

# Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el sector piscícola

## Design of a strategic management plan for the fishery sector

Edison de Jesús BUSTAMANTE-RUIZ <sup>1</sup>; Alexander ZÚÑIGA-COLLAZOS <sup>2</sup>; Iván Darío TORO-JARAMILLO <sup>3</sup>

Recibido: 11/11/16 • Aprobado: 12/12/2016

### Contenido

1. Introducción
  2. Marco teórico
  3. Metodología
  4. Resultados y discusión
  5. Conclusiones
- Referencias

#### RESUMEN:

El principal propósito de este estudio es diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la Asociación de Trucheros - ASOTRUBEL de Belmira - Antioquia, Colombia. Para tal fin se realizó una revisión sistemática de literatura, y se realizaron 300 encuestas personalizadas. Los resultados describen el análisis interno y externo de ASOTRUBEL, determina las variables que pueden afectar la toma de decisiones estratégicas. Además, describe que el crecimiento económico y social es limitado. Por ello, se presentan unas estrategias que podrían permitir a ASOTRUBEL tener incremento en sus ventas, lograr mayor presencia en el mercado, y tener una asociación con mejor desarrollo y sostenibilidad fiscal, financiera, administrativa y contable.

**Palabras Clave:** Turismo, emprendimiento, sostenibilidad ambiental, direccionamiento estratégico, planeación estratégica.

#### ABSTRACT:

The main purpose of this study is to design a strategic direction plan for the Trout-fish Association - ASOTRUBEL of Belmira - Antioquia, Colombia. For this purpose a systematic literature review was carried out, and 300 personalized surveys were carried out. The results describe the internal and external analysis of ASOTRUBEL, determines the variables that can affect the strategic decision making. In addition, it describes that economic and social growth is limited. Therefore, strategies are presented that could enable ASOTRUBEL to increase its sales, achieve greater presence in the market, and have an association with better development and fiscal, financial, administrative and accounting, sustainability.

**Keywords:** Tourism, Entrepreneurship, Environmental Sustainability, Strategic Direction, Strategic Planning.

## 1. Introducción

La Asociación de Trucheros de Belmira - ASOTRUBEL, presenta grandes dificultades administrativas en la planeación y direccionamiento estratégico. Esta investigación surge a partir de la necesidad que tiene ASOTRUBEL de tener mejores técnicas y elementos mucho más precisos y concretos para mejorar los procesos administrativos para la toma de decisiones y principalmente mejorar sus canales de distribución, comercialización y venta de sus productos.

Para lograr lo planteado, es necesario realizar un diagnóstico interno y externo, analizar las dificultades y problemas que tienen que ver con las actividades propias de la asociación, identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que llevaría a elaborar un plan de direccionamiento estratégico, que plantee un análisis detallado de la situación actual de la organización y cómo establecer estrategias que contribuyan a mejorar los procesos y la toma de decisiones, para obtener mayores avances y resultados más positivos a largo plazo.

Ante estas dificultades de falta de planeación u organización Drucker (1999, p 115) plantea "Las empresas deben de concentrarse en las oportunidades"; además, agrega: "La manera de hacerlo es enumerar las oportunidades en una página y luego en otra página enumerar el personal de la organización que demuestre capacidad y buen desempeño para su respectiva asignación de roles.". Esta situación afecta la continuidad y el crecimiento de la

asociación, haciendo que no se tomen decisiones de forma acertada, originando en muchos casos errores en la planeación y en la ejecución de las actividades programadas sin los resultados esperados, lo cual trae como consecuencias la falta de desarrollo de oportunidades que presenta el mercado, no conocer las fortalezas, debilidades y necesidades, podría llevar a la empresa a un estancamiento productivo y comercial, que en algunos casos podría llegar a la quiebra e incluso a la terminación de la asociación.

Por consiguiente, este estudio desarrolló un diagnóstico estratégico a través de un análisis externo e interno, seguido por el desarrollo de una matriz DOFA y la realización de una formulación estratégica de acuerdo con las necesidades que se estudien o identifiquen en ASOTRUBEL, además se plantea un sistema de integración a través del eco-turismo y agro-turismo por medio de este direccionamiento estratégico y, principalmente, establecer una serie de análisis que contribuyan a aumentar la comercialización y, por lo tanto, las ventas, a través de una mayor participación en el mercado de la mano con el turismo ecológico.

---

## 2. Marco teórico

En la elaboración del Plan de Direccionamiento Estratégico para la Asociación de Trucheros del Municipio