1 Elementos de la MPC:

4.3.2 El Peso en la Matriz

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo en porcentaje, y dependiendo de dicho porcentaje se calificará la importancia que tiene cada factor en la industria o sector, teniendo presente que: -10% (menor importancia) a +20% (mayor importancia). La sumatoria de los porcentajes de los factores críticos de riesgo, debe corresponder al 100%.

4.3.3 El Rating

El Rating se refiere al valor que se le asigna a cada empresa de la competencia, según su desempeño y gestión, en cada factor crítico evaluado; dicho valor de rating asignado, va desde 1 a 4. Para ASPRONEX cada valor significa:

- 1 - Gran debilidad
- 2 - Debilidad menor
- 3 - Fuerza menor
- 4 - Gran fortaleza

4.3.4 Puntaje

Es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación final en cada factor, y la sumatoria de dichas puntuaciones, determina que tan fuerte o débil se mantiene en la industria o sector (agropecuario).

4.4 Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración Propia (2024)

4.5 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo

4.5.1 Análisis de la Competencia

El objetivo de este tipo de análisis es ganar una ventaja competitiva en el mercado y mejorar la estrategia de negocios. Sin el análisis de la competencia es muy difícil saber qué hacen los demás para ganar clientes dentro de tu público objetivo.

4.5.2 Descripción del Mercado Objetivo de la Asociación

La asociación de productores y exportadores por un mejor vivir, ASPRONEX, se dedica a defender y satisfacer el interés de sus asociados fomentando el desarrollo cafetero, agrícola, pecuario, ambiental, económico, cultural, social, así como el empoderamiento del derecho de la igualdad de género, y la protección de los derechos fundamentales para el mejoramiento integral de la calidad de vida de su comunidad. La participación en el mercado, ventas y recaudación actuales y proyectadas.

4.5.3 Comparación de Precios

La comparación de precios, le permite a ASPRONEX, como asociación agrícola:

- Evaluar la rentabilidad y la competitividad de los productos agrícolas, al conocer el precio de venta, el costo de producción y el margen de ganancia de cada producto y compararlo con el de otros productores o mercados.

- Ayuda a tomar decisiones sobre qué productos cultivar, en qué cantidad, en qué momento y en qué lugar, según la demanda, la oferta y el precio de los mismos.
- Facilita la gestión de los recursos (tierra, maquinaria, mano de obra, insumos) y la planificación del presupuesto, al estimar los ingresos y los egresos esperados por la actividad agrícola.
- Contribuye a mejorar la calidad y la diferenciación de los productos agrícolas, al identificar las ventajas comparativas y las oportunidades de mercado que se pueden aprovechar.

4.5.4 Análisis de la estrategia para redes sociales y marketing

Aunque la consideramos como debilidad baja, intentamos cada día transformar el conocimiento e ideas de nuevos productos dentro de la comunidad, para que esta sea reconocida e innovadora en otros sectores aledaños y así llegar a otros lugares los cuales nos vean como una marca potencial en el mercado.

4.5.5 Competidores Directos

Para el respectivo estudio, contamos con 3 competidores directos, los cuales son, CAFE PILAMUS, MOCHILAS, ASOCIACIÓN CALOTO. Dichos competidores ofrecen una variedad de productos los cuales nos generan competencia, ya que algunos de ellos cuentan con un portafolio de servicios el cual nosotros como asociación no lo tenemos establecido en el momento, no obstante, cabe recalcar que un portafolio es una herramienta fundamental para cualquier empresa, la cual nos ayudara a destacar en el mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con cada producto que ofrecemos.

A través de esta herramienta, nosotros vamos a presentar de manera clara y organizada la oferta de los productos, así como destacar sus ventajas competitivas y diferenciarnos de la competencia como lo son CAFÉ PILAMUS Y MOCHILA. Con base a estos competidores tenemos los factores del éxito, los cuales nos ayudaran a calificar como esta nuestra asociación con respecto a los competidores.

- Imagen corporativa y valor cultural
- Automatización de procesos
- Intensidad del personal en mano de obra en el producto
- Nivel académico de talento humano
- Ventaja competitiva

4.5.6 *Café Pilamu*

Logo.



Eslogan.

“No se encontró información”

Ubicación y alcance.

- Asociación educativa agro empresarial, san miguel de AVIMARA

- Resguardo indígena DE AVIMARA PÁEZ CAUCA
- Tienda café PIMALU, en BELALCAZAR PÁEZ CAUCA, calle del comercio

Ventaja Competitiva.

La empresa CAFÉ PILAMU pertenece al proyecto pedagógico productivo de la Institución Educativa Agroempresarial San Miguel de Avirama, en el marco de los proyectos pedagógicos institucionales, enfocado en su modalidad Agroempresarial. Está ubicada en el Resguardo Indígena de Avirama Páez Cauca.

Portafolio de servicios.

Café tostado y molido en diferentes presentaciones

- 50 gramos
- 125 gramos
- 250 gramos
- 200 gramos

Café tostado en gramo

- 500 gramos

Otros derivados del café

- Helados

- Bebidas
- Manjares

Tiempo en el mercado.

21 de abril de 2021: Apertura

2 años y 5 meses

Con respecto a la imagen corporativa y valor cultural esta se destaca en el mercado tanto fuera como dentro de la región, puesto que tiene un portafolio de productos como lo son, helados, bebidas y manjares, además el café lo manejan en diferentes presentaciones, Tienen sucursales donde ofrecen estos productos los cuales los hacen conocer por medio de las redes y el marketing, además, Los productos los elaboran y los comercializan las personas de la asociación en conjunto, ya que también es una comunidad indígena encargada de la comercialización del café.

4.5.7 *Tierra Dentro Mágico y Natural Mochilas*

Logo.



Eslogan.

EWAK ART

Ubicación y Alcance

- INZA
- Popayán Carrera 5 #1-20, Sector histórico de la ciudad de Popayán, diagonal a la AIC EPS I y el CRIC.

Ventaja Competitiva.

EWAK ART, una tienda artesanal creada en la ciudad de Popayán que ayuda a comercializar marcas de productos de nuestra bella región de Tierradentro Mágico y Natural. Una forma de contribuir al desarrollo de nuestros productores locales. Gracias al empresario Leonardo Castaño, un Nasa natural de Páez, que desde este negocio nos apoya en la comercialización. Ubicada diagonal a la oficina principal de CRIC, centro histórico de Popayán. Visítanos para tener el gusto de atenderlos. Apoya lo nuestro, consume lo local. Si se puede.

Portafolio de Servicios.

Cada uno de los productos que nuestra tienda ofrece transmite los colores, la fuerza, la espiritualidad, la sabiduría, los símbolos representativos de los Pueblos Indígenas y de esta manera se fortalece la memoria ancestral.

- Bebidas
- Sombreros
- Collares
- Mochilas
- Ruanas
- Sacos

- Café
- Manillas
- Gorras
- vasos estampados

Tiempo en el Mercado.

24 julio de 2022: apertura

14 meses

También es destacada por su cultura y elaboración de sus productos, como gorras, bolsos, ruanas, bebidas, café y manillas hechas a mano, además, tiene nos ofrecen un portafolio de sus productos los cuales están tanto en la región, como en la ciudad de Popayán, hacen conocer sus productos por redes y esto ha ido creciendo ya que promueven sus artesanías por medio del centro cultural de TIERRA ADENTRO, donde ahí muestran su cultura y esfuerzo por mejorar y ofrecer un Producto único.

Como competidor mayor tenemos CAFE PILAMUS, quien mantiene la cultura como nosotros lo hacemos, cuenta con un portafolio de servicios alto, maneja apropiadamente las redes para dar a conocer el producto, tienes sucursales dentro de la ciudad de Popayán, donde sus puntos de venta son básicamente donde está la zona cultural de Popayán, es una asociación de casi 30 personas, sin contar las que venden los productos en Popayán.

Como competidor intermedio tenemos MOCHILA, quien de igual manera se hace conocer por su cultura, sin embargo, nosotros como asociación elaboramos productos similares, pero no

estamos solo enfocados en la artesanía, sino también en otros productos cosechados por nosotros como asociación.

4.6 Matriz MPCE

La matriz MPCE (Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas que puede implementar una organización, basándose en los factores internos y externos clave que afectan su desempeño.

La matriz MPCE se construye a partir de los resultados de las matrices anteriores, como la matriz DOFA. Esta asigna una ponderación a cada factor interno y externo, así como un puntaje de atractivo a cada estrategia en relación con ese factor. Luego, se calcula la calificación del atractivo, que es el producto de la ponderación por el puntaje de atractivo. Finalmente, se suma la calificación del atractivo de cada estrategia y se selecciona la que tenga el mayor valor.

4.7 *Tabla 7. Estrategias FO*

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Para la **Estrategia FO** teniendo en cuenta los valores y los criterios de; sin importancia, poco importante, más o menos importante y muy importante, se determina que la estrategia que es más viable o factible para el factor externo es la estrategia de la implementación de un plan de acciones que fortalezca el crecimiento económico de ASPRONEX y a su vez que permita la toma de decisiones, con la puntuación de 3,9 a diferencia de las otras dos estrategias planteadas por otro lado en los factores internos se destacaron por igualdad, la estrategia de implementar un plan de acciones y la realización de un plan de mercadeo con puntuaciones de 3,9 a diferencia de la otra estrategia que obtuvo puntuación de 3,40. Lo que nos indica que dos de las estrategias planteadas en la estrategia FO son viables y factibles para implementar en la asociación de productores y exportadores por un mejor vivir (ASPRONEX).

4.8 *Tabla 8. Estrategias DO*

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Las *Estrategias DO* en factores externos obtuvieron como puntuación mayor la estrategia de, creación del portafolio de servicios con una puntuación de 3,79 siendo esta la más alta y factible para la aplicación en Aspronex. En los factores internos se coincide con que la estrategia de implementar un portafolio de servicios es de realmente importancia para la asociación con una puntuación de 3,79 siendo esta la estrategia que se acopla a las necesidades de ASPRONEX

4.8.1 Tabla 9. Estrategias FA

Fuente: Elaboración Propia (2024)

En las *Estrategias FA*, en factores externos se obtuvo una puntuación de 3,54 en la estrategia de negociación de precios y contratos a largo plazo, siendo esta la estrategia más acorde para implementar en la asociación, en los factores internos la estrategia que tuvo mayor puntuación es la estrategia de diferenciación con base en el talento humano y la experiencia con puntuación de 3,66 siendo estas las dos estrategias más factibles en las estrategias fa, ya que abarcan factores relevantes y necesarios en ASPRONEX.

4.8.2 Tabla 10. Estrategias DA

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Para los factores externos de la **Estrategias DA** por mayor puntuación es más factible la estrategia de establecer un plan de mercadeo que permite ser competitivo y por ende mitigar el riesgo de nuevos competidores con puntuación de 3,60, por otro lado, en los factores internos se toma por igualdad de puntuación de 3,70 las estrategias de plan de mercadeo y la designación de un área donde se trabaje en planes de contingencia para la mitigación de las plagas.

4.9 Matriz DOFA

4.9.1 Tabla 11. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas & Amenazas

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Toma de Decisiones F2. Liderazgo y orientación empresarial F3. Imagen corporativa y valor cultural F4. Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos F5. Creación de valor F6. Empoderamiento de la Mujer F7. Nivel tecnológico F8. Intensidad de la mano de obra en el producto F9. Automatización de los procesos (efectividad de la producción.) F10. Capacidad financiera (Acceso a Capital) F11. Habilidad para competir con precios F12. Capacidad para satisfacer la demanda F13. Rentabilidad, retorno de la inversión F14. Rotación de personal F15. Comunicación, coordinación y trabajo en equipo F16. Sentido de pertenencia y motivación F17. Nivel de remuneración optima F18. Gestión del tiempo	D1. Control Gerencial D2. Motivación intrínseca y extrínseca D3. Uso de análisis y planes estratégicos D4. Evaluación de la Gestión y los resultados D5. Participación del Mercado D6. Costos de distribución y ventas D7. Portafolio de Servicios D8. Capacidad de Innovación D9. Aplicación de Tecnologías de la Información D10. Estabilidad de Costos D11. Nivel académico del talento humano D12. Plan de Capacitación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Crecimiento económico O2. Políticas de estímulo a las PYMES O3. Tendencias de consumo O4. Diversidad demográfica	A1. Inflación A2. Tasa de Interés A3. Política Fiscal A4. Inestabilidad del sector A5. Clima político del país (estabilidad política)

O5. Cultura y valores O6. Sistema educativo y nivel de educación O7. Alianzas estratégicas O8. Capacidad de Negociación con el cliente O9. Percepción de la marca (Valor cultural) O10. Ubicación geográfica (Terreno de producción) O11. Acceso a recursos naturales O12. Tecnología y conectividad (Telecomunicaciones) O13. Facilidad de acceso a la tecnología O14. Comercio electrónico O15. Nuevas tecnologías industriales	A6. Políticas gubernamentales A7. Coordinación entre lo económico y social A8. Seguridad nacional A9. Nivel de inseguridad y delincuencia A10. Fortalecimiento de la competencia A11. Nuevos competidores A12. Condiciones climáticas y meteorológicas A13. Presencia de plagas A14. Vías de Acceso A15. Resistencia al cambio tecnológico
---	---

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Analisis de MATRIZ DOFA

Fortalezas (F)

Las fortalezas de la organización destacan sus capacidades internas que le otorgan una ventaja competitiva en el mercado. Es clave maximizar estas fortalezas para capitalizar oportunidades y mitigar debilidades o amenazas.

F1. Toma de decisiones: La capacidad para tomar decisiones informadas y rápidas es un pilar en un entorno empresarial dinámico. Esto puede ayudar a la organización a adaptarse de manera ágil a cambios repentinos del mercado, reduciendo los tiempos de reacción ante crisis o nuevas oportunidades.

F2. Liderazgo y orientación empresarial: Un liderazgo sólido, con una orientación estratégica clara, proporciona dirección y cohesión. Este factor es crucial para motivar al equipo, generar una cultura organizacional positiva y orientar los recursos hacia los objetivos estratégicos.

F3. Imagen corporativa y valor cultural: La reputación de la marca y su conexión con los valores culturales otorgan un intangible valioso. Esto genera confianza entre los consumidores y otras partes interesadas, como inversores y proveedores, creando una ventaja sostenida frente a competidores menos reconocidos.

F4. Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos: Tener una cadena de suministro confiable asegura que la organización puede operar sin interrupciones. Esto es especialmente importante en industrias donde las interrupciones del suministro pueden ser devastadoras para las operaciones.

F5. Creación de valor: La capacidad para entregar un producto o servicio que ofrezca un valor superior al cliente permite a la empresa destacarse en mercados competitivos. Este enfoque en el valor genera lealtad y ayuda a construir relaciones a largo plazo con los clientes.

F6. Empoderamiento de la mujer: En una era de mayor equidad de género, el empoderamiento femenino no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también mejora la imagen corporativa, atrayendo a clientes y talentos comprometidos con la diversidad y la inclusión.

F7. Nivel tecnológico: El uso de tecnología avanzada mejora la eficiencia operativa, optimiza la producción y reduce los costos. Esto proporciona una ventaja importante en un mundo donde la digitalización es clave para competir eficazmente.

F8. Intensidad de la mano de obra en el producto: La alta intensidad de mano de obra puede interpretarse como una oportunidad para crear productos diferenciados, personalizados y de alta calidad, algo muy valorado por nichos de mercado.

F9. Automatización de procesos: La automatización no solo reduce los costos de producción, sino que también mejora la consistencia y calidad de los productos. A largo plazo, esto permite a la empresa centrarse en innovaciones más estratégicas, dejando las tareas repetitivas a las máquinas.

F10. Capacidad financiera: Tener acceso a capital, tanto interno como externo, garantiza que la empresa pueda invertir en crecimiento e innovación, incluso en tiempos de incertidumbre económica. Esto también reduce la vulnerabilidad a fluctuaciones en el flujo de caja.

F11. Habilidad para competir con precios: Mantener precios competitivos sin sacrificar calidad es una fortaleza esencial en mercados sensibles al precio. Esto asegura que la empresa puede atraer a consumidores que buscan tanto valor como asequibilidad.

F12. Capacidad para satisfacer la demanda: La flexibilidad para ajustarse a los picos en la demanda sin comprometer la calidad o tiempos de entrega fortalece la posición de la empresa en el mercado, al crear una experiencia positiva para el cliente.

F13. Rentabilidad y retorno de la inversión: Mantener niveles altos de rentabilidad es clave para atraer inversionistas, pero también para asegurar un crecimiento sostenible. El retorno de la inversión se vuelve crítico en el momento de justificar nuevos proyectos o expansiones.

F14. Rotación de personal: Una baja rotación indica una cultura organizacional positiva y un alto nivel de satisfacción laboral. Esto reduce los costos asociados a la contratación y formación de nuevos empleados y preserva la estabilidad del conocimiento dentro de la organización.

F15. Comunicación, coordinación y trabajo en equipo: Estos elementos son fundamentales para garantizar que las operaciones diarias fluyan sin problemas. Un equipo bien coordinado y con buenas habilidades de comunicación reduce la probabilidad de errores y mejora la eficiencia operativa.

F16. Sentido de pertenencia y motivación: Los empleados motivados tienden a ser más productivos y a comprometerse más con la organización, lo cual genera un impacto positivo en la calidad del trabajo y la lealtad al empleador.

F17. Nivel de remuneración óptima: Ofrecer salarios competitivos asegura que la empresa atraiga y retenga el mejor talento. Esto contribuye a un mayor nivel de compromiso y a mejorar la competitividad en la industria.

F18. Gestión del tiempo: Una gestión eficiente del tiempo en los procesos operativos puede maximizar la productividad, reducir los tiempos muertos y aumentar la satisfacción del cliente mediante tiempos de entrega más rápidos.

Debilidades (D)

Las debilidades son áreas internas que limitan el rendimiento de la organización y que deben ser abordadas para evitar que se conviertan en desventajas competitivas:

D1. Control gerencial: Un control gerencial deficiente puede conducir a ineficiencias operativas, falta de seguimiento en los proyectos y a una pérdida de oportunidades clave.

D2. Motivación intrínseca y extrínseca: Si los empleados carecen de motivación, tanto interna como externa, la productividad disminuye y la calidad del trabajo puede verse afectada. Esto puede impactar negativamente en la cultura organizacional y los resultados de la empresa.

D3. Uso de análisis y planes estratégicos: Sin un enfoque estratégico basado en datos y análisis rigurosos, la empresa podría tomar decisiones reactivas en lugar de proactivas. Esto aumenta el riesgo de perder competitividad en el mercado.

D4. Evaluación de la gestión y resultados: La falta de sistemas de evaluación rigurosos limita la capacidad de la organización para identificar áreas de mejora y de implementar cambios efectivos.

D5. Participación del mercado: Una participación de mercado reducida indica una baja competitividad y, por tanto, una mayor vulnerabilidad a la entrada de nuevos competidores o al fortalecimiento de los actuales.

D6. Costos de distribución y ventas: Los costos elevados de distribución y ventas erosionan los márgenes de ganancia. Si la empresa no logra optimizar esta área, enfrentará dificultades para competir en precios sin comprometer la calidad del producto.

D7. Portafolio de servicios: Un portafolio limitado puede restringir la capacidad de la empresa para diversificar ingresos o adaptarse a nuevas tendencias del mercado.

D8. Capacidad de innovación: La incapacidad de innovar en productos, procesos o servicios coloca a la empresa en desventaja frente a competidores más ágiles y disruptivos.

D9. Aplicación de tecnologías de la información: Si la empresa no adopta tecnologías digitales de manera efectiva, perderá oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y la interacción con los clientes.

D10. Estabilidad de costos: La falta de estabilidad en los costos impide una planificación financiera adecuada, lo cual genera incertidumbre y afecta la rentabilidad.

D11. Nivel académico del talento humano: Un nivel académico bajo entre los empleados puede traducirse en una menor capacidad para resolver problemas complejos, implementar innovaciones o liderar iniciativas estratégicas.

D12. Plan de capacitación: Sin un plan de capacitación continuo, la empresa no logrará mantener actualizados a sus empleados en nuevas tecnologías o metodologías, lo cual afecta la competitividad a largo plazo.

Oportunidades (O)

Las oportunidades representan factores externos favorables que, si se aprovechan, pueden mejorar la posición competitiva de la empresa:

O1. Crecimiento económico: En un entorno de crecimiento económico, la empresa puede aumentar sus ingresos, expandir operaciones y acceder a nuevos mercados con mayor facilidad.

O2. Políticas de estímulo a las PYMES: Las políticas gubernamentales que apoyan a las PYMES, como acceso a financiamiento, reducciones fiscales y capacitación, permiten que la empresa crezca con menos barreras.

O3. Tendencias de consumo: La evolución de las preferencias de los consumidores presenta una oportunidad para innovar productos o servicios alineados con esas nuevas demandas, ganando participación de mercado.

O4. Diversidad demográfica: Una base de consumidores más diversa abre la posibilidad de desarrollar productos adaptados a nichos específicos, incrementando la segmentación del mercado.

O5. Cultura y valores: Las empresas que integran valores éticos y responsabilidad social son percibidas más positivamente por los consumidores, lo que puede fortalecer su posicionamiento.

O6. Sistema educativo: La mejora del sistema educativo permite a la empresa acceder a una mano de obra más calificada, lo que impulsa la productividad y la innovación.

O7. Alianzas estratégicas: La formación de alianzas permite a la empresa acceder a nuevos recursos, compartir riesgos y aumentar su competitividad global.

O8. Capacidad de negociación con clientes: Fortalecer la capacidad de negociación puede mejorar los márgenes de ganancia y asegurar contratos más estables a largo plazo.

O9. Percepción de la marca (Valor cultural): Una marca bien percibida, que se alinee con los valores culturales y sociales de los consumidores, puede ganar lealtad y preferencia en el mercado. Aprovechar esta percepción positiva puede traducirse en un aumento en la demanda y la satisfacción del cliente.

O10. Ubicación geográfica (Terreno de producción): Contar con una ubicación estratégica puede reducir costos logísticos, mejorar el acceso a mercados clave y facilitar la distribución de productos. Esto es particularmente importante en industrias donde la frescura o el tiempo de entrega son críticos.

O11. Acceso a recursos naturales: La disponibilidad de recursos naturales puede reducir costos de producción y garantizar la calidad del producto. Esto es especialmente relevante en industrias como la alimentaria, donde la calidad de los insumos es fundamental para el éxito.

O12. Tecnología y conectividad (Telecomunicaciones): La mejora en la tecnología y la conectividad permite a las empresas optimizar sus procesos, mejorar la comunicación interna y externa, y expandir su alcance a través de plataformas digitales.

O13. Facilidad de acceso a la tecnología: El acceso a tecnologías emergentes facilita la innovación y la optimización de procesos, permitiendo a las empresas mantenerse competitivas y adaptarse rápidamente a cambios en el mercado.

O14. Comercio electrónico: El crecimiento del comercio electrónico presenta una gran oportunidad para expandir mercados y llegar a nuevos consumidores. Las empresas pueden diversificar sus canales de venta y reducir costos asociados a la venta física.

O15. Nuevas tecnologías industriales: La adopción de nuevas tecnologías industriales puede aumentar la eficiencia y la producción, lo que puede traducirse en una reducción de costos y una mayor competitividad en el mercado.

Amenazas (A)

Las amenazas representan factores externos que pueden impactar negativamente la operativa y el crecimiento de la organización. Es crucial identificar y desarrollar estrategias para mitigar estos riesgos.

A1. Inflación: La inflación puede aumentar los costos de los insumos y reducir el poder adquisitivo de los consumidores. Esto puede afectar tanto la rentabilidad como la demanda de los productos.

A2. Tasa de interés: Un aumento en las tasas de interés puede encarecer el financiamiento, afectando la capacidad de la empresa para invertir en crecimiento o innovaciones. Esto puede limitar las oportunidades de expansión.

A3. Política fiscal: Cambios en la política fiscal pueden afectar la rentabilidad, a través de incrementos en impuestos o cambios en incentivos. Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a estas fluctuaciones.

A4. Inestabilidad del sector: La inestabilidad en el sector puede llevar a la incertidumbre en las proyecciones de ingresos y la planificación a largo plazo. Las empresas deben desarrollar planes de contingencia para enfrentar posibles crisis sectoriales.

A5. Clima político del país (Estabilidad política): Un ambiente político inestable puede generar riesgos operativos, afectando las inversiones y la planificación a largo plazo. La empresa debe considerar escenarios de riesgo político en su estrategia.

A6. Políticas gubernamentales: Cambios en las políticas gubernamentales, como regulaciones ambientales o laborales, pueden crear obstáculos operativos y financieros que la empresa debe abordar.

A7. Coordinación entre lo económico y social: La falta de coordinación entre el desarrollo económico y social puede generar tensiones en la comunidad, afectando la reputación de la empresa y su aceptación social.

A8. Seguridad nacional: La inestabilidad en términos de seguridad nacional puede afectar la operación de las empresas, especialmente en sectores que dependen de la movilidad y logística.

A9. Nivel de inseguridad y delincuencia: La delincuencia puede aumentar los costos operativos y afectar la seguridad de empleados y activos, lo que puede desincentivar la inversión.

A10. Fortalecimiento de la competencia: El aumento de la competencia en el mercado puede erosionar márgenes de ganancia y hacer que sea más difícil mantener la cuota de mercado. Las empresas deben estar atentas a las estrategias de los competidores.

A11. Nuevos competidores: La entrada de nuevos competidores puede cambiar la dinámica del mercado, forzando a la empresa a innovar y ajustar su oferta para mantenerse relevante.

A12. Condiciones climáticas y meteorológicas: Las condiciones climáticas adversas pueden afectar la producción y la cadena de suministro, especialmente en sectores que dependen de recursos naturales.

A13. Presencia de plagas: En el sector agrícola, la presencia de plagas puede afectar la producción, generando pérdidas económicas significativas.

A14. Vías de acceso: La calidad de las infraestructuras de transporte puede impactar en la logística y distribución. Si las vías de acceso son deficientes, esto puede aumentar los costos y el tiempo de entrega.

A15. Resistencia al cambio tecnológico: La resistencia a adoptar nuevas tecnologías puede limitar la competitividad y la eficiencia operativa. La empresa debe promover una cultura de innovación y flexibilidad para enfrentar este desafío.

Integración de la Matriz DOFA

La matriz DOFA permite a las organizaciones integrar sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) con las condiciones externas (oportunidades y amenazas) para formular estrategias efectivas.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): La organización puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno. Por ejemplo, emplear su capacidad de innovación (F8) para desarrollar productos que respondan a las nuevas tendencias de consumo (O3).

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Aquí se busca utilizar las fortalezas para mitigar las amenazas. Un liderazgo sólido (F2) puede ayudar a la empresa a adaptarse a cambios en la política fiscal (A3) y a mantener la moral del equipo durante tiempos de incertidumbre.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Este enfoque implica abordar debilidades para aprovechar oportunidades. Si la empresa carece de un portafolio de servicios sólido (D6), puede buscar capacitación (D12) para desarrollar nuevas ofertas alineadas con el crecimiento del comercio electrónico (O14).

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): La organización debe trabajar para minimizar debilidades que podrían agravar las amenazas. Por ejemplo, mejorar el control gerencial (D1) puede ser crucial en un entorno económico incierto (A1).

El análisis de la matriz DOFA proporciona una visión integral de la situación actual de la organización, facilitando la identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias efectivas. Es esencial que la organización continúe monitoreando tanto su entorno interno como

externo, adaptándose a las condiciones cambiantes para asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. Implementar un seguimiento periódico de la matriz DOFA permitirá a la empresa mantenerse competitiva y proactiva frente a los desafíos y oportunidades que surjan en el futuro.

4.10 Tabla 12. Cruce de Variables (Matriz DOFA)

Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> • F10; O1; O2: Implementar un plan de acciones que fortalezca el crecimiento económico de ASPRONEX y permita la toma de decisiones • F3; O9: realizar un plan de mercadeo donde se resalta el valor cultural y mejore la percepción de la marca • F7; O12; F9; O8: Implementar nuevas tecnologías por medio de convenios con entidades especializadas. • F4; O7: Aliados comerciales que permitan mejorar la distribución de los productos de ASPRONEX 	<ul style="list-style-type: none"> • F4; A1; A4: Se realizarán negociación de precios y contratos a largo plazo. • F8; A10: Estrategia de diferenciación que se base en el talento y la experiencia de cada uno de los asociados • F18; A12: realizar un plan de acciones donde se fomente la mitigación de riesgos climáticos.
Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • D1; O1; O7; O8: Implementación de políticas de funcionamiento con definición de los roles. • D3; D4; D8; O7; O8; O9: Asambleas que definan los planes estratégicos que se desarrollen durante periodos establecidos. • D5; D7; O3; O5; O9: Creación del portafolio de servicios, donde se evidencie el valor cultural, que mejore la perspectiva de la marca. • D11; O1; O6; O8: Charlas con profesionales donde se fomente la importancia de la educación a los hijos de los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1; A1; A15: Fomentar la producción y aumentar la oferta de bienes y servicios puede reducir la inflación. • D3; D4; D5; D7; A10; A11: Establecer un plan de mercadeo, que permita ser competitivo y por ende mitigar el riesgo de nuevos competidores. • D11; A12; A13; A14: Designar un área donde se trabaje en planes de contingencia para las plagas, y casos de cambio climatológico.

Fuente: *Elaboración Propia (2024)*

Análisis Cruce de Variables (Matriz DOFA)

La Matriz DOFA es una herramienta estratégica que permite analizar las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) de una organización, en este caso, ASPRONEX. A través de la combinación de estos elementos, se pueden desarrollar estrategias que ayuden a la empresa a maximizar su potencial y mitigar los riesgos. Aquí se presentan las principales conclusiones del cruce de variables y las estrategias resultantes:

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades)

Estas estrategias se enfocan en usar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno:

F10; O1; O2: Implementar un plan de acciones para fortalecer el crecimiento económico de ASPRONEX y mejorar la toma de decisiones. Esta estrategia se apoya en la capacidad interna de la organización (F10) y las oportunidades de expansión y mejora de procesos (O1 y O2). El crecimiento económico y la mejora en la toma de decisiones serán clave para consolidar la posición en el mercado.

F3; O9: Crear un plan de mercadeo que resalte el valor cultural y mejore la percepción de la marca. ASPRONEX puede utilizar su fortaleza cultural (F3) para aprovechar la oportunidad de destacar su identidad y aumentar la visibilidad en el mercado (O9). Esto reforzará su propuesta de valor y permitirá una mayor diferenciación.

F7; O12; F9; O8: Implementar nuevas tecnologías mediante convenios con entidades especializadas. Al aprovechar las fortalezas tecnológicas (F7 y F9) junto con las oportunidades de alianzas estratégicas (O8 y O12), ASPRONEX puede modernizar sus procesos productivos, lo que aumentará su competitividad en el mercado.

F4; O7: Establecer alianzas comerciales para mejorar la distribución. La fortaleza de contar con aliados comerciales (F4) puede potenciarse mediante las oportunidades de mejorar la red de distribución (O7), permitiendo una mayor presencia y accesibilidad de los productos de ASPRONEX en el mercado.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas)

Estas estrategias buscan utilizar las fortalezas para enfrentar o minimizar las amenazas del entorno:

F4; A1; A4: Negociación de precios y contratos a largo plazo. ASPRONEX puede usar su fortaleza en alianzas comerciales (F4) para mitigar las amenazas relacionadas con los cambios de precios y la competencia (A1, A4), garantizando estabilidad y previsibilidad a través de contratos a largo plazo.

F8; A10: Diferenciación basada en el talento y la experiencia de los asociados. Utilizando el conocimiento interno (F8), ASPRONEX puede contrarrestar la amenaza de la competencia (A10) al destacarse por su experiencia y capacidades únicas, creando un valor añadido que es difícil de replicar.

F18; A12: Plan de acciones para mitigar riesgos climáticos. Al aprovechar la fortaleza en planificación (F18), ASPRONEX puede implementar acciones preventivas que reduzcan los riesgos climáticos (A12), minimizando así las pérdidas por fenómenos naturales.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)

Estas estrategias se enfocan en aprovechar las oportunidades para superar las debilidades:

D1; O1; O7; O8: Implementar políticas de funcionamiento con roles definidos. La oportunidad de establecer estructuras organizacionales más claras (O1, O7, O8) permite superar debilidades en la gestión interna (D1) al implementar políticas que mejoren el flujo de trabajo y la toma de decisiones.

D3; D4; D8; O7; O8; O9: Asambleas estratégicas para definir planes de desarrollo. Superar la falta de planificación clara (D3, D4, D8) mediante el establecimiento de asambleas permitirá a ASPRONEX aprovechar oportunidades de crecimiento (O7, O8, O9), asegurando que los planes a largo plazo sean robustos y efectivos.

D5; D7; O3; O5; O9: Creación de un portafolio de servicios que destaque el valor cultural. Este portafolio permitirá enfrentar debilidades en la oferta actual (D5, D7) al aprovechar la oportunidad de resaltar la identidad cultural (O3, O5, O9), mejorando la percepción de la marca en el mercado.

D11; O1; O6; O8: Charlas educativas para fomentar la importancia de la educación. Superar las debilidades relacionadas con la formación interna (D11) puede lograrse al aprovechar las oportunidades de promover la educación (O1, O6, O8) entre los hijos de los asociados, garantizando el desarrollo de las futuras generaciones.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas)

Estas estrategias intentan minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas del entorno:

D1; A1; A15: Fomentar la producción y aumentar la oferta puede ayudar a reducir la inflación. ASPRONEX puede abordar debilidades operativas (D1) y enfrentar las amenazas económicas (A1, A15) aumentando la eficiencia en la producción y oferta de productos.

D3; D4; D5; D7; A10; A11: Establecer un plan de mercadeo competitivo. Al superar las debilidades en planificación (D3, D4, D5, D7) y enfrentarse a las amenazas de nuevos competidores (A10, A11), un plan de mercadeo bien diseñado permitirá a ASPRONEX competir en mejores condiciones y reducir riesgos.

D11; A12; A13; A14: Desarrollo de planes de contingencia para plagas y cambios climáticos. La debilidad en la preparación ante situaciones imprevistas (D11) puede abordarse mediante la creación de un área específica para enfrentar amenazas climáticas y sanitarias (A12, A13, A14).

El análisis DOFA de ASPRONEX revela oportunidades claras para potenciar su crecimiento, principalmente mediante la modernización tecnológica y la mejora de la estructura organizativa. Las alianzas estratégicas y la diferenciación basada en el valor cultural son aspectos clave que pueden ayudar a superar las debilidades internas y mitigar las amenazas externas. La planificación a largo plazo y la implementación de políticas de funcionamiento claras serán esenciales para el éxito en los próximos años.

4.11 Análisis de Vulnerabilidad

4.11.1 Tabla 13. Matriz de Análisis de Vulnerabilidad Fuente: Elaboración Propia (2024)

4.11.2 Tabla 14. Ponderación Primera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.11.3 Gráfico 1. Primera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración propia (2024)

La imagen corporativa y el valor cultural están ubicados en la zona de "preparados", la capacidad de reacción es alta (9) y la probabilidad de ocurrencia es baja (1,6), esto generalmente indica que la asociación tiene una imagen corporativa sólida y una cultura fuerte y relevante, mostrando un resultado sumamente positivo, ya que son factores de vital importancia para ASPRONEX en la gestión de riesgos y la planificación estratégica; pero lo anterior no significa

que no deba ser proactiva en la dirección y protección de estos activos, para garantizar la sostenibilidad de la asociación en el largo plazo.

4.11.4 Tabla 15. Ponderación Segunda Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Gráfico 2. Segunda Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración propia (2024)

La automatización de procesos está ubicada en la zona de "preparados", su capacidad de reacción (7) es medianamente alta y su probabilidad de ocurrencia (3,5) no supone mayor riesgo,

esto sugiere que la asociación se encuentra en una posición lo suficientemente consistente en términos de automatización de sus procesos; pero es esencial seguir supervisando y mejorando continuamente los procesos automatizados para mantener la eficacia y la competitividad, teniendo presente que, una automatización bien gestionada puede ofrecer ventajas significativas en costos, tiempo, estabilidad y flexibilidad, pero también presenta desafíos que deben abordarse de manera proactiva.

4.12 Tabla 16. Ponderación Tercera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración Propia (2024)

4.12.1 Gráfico 3. Tercera Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración Propia (2024)basado en (García et al., 2022)

La Intensidad del personal en la mano de obra" está ubicada en la zona de "preparados", su capacidad de reacción (7) es medianamente alta y la probabilidad de ocurrencia (2,4) es baja, esto demuestra que ASPRONEX se encuentra en una posición consistente en términos de su estructura de personal y su dependencia de mano de obra, pero es importante continuar evaluando y ajustando la estructura de personal según sea necesario para garantizar la eficiencia y la efectividad operativa a lo largo del tiempo; los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de la asociación pueden requerir adaptaciones en la fuerza laboral, por lo que es esencial estar preparado para tomar decisiones informadas.

4.13 *Tabla 17-* Ponderación Cuarta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

4.13.1 Gráfico 4. Cuarta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración propia (2024)

El Nivel académico del talento humano, está ubicado en la zona de "Vulnerable" y muy cercano a la zona de "Indefenso", su capacidad de reacción (5) es medianamente baja y su probabilidad de ocurrencia (4,8) es moderadamente representativa, esto demuestra que ASPRONEX puede estar enfrentando desafíos significativos relacionados con el nivel de educación y formación de su personal, por ende, indica una preocupación importante que debe abordarse en el corto plazo. La inversión en la formación y el desarrollo del personal es crucial para mejorar la competitividad y la capacidad de la asociación hacia enfrentar los desafíos de un entorno empresarial cambiante.

4.13.2 Tabla 18. Ponderación Quinta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

4.13.3 Gráfico 5. Quinta Puntual (Análisis de Vulnerabilidad)

Fuente: Elaboración propia (2024)

La creación de valor está ubicada en la zona de "preparados", su capacidad de reacción (9) es alta, y su probabilidad de ocurrencia (4) no representa mayor riesgo, esto demuestra que la asociación tiene en una posición consistente en términos de su capacidad para generar valor económico, social y cultural en sus productos, encaminados al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y el reconocimiento de la comunidad indígena NASA. Sin embargo, es importante no descuidar la innovación continua y la adaptación a medida que evoluciona el entorno empresarial; la asociación debe seguir evaluando las tendencias del mercado, las expectativas de los clientes y las oportunidades emergentes para garantizar que siga creando valor de manera efectiva y sostenible.

4.14 Matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción)

La matriz PEYEA es una herramienta que sirve para evaluar la posición estratégica de una empresa y elegir la mejor acción a seguir. PEYEA son las siglas de Posición Estratégica y

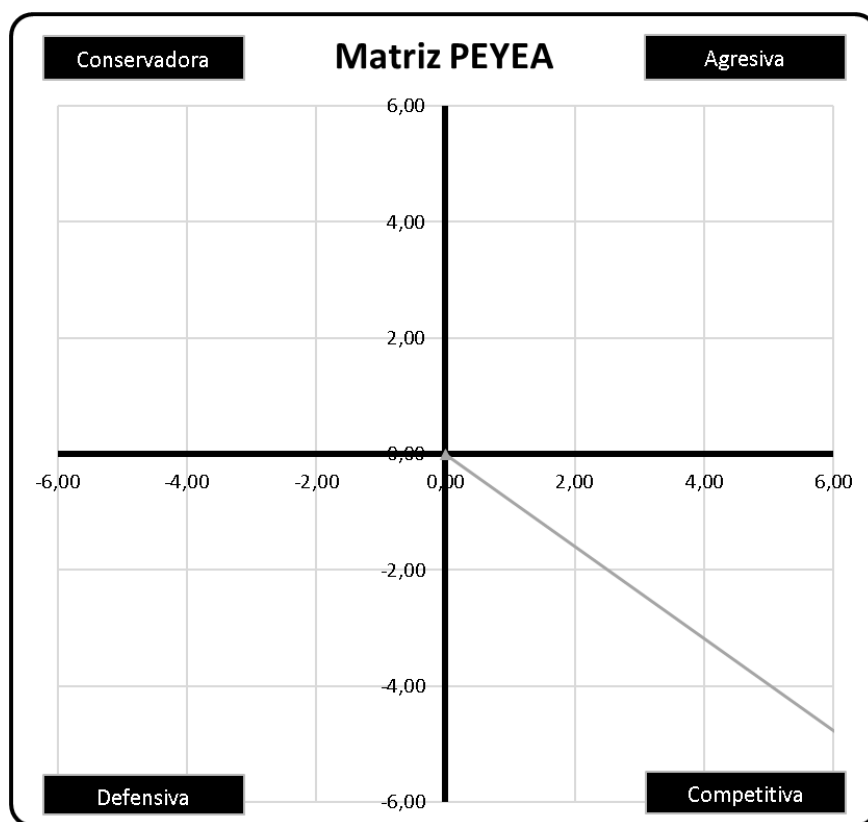
Evaluación de la Acción. La matriz se compone de cuatro factores: Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Estos factores se representan en un eje horizontal y uno vertical, formando cuatro cuadrantes: Agresivo, Conservador, Competitivo y Defensivo, y cada cuadrante sugiere un tipo de estrategia diferente según las condiciones internas y externas de la empresa. Para calificar la matriz PEYEA, se deben seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar una serie de variables que contemplen los cuatro factores de la matriz PEYEA (FF, VC, EA y FI).
- Asignar un valor numérico a estas variables. En el caso de la Fuerza Financiera y Fuerza de Industria, se utiliza una escala del 1 al 6, siendo 6 la puntuación más alta. Para Ventaja Competitiva y Estabilidad del Ambiente se utiliza la escala -6 a -1, donde -1 es el valor mayor.
- Extraer la media de los valores de los cuatro factores. Para ello, se suma los valores de las variables de cada dimensión y se divide el resultado obtenido por la cantidad de variables en cada una de ellas.
- Anotar los valores medios de cada factor en el eje correspondiente de la Matriz PEYEA.
- Sumar los valores de los ejes. En primer lugar, se suman los valores del eje X y se anota en el mismo. Luego, se suman los valores del eje Y y se anota en el mismo. Finalmente, se traza un vector que une el origen con el punto resultante de las sumas.
- Según el cuadrante, se puede determinar si la estrategia más adecuada para la empresa es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

4.15 *Tabla 19. Matriz PEYEA*

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.15.1 Gráfico 6. Resultado Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia (2024)

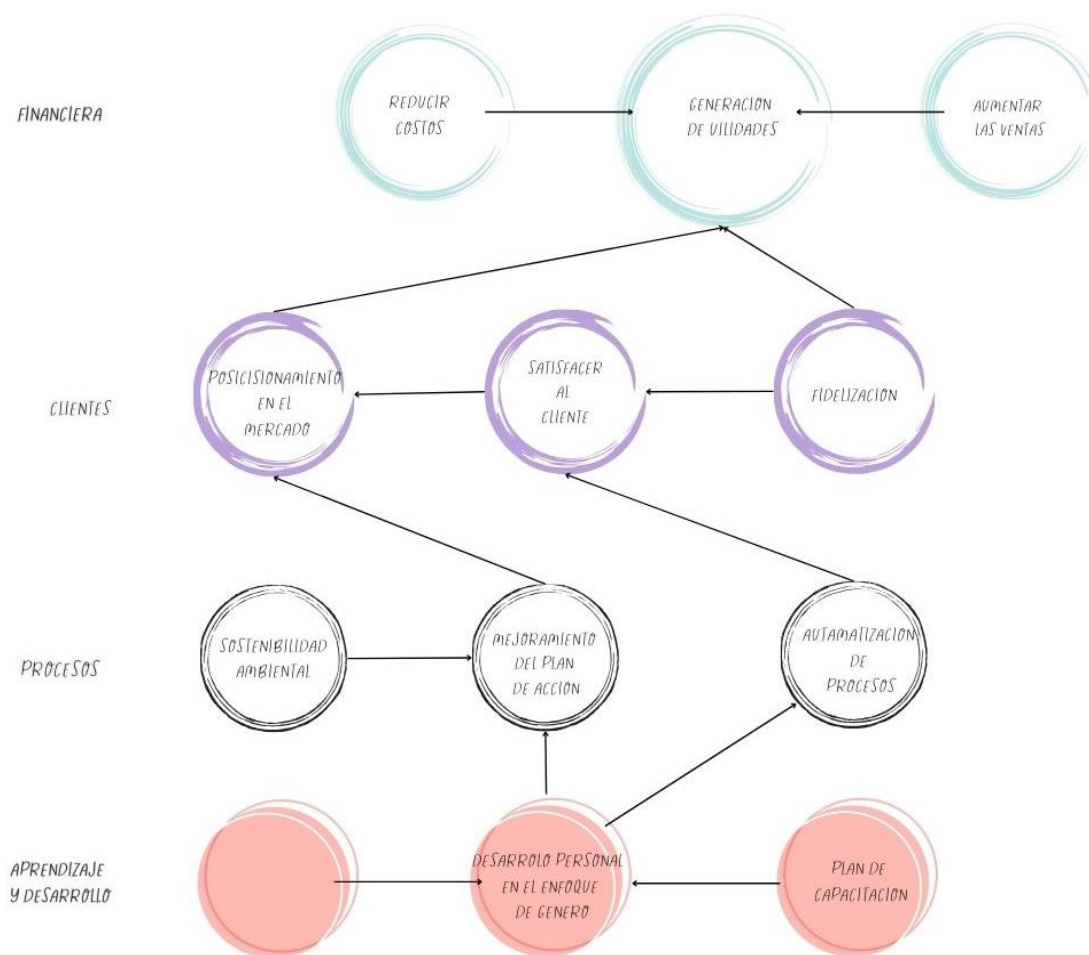
4.16 Balance Score Card

El Balance Score Card, es una herramienta que sirve para medir y gestionar el desempeño de una organización, alineando sus objetivos estratégicos con sus resultados. El Balance Score Card se basa en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva tiene indicadores, metas e iniciativas que permiten monitorear y mejorar el rendimiento de la organización.

4.17 Tabla 20. Balance desempeño**Fuente: Elaboración propia (2024)**

35.1. Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una herramienta visual que permite a las organizaciones describir y comunicar sus objetivos de manera más organizada e interconectada. Los mapas estratégicos también sirven como una base adecuada para el desarrollo de medidas financieras y no financieras que pueden utilizarse para monitorear la ejecución y funcionamiento de dichos objetivos. Los mapas estratégicos se basan en 4 perspectivas: Financiera, del cliente, procesos de crecimiento, y aprendizaje interno.



4.17.1 Estructura Organizacional

4.17.2 ¿Quién lo debe hacer?

La Asociación de productores y exportadores por un mejor vivir “ASPRONEX”, en su plan de desarrollo organizacional, busca identificar y sistematizar los cargos de las diferentes áreas, importantes para la idónea coordinación, regularización y gestión de la cadena de suministro inmersa en cada uno de los productos agropecuarios ofrecidos al mercado; encaminado al cumplimiento de la misión, la visión, las metas y objetivos propuestos, para generar desarrollo empresarial en el largo plazo; estas áreas y/o cargos están constituidos y distribuidos de la siguiente manera:

Gerencia Estratégica: El pilar de nuestra asociación se fundamenta por la Asamblea General, conformada por el presidente y el vicepresidente de la junta, quienes, a su vez, tienen a su cargo a la línea de mando media.

Gerencia Táctica: Conformada por la secretaria, el Tesorero, el Fiscal, el Asesor Jurídico, y el Coordinador de Trabajo el cual tiene a su cargo a los trabajadores pertenecientes a la línea operativa.

Línea Operativa: Conformada por 13 trabajadores (agricultores) pertenecientes a la cadena de suministro.

4.17.3 ¿De qué es responsable?

En sentido general, todos y cada uno de nuestros asociados están enfatizados hacia el logro de los objetivos primordiales de la empresa en corto y el largo plazo, en congruencia con el alcance de la misión y la visión, pero, de manera individual, cada cargo y línea de mando debe cumplir con ciertas actividades, funciones y compromisos.

La Gerencia Estratégica, es la responsable de administrar y gestionar los recursos principalmente económicos, liderar y coordinar la planeación estratégica, definir las políticas, establecer las metas, los objetivos y la misión de la empresa, así como las directrices y las recomendaciones que deben seguir los empleados precisando hacia donde se va a dirigir la empresa en relación al tiempo, y de la supervisión de las líneas y/o cargos inferiores.

La Gerencia Táctica, se encarga de lograr los objetivos establecidos por la línea superior, desarrollando e implementando las actividades y acciones propuestas. Los miembros de esta línea deben supervisar a sus subordinados, asignar recursos, diseñar e implementar planes y evaluar el cumplimiento de los mismos.

La línea Operativa, se encarga de realizar las actividades diarias que afectan directamente a la cadena de suministro, como la producción, el procesamiento, el almacenamiento, el transporte y la comercialización de los productos agrícolas y pecuarios, hacia el consumidor final. La línea operativa también debe gestionar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para el desarrollo de las actividades agropecuarias, y su coordinador de trabajo debe velar por la calidad, la seguridad, la eficiencia y la rentabilidad de los procesos y productos ofertados al mercado.

La importancia de estas líneas radica en que permiten una comunicación fluida y eficaz entre todos los miembros de la organización, así como una coordinación y un control adecuados para garantizar el buen funcionamiento y la calidad del servicio. Además, facilitan la delegación y la motivación del personal, al asignarle tareas acordes a sus capacidades y expectativas.

4.17.4 ¿Cuál es su competencia de autoridad?

La competencia de autoridad es el grado de responsabilidades y las atribuciones que, por política de la asociación, le competen y corresponde objetivamente a ciertas áreas y/o trabajadores.

La presidenta, en compañía con el vicepresidente, tienen autoridad frente a todas las líneas y/o cargos inferiores, consecutivamente, cumpliendo con ciertos roles, como el pensamiento crítico, liderazgo y motivación, comunicación, creatividad, ingenio y pro actividad.

Por otra parte, la Secretaria, el Tesorero, el Fiscal, y el Asesor Jurídico, aunque hacen parte de la línea de mando media y tienen poder de opinión, no poseen mayor nivel de autoridad (personal sublevado); están regulados directamente por las órdenes de la presidenta y el vicepresidente, y se limitan a cumplir con sus funciones, es decir, servir de colaboradores en el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas, a diferencia del Coordinador de Trabajo, quien posee autoridad sobre los trabajadores pertenecientes a la cadena de suministro.

Los trabajadores a cargo del Coordinador de Trabajo, que, aunque son sumamente importantes en el proceso operativo, no cuentan con competencia de autoridad a su disposición, solo son responsables de sus objetos personales y recursos asignados para el desempeño de su ejercicio laboral

5 ANEXO 1. Gobierno de la Asociación

DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACION

ARTICULO 14. El Gobierno de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX, estará a cargo de:

- La Asamblea General

- La Junta Directiva
- Comité de veeduría y control social.

ASAMBLEA

ARTICULO 15. ASAMBLEA GENERAL: La Asamblea General de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX, es la máxima autoridad de la Asociación, la cual la constituyen:

- Todos sus afiliados o delegados debidamente habilitados
- Un delegado por cada 25 socios, que la persona jurídica tenga afiliada, acreditado por escrito por la correspondiente entidad asociada

ARTICULO 16. La Asamblea se reunirá tres veces al año ordinariamente y extraordinariamente cuando las circunstancias así lo exijan y será convocada por la Junta Directiva, el Fiscal o un número no inferior a más de la mitad de los asociados, por medio escrito dirigido a cada uno de los asociados y/o confirmando personalmente o telefónicamente.

Para las reuniones ordinarias, la convocatoria la realizará la Junta Directiva, quien comunicará el plan del evento con treinta (15) días de anticipación a la fecha de la realización por medio escrito, radial, telefónico u otros medios de comunicación, se debe informar el lugar, la fecha, la hora y el orden del día de la asamblea.

Las asambleas extraordinarias como su mismo nombre lo indica no tendrán fechas para su realización, ya que la mismas es de manera extraordinaria en donde se darán a conocer los fines específicos que motivaron la convocatoria.

ARTICULO 17. Se establece quórum reglamentario para decidir con la mitad más uno de los socios y delegados hábiles debidamente acreditados, que integran la asamblea general de la

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX, que estén al día en aportes y tengan en regla la documentación exigida de acuerdo con los estatutos y la ley.

ARTICULO 18. La Asamblea dejará constancia de todas las actuaciones en un libro de actas, las cuales serán firmadas por el presidente y el secretario.

ARTICULO 19. FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL

- Elaborar su propio reglamento.
- Aprobar o reformar los Estatutos.
- Elegir a los integrantes de la Junta Directiva y al Fiscal
- Examinar y aprobar los informes de la Junta Directiva y Fiscal.
- Manifestarse sobre la afiliación de ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX a otras organizaciones.
- Fijar las cuotas ordinarias de sostenimiento y establecer las cuotas extraordinarias
- Aprobar el presupuesto general presentado por la Junta Directiva y el Fiscal.
- Dictar acuerdos y resoluciones aprobando o rechazando las decisiones adoptadas por la Junta Directiva.
- Decidir la disolución de La ASOCIACION y nombrar el liquidador
- Las demás que señale la Ley, o las que por naturaleza le corresponden como órgano supremo de La ASOCIACION.

JUNTA DIRECTIVA

DE LA JUNTA DIRECTIVA

ARTICULO 20. LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX, tendrá una junta directiva compuesta por el presidente quien ejercerá la representación legal, el vicepresidente, el tesorero. El secretario y 4 suplentes numéricos, elegidos por la asamblea general. Dicha elección se hará por votación

PARAGRAFO: En todo caso en la Junta Directiva, deben estar respetando la equidad de género, personal conocedor de las diferentes áreas de la asociación.

ARTICULO 21. Para ser miembro de la Junta Directiva, se requiere:

- Ser asociado habilitado.
- Ser delegado debidamente acreditado.
- Preferiblemente saber leer, escribir y conocer sobre los aspectos administrativos y de gestión que persigue la ASOCIACION que son inherentes a los cargos de la Junta Directiva.

ARTICULO 22. DE LA ELECCIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA: La Asamblea General elegirá de forma democrática La Junta Directiva, de las planchas propuestas se elegirá la de mayor votación, se aplicará el cociente electoral en todos los casos se hará por voto nominal y su elección de los cargos la hará la junta directiva.

ARTICULO 23. Los miembros de La Junta Directiva estarán en ejercicio de sus funciones una vez se legalice el acta ante autoridad o entidad respectiva según la Ley.

ARTICULO 24. La Junta Directiva se reunirá ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente, Fiscal o la mayoría de sus miembros

y constituirá quórum la mitad más uno de éstos. La convocatoria la realizará el presidente o el fiscal por comunicación escrita o telefónicamente dirigida a cada uno de sus miembros.

ARTICULO 25. FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA:

Son funciones de la Junta Directiva:

- Dirigir y resolver asuntos de ASOCIACION, dentro de los términos que permitan los reglamentos y la Ley.
- Concertar y adoptar su propio reglamento
- Nombrar las comisiones necesarias para la buena marcha de la ASOCIACION Crear cargos necesarios para el buen funcionamiento de ASOCIACION, sin que estos cargos puedan ser ocupados por miembros de la Junta Directiva
- Desarrollar y reglamentar los acuerdos y resoluciones emanados de la
- Asamblea.
- Imponer sanciones a los afiliados o asociados
- Presentar los informes que sean pertinentes a la Asamblea General
- Autorizar gastos extraordinarios distintos a los fijados en el presupuesto ordinario aprobado por la Asamblea
- Desafiliar a los socios que no cumplen con los estatutos y reglamento de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX.
- Autorizar al presidente o representante legal, para celebrar convenios con entidades públicas o privadas, orientados al logro de los objetivos de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX.

- Aprobar los honorarios, viáticos y gastos de manutención y transporte de los miembros de la Junta Directiva en el cumplimiento de funciones y tareas asignadas.
- Otorgar reconocimiento al trabajo destacado de personas o instituciones en beneficio de la Comunidad agricultora del territorio nacional e internacional.
- Elaborar el plan de trabajo conjuntamente con los presidentes de cada comité.
- Nombrar y apoyar los comités de trabajo que crea convenientes y sean necesarios para desarrollar los planes de trabajo.
- Elaborar anualmente el presupuesto y presentarlos a la Asamblea General con. el visto bueno del Fiscal, para su aprobación.
- Abrir cuenta bancaria corriente a nombre de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR "ASPRONEX". La cual llevará las firmas del presidente y el tesorero.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos y el reglamento interno de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR
- VIVIR - ASPRONEX,
- hacer cumplir las decisiones de La Asamblea General, junta directiva y comités de Trabajo.
- Proponer la creación de un fondo de solidaridad que permita atender calamidades que sufran los socios.
- Las demás que la Asamblea General le señale o que estén constituidas por las normas superiores y que por su naturaleza le correspondan.

**ARTICULO 27. FUNCIONES Y OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE DE LA
JUNTA DIRECTIVA.**

El presidente de la Junta Directiva tiene la representación legal de la Asociación y, por lo tanto. Puede celebrar convenios en pro del beneficio de la ASOCIACION

Convocar y presidir las reuniones de la Junta Directiva

- Proponer a la Junta Directiva, los proyectos de reglamento interno, para su aprobación.
- Informar a la Junta Directiva y a la Asamblea General sobre la marcha de la ASOCIACION

- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y decisiones de la Asamblea General
- Elaborar y someter a consideración de la Junta Directiva el plan de acción con el presupuesto anual de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR "ASPRONEX", antes del 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

- Proponer a los miembros de la Junta Directiva, la creación de cargos para atender la buena marcha de la administración y designar el personal para desempeñarlo

- Firmar las actas, una vez sean aprobadas por la Junta Directiva.

- Ordenar los gastos, de común acuerdo con el Tesorero.

- Informar del desarrollo presupuestal, del estado de pérdidas y ganancias y el cumplimiento de las políticas finqueras y gestiones ordenadas por la Asamblea o la Junta Directiva en cada reunión.

ARTICULO 28. FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE LA VICEPRESIDENCIA DE LA JUNTA DIRECTIVA.

- Asumir las funciones del presidente en faltas temporales o definitivas del titular.

- Servir como coordinador de los comités creados

PARAGRAFO: En caso de falta definitiva del presidente, plenamente comprobada, el vicepresidente asumirá la representación legal de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR "ASPRONEX", hasta la próxima reunión de Asamblea General.

ARTICULO 29. FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE LA JUNTA DIRECTIVA:

- Ser agente de información y comunicación entre LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR "ASPRONEX", sus afiliados y ante terceros.
- Llevar el libro de actas, archivos y demás documentos de información en forma ordenada.
- Llevar el libro de registro de afiliados.
- Contestar la correspondencia conjuntamente con el presidente.
- Firmar las actas que hayan sido aprobadas conjuntamente con el presidente.
- Llevar las estadísticas de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR "ASPRONEX" de acuerdo con las normas establecidas.
- Remitir a la oficina jurídica las reformas estatutarias, de los cambios de dignatarios, el retiro o ingreso de nuevos afiliados.

ARTICULO 30. FUNCIONES DEL TESORERO DE LA JUNTA DIRECTIVA:

• Registrar y anexar soportes de todo tipo de ingreso o egreso de dinero lícito a la ASOCIACION.

• Promover actividades tendientes a recolectar recursos económicos para la ASOCIACION.

- Presentar a favor de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX, las pólizas de manejo exigidas por la Ley.

- Llevar la contabilidad al día y ponerla a disposición de las directivas y socios cuando lo consideren pertinente.

- Llevar los libros de contabilidad necesarios y de obligación legal.

- Abrir conjuntamente con el presidente, las cuentas bancarias que sean necesarias para el manejo de los fondos de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX.

- Firmar junto con el presidente toda orden o retiro de fondos.

- Mantener informada a la Junta Directiva sobre el estado económico de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX.

- Velar por el uso racional de los recursos de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX.

- Coordinar con Las comisiones el cumplimiento de sus labores, buscando el autofinanciamiento de LA ASOCIACION DE PRODUTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX.

ARTICULO 31. DEL COMITÉ DE VEEDURÍA Y CONTROL SOCIAL

Estará integrado por 2 delegados, con sus respectivos suplentes, debidamente acreditados por la organización a la que pertenecen, que serán elegidos por la asamblea general.

ARTICULO 32. FUNCIONES DEL COMITÉ DE VEEDURIA Y CONTROL SOCIAL

El Comité de Veeduría y Control Social tendrá como funciones las siguientes:

1. Velar porque la junta directiva cumpla fielmente sus funciones de acuerdo a los estatutos.
- 2- Vigilar que la ejecución presupuestal sea acorde con el plan de acción de la Asociación y en su distribución se tenga en cuenta los criterios de celeridad, equidad, y eficacia.
3. Vigilar porque el proceso de contratación se realice de acuerdo con los criterios legales.
4. Vigilar y fiscalizar la ejecución y calidad técnica de programas y proyectos que se ejecuten por parte de la asociación.
5. Recibir los informes, observaciones y sugerencias que presenten los asociados en relación con proyectos e inversiones que son objeto de veeduría y control.
6. Solicitar a interventores, supervisores, contratistas, ejecutores, autoridades contratantes y demás autoridades concernientes, los informes, presupuestos, fichas técnicas y demás documentos que permitan conocer el cumplimiento de los respectivos programas, contratos o proyectos.
7. Comunicar a la asamblea general, los avances de los procesos de control y vigilancia que estén desarrollando.
8. Remitirse a las autoridades de control correspondientes informes que se desprendan de la función de control y vigilancia en relación con los asuntos que son objeto de veeduría, en caso de inconsistencias presentadas.

FISCAL

ARTÍCULO 33. DEL FISCAL. Sera nombrado por la Asamblea General para un periodo de un año, con su respectivo suplente.

La Fiscalía como órgano de control de la Asociación, estará conformada por un Fiscal principal y un Fiscal suplente, tendrá las siguientes funciones:

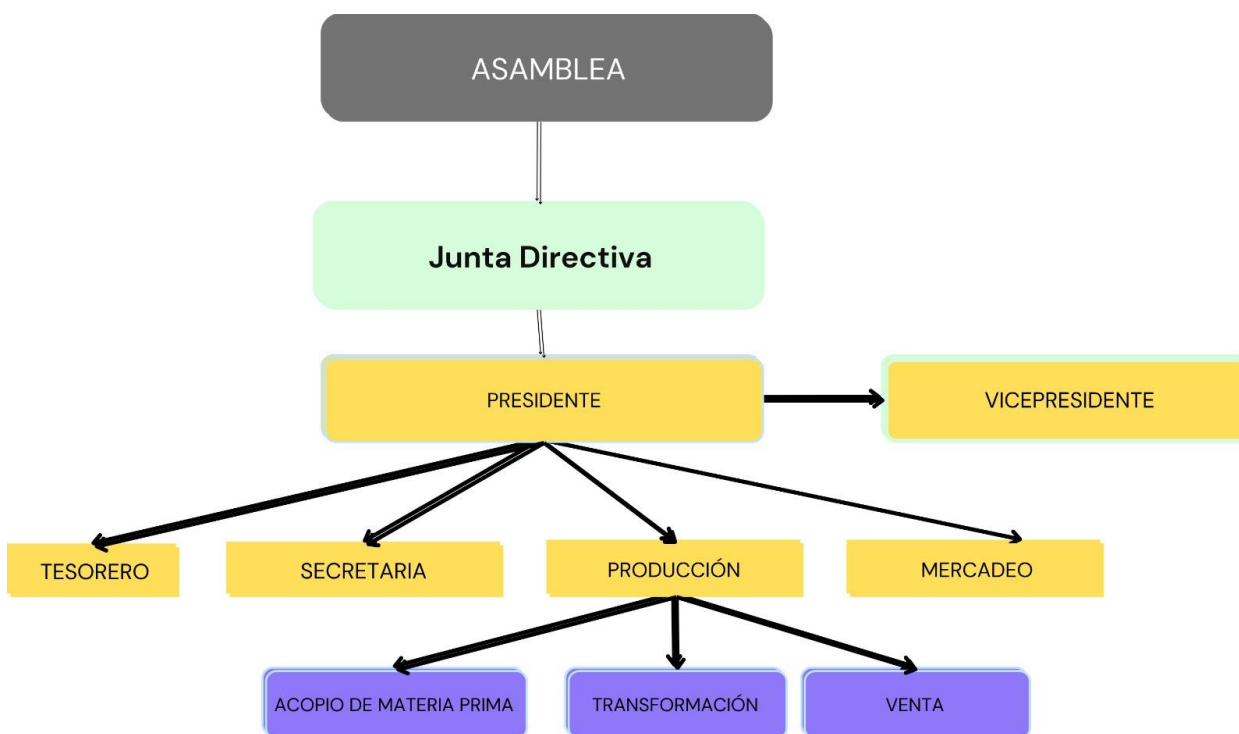
- Elaborar listado de los asociados que válidamente pueden participar con voz y voto en la Asamblea, la cual dará a conocer a los socios con veinte (20) días de anticipación a la Asamblea.
- Controlar el buen manejo de los fondos de La ASOCIACION, apoyado por el Comité de Veeduría y Control Social.
- Rendir informes de su gestión a la Asamblea General.
- Hacer inventarios de los bienes de La ASOCIACION, conjuntamente con el Tesorero y el secretario
- Velar por el cumplimiento de los estatutos por parte de todos los asociados.
- Revisar los documentos de la Tesorería conjuntamente con el presidente y el Tesorero de La ASOCIACION, además de practicar arqueos cuando considere convenientes.
- Ejercer la veeduría en torno al manejo del patrimonio de la Asociación.
- Emitir concepto en los casos de expulsión de algún socio.
- Convocar a la Asamblea en forma extraordinaria en los casos previstos en la ley o en los estatutos
- Refrendar las cuentas que deba rendir la Tesorería de La ASOCIACION.
- Las demás funciones pertinentes al cargo y que le otorgue la Asamblea General.

ARTICULO 34. INHABILIDADES PARA EJERCER EL CARGO DE FISCAL: LOS parientes de los administradores, funcionarios, directivos, cajeros, contadores de las organizaciones, dentro del tercer grado de consanguinidad, primero de afinidad o primero civil.

COMITES:

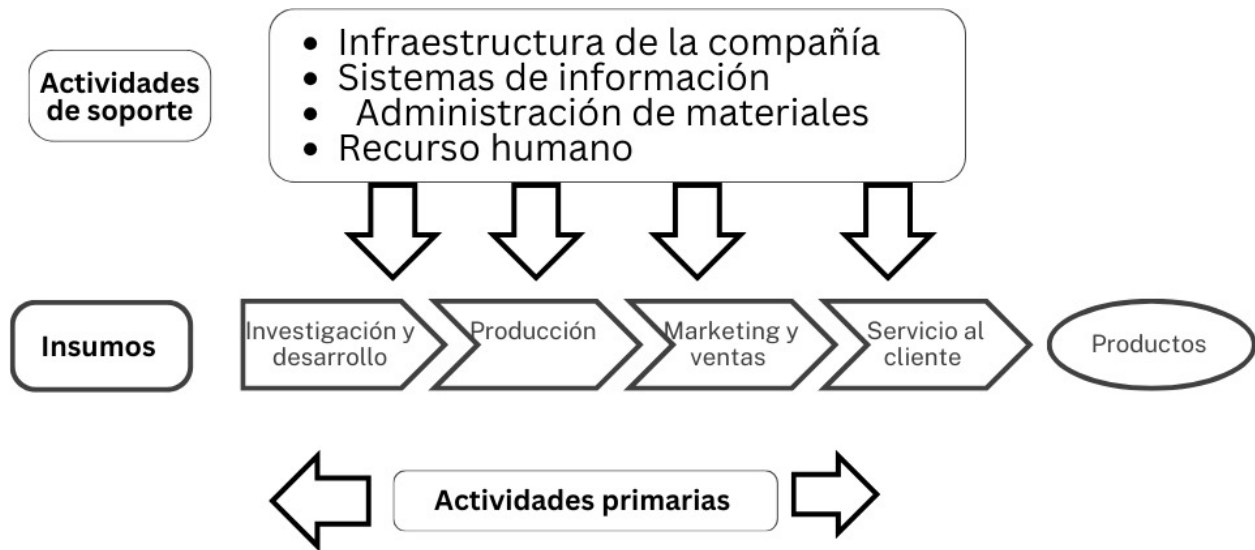
ARTICULO 35. DE LOS COMITES: Los comités creados o nombrados por La Junta Directiva, tienen como función la ejecución de tareas específicas dentro del plan de trabajo global de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR - ASPRONEX. Cada una de ellos deberá elaborar proyectos relacionados con sus funciones, los cuales deberán ser sometidos a la aprobación de la Junta Directiva y lo la asamblea.

1) Organigrama Propuesto



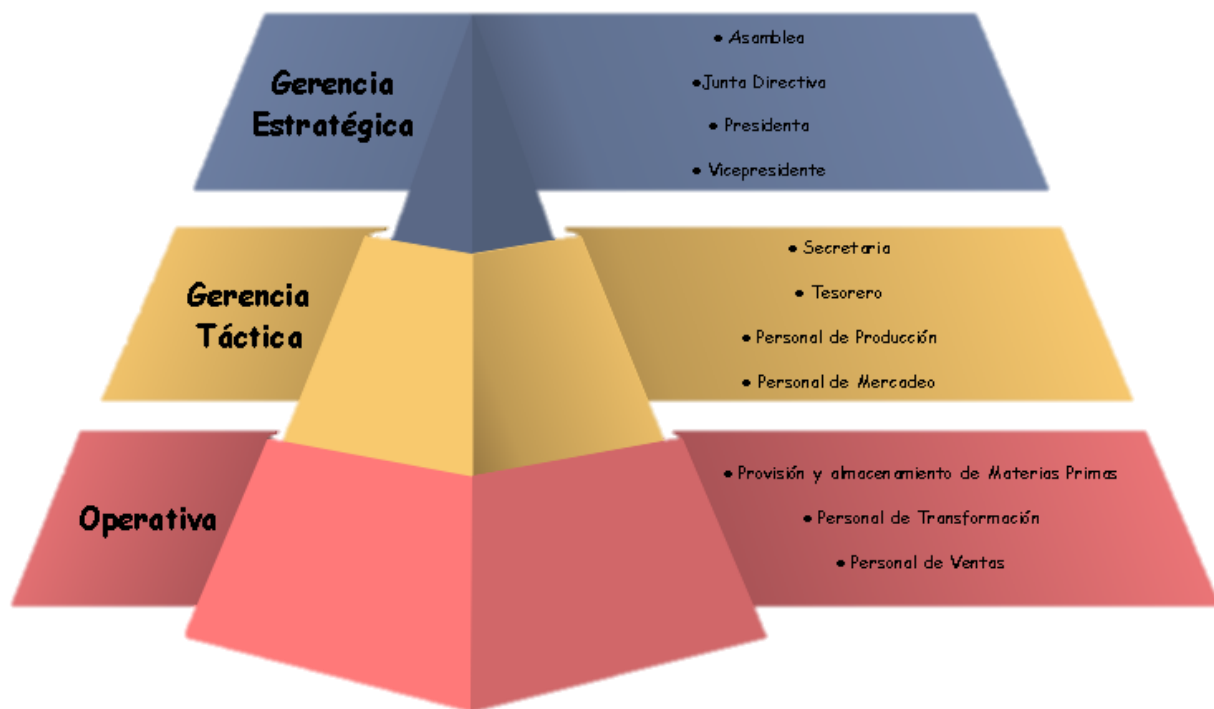
Fuente: Elaboración Propia (2024)

2) Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia (2024)

3) Estructura de Organización Piramidal de Tres Niveles



Fuente: Elaboración Propia (2024)

4) Toma de Decisiones

Ante algún problema, imprevisto, situaciones que involucren desafíos, aprovechamiento de oportunidades o para la propia evaluación de la empresa, se debe llevar a cabo un proceso para la eficiente toma de decisiones; ASPRONEX dividirá dicho proceso de la siguiente manera:

Identificación y diagnóstico del problema: Comprender la situación, los retos surgidos, y/o los objetivos que se persiguen, para brindarnos la orientación necesaria.

Generación de soluciones alternativas: Mirar la situación o abordar el problema desde todos los puntos de vista posibles, antes de tomar una decisión final.

Evaluación de alternativas: Tener presente las alternativas más lógicas, precisas y acordes a la solución del problema presentado.

Selección de la mejor alternativa: Elegir la alternativa más trabajable y viable, aquella que beneficie en mayor medida a la empresa en un futuro no muy lejano.

Implementación de la alternativa: Aplicar dicha alternativa a la problemática encontrada, en el menor tiempo posible, con un estricto seguimiento de los puntos planteados, para el alcance eficaz de las soluciones.

5) Tipo de Comunicación

Teniendo presente la estructura jerárquica presente en el organigrama de la asociación, se aplicarán dos tipos de comunicación, descritos a continuación:

Comunicación Descendente: Inicia desde los cargos más altos hacia los trabajadores (asociados) situados en los rangos más inferiores, por lo que la información de los datos trasciende de arriba hacia abajo. Con este tipo de comunicación se mantiene un orden en las funciones, y el posicionamiento de un líder a cargo de la asociación en general.

Comunicación Horizontal: Hace referencia a que la comunicación se rige por áreas de trabajo, es decir que todos los empleados de un área en específico, se comunican entre sí unos con otros, para llevar a cabo las actividades, acciones y lineamientos a cumplir con las metas de dicha área.

6) Tipo de Liderazgo

Un líder no solo debe ser eficiente en la toma de decisiones y velar porque se implementen correctamente, también debe abrir un canal de retroalimentación, revisión e inspección que permita percibir la eficacia de las alternativas y las actividades propuestas, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se pueden derivar del cambio; de esta manera se contribuye a conocer y suministrar la información necesaria para tomar nuevas decisiones y mantener el ciclo de manera constante. ASPRONEX, fundamentara su posición de liderazgo bajo la:

Dirección Democrática: Esto quiere decir que, nuestros principios se regirán por la igualdad de oportunidades, desde la consulta con el correspondiente jefe directo para la toma de decisiones, sin desestructurar la jerarquía de la empresa. Este método de liderazgo nos abrirá campo a tener una corporación diversa, comunicativa y amplia.

Nuestros líderes (**presidenta, vicepresidenta y Coordinador de Trabajo**), deben considerar importante la implicación de los empleados, promoviendo su participación, desde la

generación de entusiasmo en el personal, dándole a conocer a los empleados que todas sus opiniones son importantes, así como tomadas en cuenta, estimulando la comunicación colectiva.

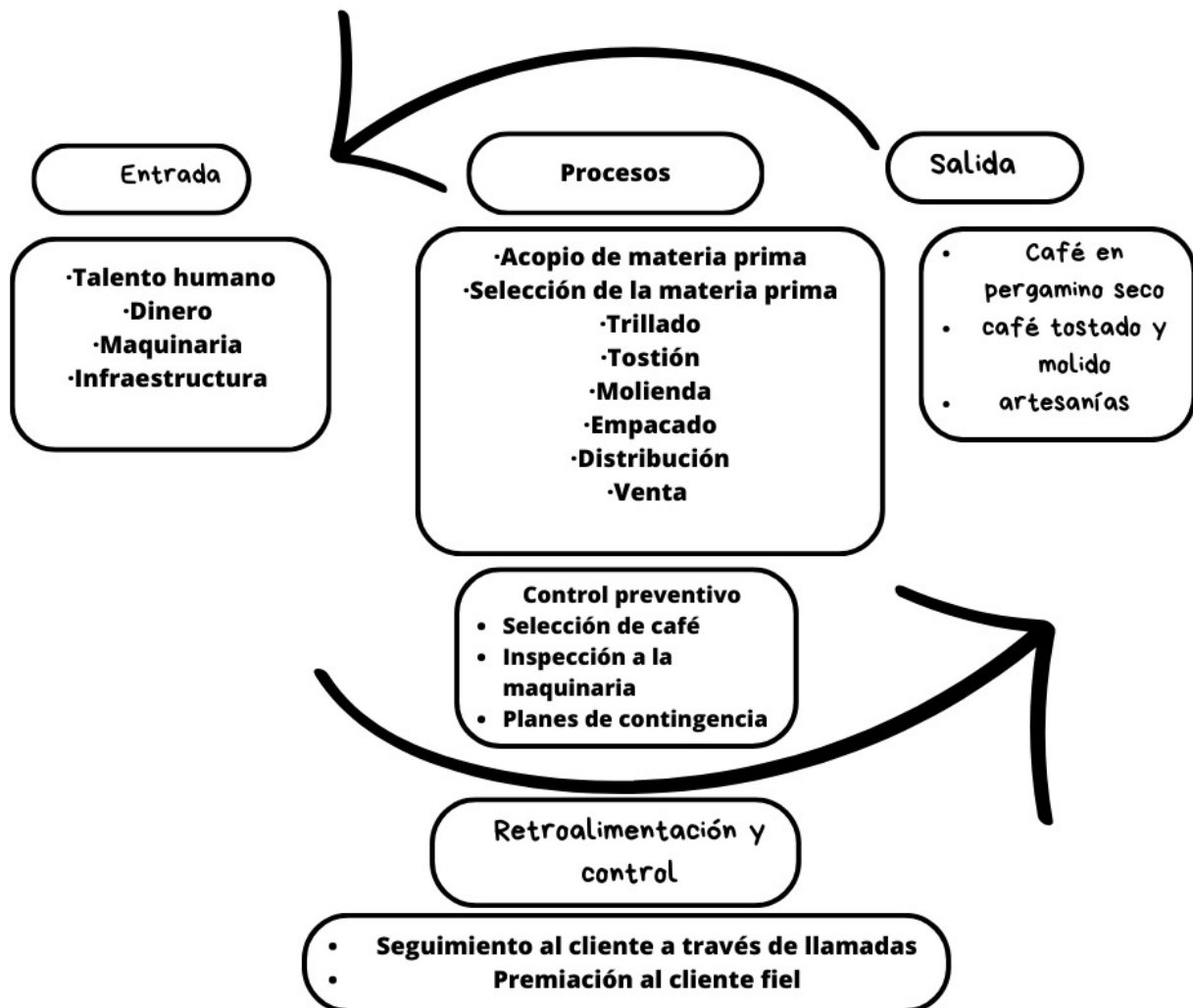
7) Motivación

Toda empresa debe velar por la motivación constante y periódica del personal, debido a que juega en rol central en el cumplimiento de sus funciones, además de mantener a todo el personal bajo el interés de los mismos objetivos y el plan de trabajo a realizar. Se debe llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la empresa para emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes. ASPRONEX, hará uso y aplicación de las siguientes:

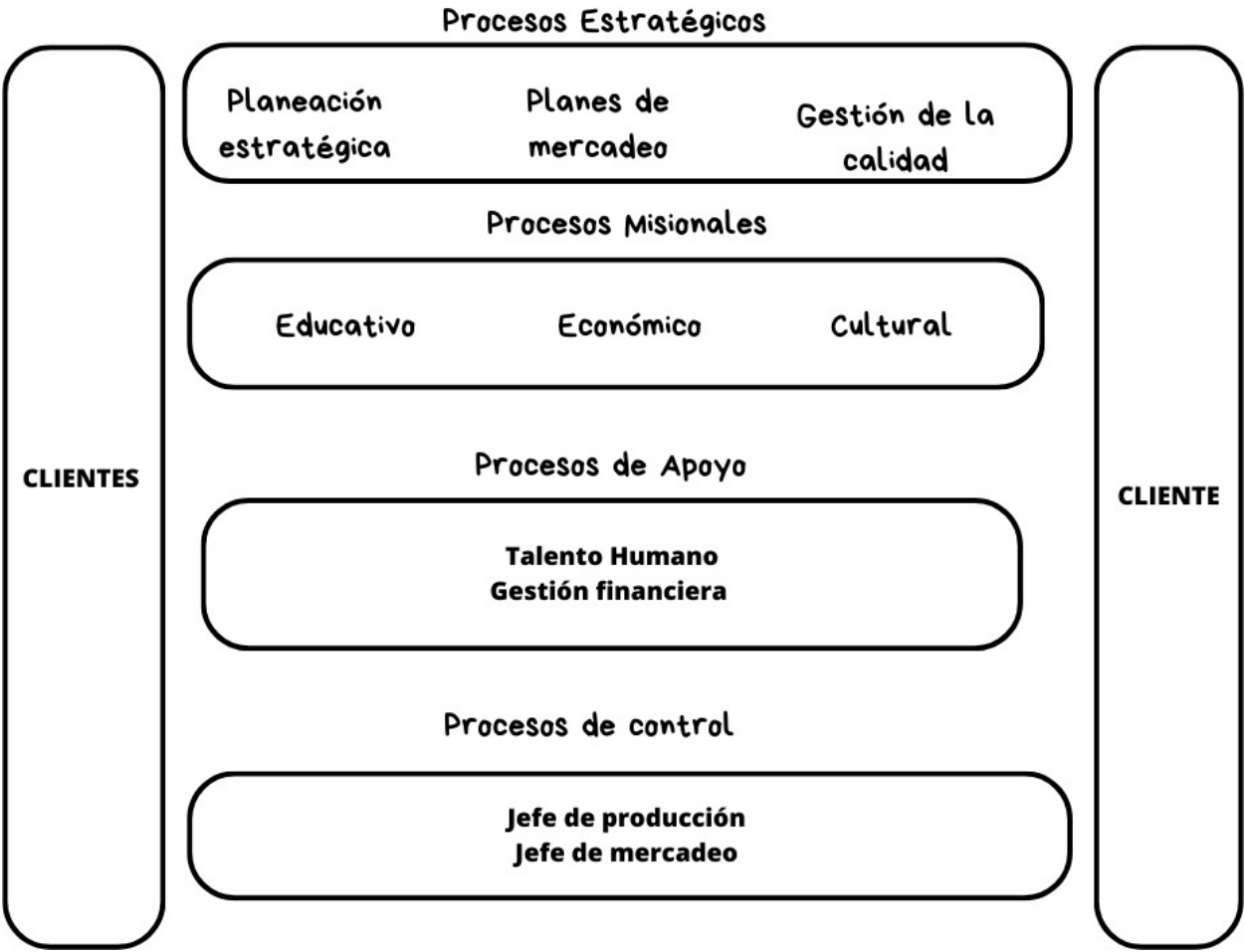
La Motivación Intrínseca: Es aquella que nace del interior de cada uno y es independiente a cualquier tipo de estímulo externo. Las recompensas que conseguirás alimentando este tipo de motivación son puramente íntimas: amor propio, satisfacción personal, independencia, fuerza interior, confianza, importante para que los empleados puedan sentirse a gusto de hacer su labor con vocación, transmitiendo esas emociones en el cumplimiento de sus actividades.

La Motivación Extrínseca: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para conseguir una recompensa externa. El ejemplo más común es el dinero, pero la motivación también busca la validación personal por parte de un tercero, es decir los elogios o los refuerzos psicológicos son aspectos clave en la motivación; por esta razón el empleador debe tener un espíritu motivador, creando eventos de integración para compartir, fomentando los valores como la convivencia, el respeto, espiritualidad, recreación.

10 Sistemas



11 Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Los procesos estratégicos son relacionados a los procesos internos de la organización como lo son las políticas, las estrategias, los objetivos y las metas que cada organización asegura para su cumplimiento, el proceso estratégico define la orientación hacia cómo debe operar cada entidad.

Dentro de ASPRONEX se encuentran establecidos lo que es la planeación estratégica, los planes de mercadeo y la gestión de la calidad dichos elementos son implementados a partir de las asambleas, donde se define qué es lo que se pretende hacer durante el año, se valúa cómo va a ser el trabajo en equipo, se organizarán las ventas y cómo se hará el control adecuado para la calidad de los productos.

En los procesos misionales encontramos la parte educativa, económica y la cultural esto se encuentra remarcado en Aspronex, porque es el fundamento para su existencia.

En los procesos de apoyo contamos con el talento humano y la gestión financiera; la gestión financiera son todos los procesos relacionados con los recursos financieros de la organización, esta es una estrategia que nos proporciona control y supervisión de los recursos financieros de la organización; el talento humano es un proceso fundamental para el funcionamiento de la organización ya que es el recurso humano lo que permite el procesamiento y la transformación de las materias primas y el funcionamiento de Aspronex.

Los procesos de control en cualquier ámbito que se encuentre verifican el rendimiento de un producto o servicio a su comparación con los estándares ya establecidos. ASPRONEX este ámbito cuenta con el jefe de producción y el jefe de mercadeo que son los encargados de vigilar que los productos salgan con los estándares de calidad ya establecidos y que se lleve un control adecuado de la cantidad de ventas producidas y vendidas.

En este caso todos los procesos que ASPRONEX lleva son para el beneficio y satisfacción del cliente.

12 Control

El control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de prever y establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que se presenten, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de dichos procesos para poder implementar mejoras a futuro.

ASPRONEX, deben mantener un control administrativo, táctico y operativo, para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto al consumidor final. Por lo tanto, para asegurar que se cumplan a cabalidad los procesos descritos en el “mapa de procesos”, se deben llevar a cabo, los siguientes tipos de control.

13 Plan de Acción- Tabla 21

Fuente: Elaboración propia (2024)

6 CONTRIBUCION AL DESARROLLO EDUCATIVO DE LOS COMUNEROS DE LA VEREDA LA PALMA

La contribución al desarrollo educativo de los comuneros de la vereda La Palma en Popayán Belalcázar puede ser variada y abarcar diferentes aspectos. Algunas posibles contribuciones podrían incluir. Es importante considerar las necesidades específicas de la comunidad y trabajar de manera conjunta con ellos para identificar las mejores estrategias y acciones a implementar.

- Convenios académicos con entidades de educación básica, técnica y profesional

Acceso a la educación: Asegurar que todos los comuneros tengan acceso a una educación de calidad y equitativa, promoviendo la construcción y mejoramiento de infraestructuras educativas, como escuelas y bibliotecas.

Fomento de la lectura y la escritura: Promover la lectura y la escritura como herramientas fundamentales para el desarrollo educativo, mediante la creación de bibliotecas comunitarias, clubes de lectura y actividades de promoción de la lectura.

Tecnología educativa: Facilitar el acceso a la tecnología y promover su uso en el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la entrega de dispositivos electrónicos, la implementación de aulas digitales y la capacitación en el uso de herramientas tecnológicas.

- **Capacitaciones en temas agrícolas a los asociados de ASPRONEX**

Las capacitaciones en temas agrícolas a los asociados son programas de formación y entrenamiento que se imparten con el objetivo de mejorar los conocimientos y habilidades de los agricultores en el cultivo, producción y manejo de café. Estas capacitaciones están diseñadas para brindarles a los asociados las herramientas necesarias para mejorar la calidad y productividad de sus cultivos, así como para promover prácticas agrícolas sostenibles y rentables. Algunos de los temas que suelen abordarse en estas capacitaciones son:

1. Técnicas de cultivo: Se enseñan las mejores prácticas para el cultivo de café, incluyendo la preparación del suelo, la siembra, el manejo de plagas y enfermedades, la poda, la fertilización y la recolección de los frutos. Se proporciona información sobre los diferentes tipos de café y las variedades más adecuadas para la región.

2. Procesamiento y beneficio del café: Se brinda conocimiento sobre los métodos y técnicas de procesamiento del café, desde la cosecha hasta el secado y el beneficio. Se enseñan las diferentes etapas del procesamiento y cómo influir en la calidad del café a través de prácticas adecuadas.

3. Calidad del café: Se instruye a los asociados en la evaluación y control de la calidad del café. Se explican los criterios de evaluación sensorial, la catación del café y la identificación de defectos. Además, se promueve la implementación de buenas prácticas agrícolas para mejorar la calidad del grano.

4. Manejo ambiental y sostenibilidad: Se fomenta el uso de prácticas agrícolas sostenibles que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación de los recursos naturales. Se abordan temas como la conservación del suelo, la gestión del agua, la diversificación de cultivos y el uso adecuado de fertilizantes y pesticidas.

5. Gestión empresarial y comercialización: Se brinda capacitación en aspectos relacionados con la gestión empresarial, como la planificación financiera, la administración de costos y la comercialización del café. Se busca fortalecer las habilidades de los asociados en la gestión de sus fincas y en la búsqueda de mercados para sus productos.

Estas capacitaciones son fundamentales para mejorar la calidad del café producido, aumentar la productividad de las fincas y promover el desarrollo sostenible de la industria cafetera. A través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, los asociados de la empresa cafetera pueden mejorar sus prácticas agrícolas, aumentar sus ingresos y contribuir al crecimiento económico de sus comunidades.

Incentivación y/o motivación para el fortalecimiento educativo: Apoyo a estudiantes en situación vulnerable: Implementar programas de apoyo para estudiantes en situación de vulnerabilidad, brindando becas, alimentación escolar, transporte y otros recursos necesarios para garantizar su permanencia en el sistema educativo.

Programas educativos complementarios: Implementar programas extracurriculares que complementen la educación formal, como talleres de arte, música, deporte, ciencia y tecnología, para enriquecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE MERCADO Y EXPANSIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Las estrategias de expansión de mercado y expansión de los canales de distribución son herramientas utilizadas en el ámbito del café (y en cualquier otro sector) para aumentar la presencia y el alcance de un negocio en el mercado. Por otro lado, la estrategia de expansión de los canales de distribución se enfoca en ampliar los canales a través de los cuales se distribuye el café. Esto implica buscar nuevos puntos de venta y canales de distribución, como tiendas de conveniencia, supermercados, tiendas en línea, entre otros. También puede implicar la colaboración con socios comerciales, como distribuidores o minoristas, para llegar a nuevos clientes y aumentar la disponibilidad del café en el mercado. Estas estrategias son importantes en el sector del café porque permiten a las empresas mantenerse competitivas, llegar a nuevos clientes y aumentar sus ventas. Además, al expandir el mercado y los canales de distribución, se crea una mayor demanda y se fomenta el crecimiento del sector en general.

- Elaboración del portafolio de servicios

La elaboración del portafolio de servicios es una actividad clave en la gestión detallada de los servicios que ofrece ASPRONEX a sus clientes.

El portafolio de servicios sirve para varios propósitos importantes:

1. **Comunicación:** Permite comunicar de manera clara y precisa los servicios que ASPRONEX ofrece a sus clientes. Esto ayuda a establecer expectativas claras y atractivas sobre lo que los clientes pueden esperar al adquirir los servicios.
2. **Diferenciación:** Ayuda a diferenciar a ASPRONEX de la competencia al resaltar los servicios únicos y distintivos que ofrece. Un portafolio bien elaborado puede destacar las fortalezas y ventajas competitivas, lo que la hace más atractiva para los clientes potenciales.
3. **Toma de decisiones:** Ayuda a ASPRONEX a tomar decisiones estratégicas sobre qué servicios debe ofrecer y cómo debe desarrollarlos. El portafolio de servicios permite evaluar la rentabilidad y la demanda de cada servicio, lo que facilita la toma de decisiones informadas sobre la oferta de servicios.
4. **Orientación al cliente:** Permite a la empresa adaptar sus servicios a las necesidades y deseos de sus clientes. Al conocer los servicios que son más valorados por los clientes, ASPRONEX puede ajustar su oferta para satisfacer mejor sus expectativas y generar una mayor satisfacción.

La elaboración del portafolio de servicios es fundamental para la comunicación, diferenciación, toma de decisiones y orientación al cliente. Ayuda a definir y promover los servicios ofrecidos, y a optimizar la estrategia de negocio en función de las necesidades del mercado.

- Segmentación de mercado

La segmentación de mercado sirve para dividir a los clientes en grupos más pequeños y específicos con características y necesidades similares, lo que permite a ASPRONEX dirigir sus esfuerzos de marketing de una manera más efectiva.

- Diseño de empaques

El diseño de empaques es importante para atraer y capturar la atención de los consumidores, así como para transmitir información sobre el producto y su marca

- Marketing digital

El marketing digital se refiere al uso de estrategias y herramientas en línea para promocionar y vender productos o servicios. Esto incluye actividades como publicidad en redes sociales, marketing por correo electrónico, entre otros.

RECONOCIMIENTO SOCIOCULTURAL

El reconocimiento sociocultural se refiere a la valoración y apreciación de la diversidad cultural y social presente en una determinada en la comunidad LA PALMA. Consiste en reconocer y respetar las diferentes formas de vida, creencias, tradiciones, costumbres, idiomas y expresiones artísticas de los diferentes grupos que conforman la comunidad. El reconocimiento sociocultural implica promover la igualdad de derechos y oportunidades para todos, así como la protección y promoción de la identidad cultural de cada grupo. Es un aspecto fundamental para fomentar la convivencia pacífica y el respeto mutuo entre las personas.

- Campañas que resalten la cultura NASA

Las campañas que resalten la cultura NASA son estrategias de promoción y difusión de la cultura y logros de la NASA, Estas campañas pueden incluir exposiciones, charlas, exhibiciones de arte, entre otras actividades, que buscan educar y generar interés en el público de la cultura NASA.

- Participación en ferias empresariales a nivel local, regional y nacional

La participación en ferias empresariales a nivel local, regional y nacional es una forma de promocionar y dar a conocer los productos de Aspronex. Estas ferias son eventos en los que

diferentes empresas se reúnen para exhibir, promocionar y vender sus productos o servicios. Además de generar oportunidades de negocio, las ferias empresariales también permiten establecer contactos con potenciales clientes, proveedores y socios comerciales.

- Actividades de tules en las diferentes comunidades indígenas

Las actividades de tules en las diferentes comunidades indígenas son acciones que buscan preservar y promover la cultura y tradiciones de las comunidades indígenas, cómo la elaboración de artesanías, como sombreros, cestas y objetos decorativos. Estas actividades pueden incluir talleres de elaboración de artesanías, exposiciones, festivales y eventos culturales que permiten valorar y difundir el patrimonio cultural de la comunidad la PALMA.

6.1 Recommendations

- Hacer uso de las bases de datos y tecnologías de la información, para mantener organizada la información, brindando eficiencia en la gestión, seguridad y confort.
- Dibujar en un esquema el proceso de venta, desde la captación del cliente hasta el cierre con el mismo, y hacer el respectivo seguimiento, con el fin de conocer su nivel de satisfacción.
- Procurar mantener y mejorar las buenas prácticas de producción en la cadena de suministro, para garantizar la inocuidad, calidad e higiene de los productos agropecuarios.

- Cumplir con las normas y regulaciones vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST), prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, y protección ambiental.
- Mantener actualizado y digitalizado el inventario, así como las obligaciones fiscales, contables, laborales y comerciales.
- Buscar oportunidades de mercado tanto a nivel nacional como internacional, aprovechando los acuerdos comerciales existentes o buscando nuevos socios estratégicos.
- Innovar en los procesos productivos, utilizando tecnologías adecuadas que mejoren la eficiencia, calidad y sostenibilidad de la producción.
- Capacitar al personal en temas técnicos, administrativos y comerciales, así como fomentar un clima laboral positivo que incentive el compromiso, la motivación y el trabajo en equipo.

6.2 CONCLUSIÓN

Una de las mayores conclusiones a las que se puede llegar después de este modelo de perfilamiento estratégico en la asociación de productores y exportadores por un mejor vivir, ASPRONEX, es que con una buena estrategia y teniendo en cuenta las diferentes directrices, matrices o herramientas que a lo largo del tiempo los filósofos y profesionales en el área de proceso administrativo han logrado desarrollar, se puede llegar a que una empresa o asociación sea más competitiva, ya que teniendo bases sólidas y fundamentales nos ayudan al crecimiento y fortalecimiento de todos los procesos tanto productivos como administrativos, llegando a donde se propuso desde un comienzo.

7 ANEXO 2. Informe Técnico

Fecha: 2 de septiembre de 2023

Lugar: Páez – Belalcázar (Cauca)

Objetivo: Realizar visita de campo para conocer sobre la cultura NASA e identificar

Elementos para el análisis de los parámetros que requerimos para la consultoría empresarial.

Desarrollo del Informe:

Se realizó una visita de campo Páez – Belalcázar (Cauca), en donde visitamos diferentes lugares de esta zona, mediante la cual se reconoció su parte cultural y la parte geográfica. A partir de esta salida, se identificaron los siguientes elementos para la priorización de los parámetros.

Cultural

En la parte cultural, se pudieron evidenciar que hay lugares sagrados como lo son, la casa NASA YAT, en donde se realizan rituales a la MADRE TIERRA, EL CALABOZO, el cual es un lugar sagrado para la comunidad de la Palma, en donde se identificó terreno ondulado y pendiente para llegar a este sitio a una duración aproximada desde la palma hasta allá, de una hora, presenciaremos imágenes de sus artesanías.

Se identificó que el trayecto para trasladarnos a los lugares presenta procesos de obra en desarrollo. Observando que la comunidad gestiona para un mejor vivir.

Apreciamos que hay cultivos de grandes extensiones tanto de café como lo es el lulo, y otros frutos (naranjas, mandarinas, limones), además notamos que hay un estanque piscícola. Mediante observación directa se identificó que el uso del suelo se destina a los cultivos.

Además, anexamos imágenes de los animales que pudimos apreciar, como lo fueron, caballos, puercos, gallinas, chivas, bimbo).

Presenciamos cómo fue el proceso del café, ASPRONEX, en donde anexamos imágenes desde cuando se escogen los granos, hasta el empaque

En el trayecto del páramo (TOTORO) anexamos imágenes de los frailejones

Apreciamos que hay cultivos de grandes extensiones tanto de café como lo es el lulo, y otros frutos (naranjas, mandarinas, limones), además notamos que hay un estanque piscícola. Mediante observación directa se identificó que el uso del suelo se destina al cultivo.

ASPRONEX Belalcázar Páez Cauca es una organización que trabaja en el campo de la inclusión social y el desarrollo comunitario en la región de Belalcázar Páez en el departamento de Cauca, Colombia, podemos destacar que ellos promueven la igualdad de oportunidades y eliminan las barreras que limitan su participación plena en la sociedad para impulsar iniciativas y proyectos que beneficien a las personas y sus familias.

Después de visitar Belalcázar Páez en el territorio indígena del Cauca, concluyo que es una experiencia fascinante. Este lugar ofrece una gran riqueza cultural, histórica y natural.

Durante nuestra visita, pudimos presenciar la dedicación y el amor que los indígenas Páez tienen por el cultivo y venta de café. Su conocimiento y técnicas tradicionales de cultivo han sido transmitidos de generación en generación, lo que da como resultado un café de excelente calidad.

Además, la comunidad indígena se esfuerza por mantener prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente en sus plantaciones.

Fue una gran oportunidad para aprender sobre la historia y tradiciones de los indígenas Páez. Tuvimos la oportunidad de conocer la forma de vida de esta comunidad, su organización social y sus proyectos de desarrollo local. La visita a Belalcázar Páez nos permitió apreciar la rica cultura y el patrimonio que los indígenas preservan con orgullo

Además del café, la región también ofrece bellos paisajes naturales. Los campos de café se encuentran rodeados de montañas y bosques, lo que crea un entorno impresionante. También pudimos disfrutar de caminatas por los senderos cercanos, explorando la flora y fauna local.

En conclusión, la visita a Belalcázar Páez en el territorio indígena del Cauca fue enriquecedora y cautivadora, quedamos fascinados por la pasión y el esfuerzo dedicados a la producción de café, así como por la preservación de la tradición y la cultura indígena.

Recomiendo encarecidamente visitar este lugar para descubrir su belleza natural y sumergirse en la historia y las tradiciones de los indígenas Páez.

8 ANEXO IMÁGENES DE LA VISITA A BELALCAZAR, PAEZ.



8.1 FOTOGRAFIAS 1...ASPRONEX (ASOCIACION DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES POR UN MEJOR VIVIR



8.2 FOTOGRAFIA 2: CASA NASA YAT (donde se realizan los rituales a la madre tierra)



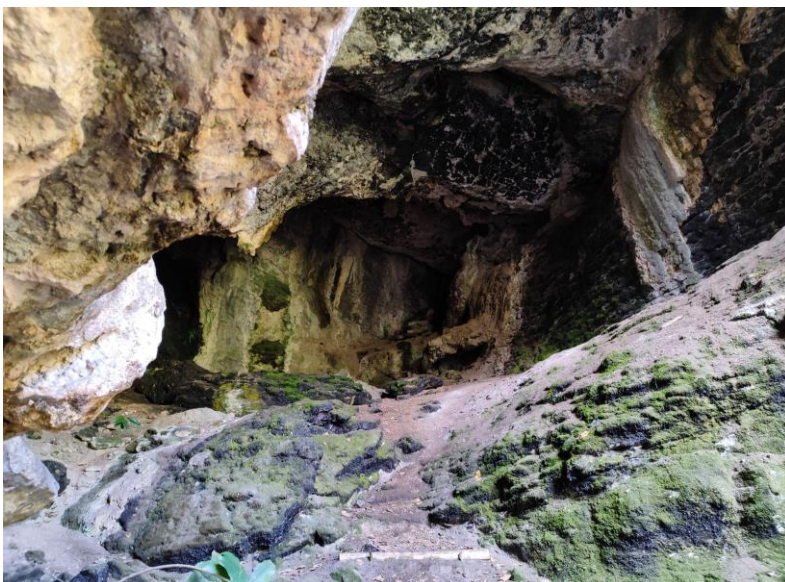
8.3 FOTOGRAFÍA 3: VISTA DESDE DENTRO EL CALABOZO (Un sitio turístico donde se puede apreciar los cultivos de café)



- 8.4 FOTOGRAFIA 4: EL CALABOZO** (esta imagen es una vista desde dentro de lo que es el calabozo, un sitio muy legendario para ellos)



- 8.5 FOTOGRAFIA 5: CAMINATA** (recorrimos lugares donde hay una alta vegetación, flora y fauna de la región)



8.6 FOTOGRAFIA 6: CALABOZO (vista desde afuera del calabozo, ya que este es un sitio donde hay que ingresar con un guía, puesto que dentro del hay laberintos y no llega la luz del sol)



8.7 FOTOGRAFÍA 7: SIMBOLO DEL TRABAJO (esta piedra tiene marcado el símbolo que representa el trabajo de todas las personas dentro de la comunidad)

8.8 FOTOGRAFÍA 8:**8.9 CONSTRUCCIÓN DE LA VÍA (en el trayecto de ida y venia de Belalcázar se identificó vías en construcción)**



8.10 FOTOGRAFÍAS 9: ARTESANIAS (se visualizra a una de las creadoras de ASPRONEX elaborando un bolso tejido con sus propias manos)



8.11 FOTOGRAFÍA 9: CULTIVOS (como lo habíamos mencionado, ASPRONEX también cultiva, lulo, naranjas, plátano)



8.12 FOTOGRAFÍA 10: PUERCOS (animales alimentados de plátano cocinado, un gran nutriente para su crecimiento y desarrollo)



8.13 FOTOGRAFIA 11: GALLINAS (estos proporcionan además de huevos, carne, las mantienen encerradas ya que los terrenos son de grande extensión)



8.14 FOTOGRAFIA 12: CABALLOS (En cuestión del trayecto nos encontramos unas niñas las cuales se dirigían a estudiar)



8.15 FOTOGRAFIAS 12: PROCESO DEL CAFÉ



8.16 FOTOGRAFIA 13: GANO TOSTADO



**8.17 FOTOGRAFIA 14: INTRODUCCIÓN DEL CAFÉ EN LA MAQUINA DE
TOSTADO**



8.18 FOTOGRAFÍAS 15: FRAILEJONES TOTORO

8.19 FOTOGRAFIA 16: IMÁGENES DE NATALIA DIAZ YANDE, JHON ÑAÑEZ Y KELY PETEVI



8.20 FOTOGRAFIA 17:



9 Referencias

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Drucker, P. F. (2008). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Sudamericana.

García, L. (2021). *Impacto de la ubicación geográfica en los costos logísticos de las empresas rurales*. *Revista de Economía Agropecuaria*, 34(2), 45-60.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases* (8th ed.). Pearson Education Limited.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia y se señalan las autoridades competentes. *Diario Oficial* No. 47.397.

Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 42.156.

MODELO DE PERFILAMIENTO ESTRATÉGICO CASO APLICADO EN ASPRONEX

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial No. 44.078.

Ley 905 de 2004. Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000, sobre desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial No. 45.640.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Serna, A. G. (2010). Perfilamiento estratégico en organizaciones. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*.

Tarzijan, J. (2008). Historia y evolución del pensamiento estratégico. En *Dirección estratégica: teoría y casos* (pp. 21-42). McGraw-Hill Interamericana.

Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Serna, A. G. (2010). Perfilamiento estratégico en organizaciones. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*.

MODELO DE PERFILAMIENTO ESTRATÉGICO CASO APLICADO EN ASPRONEX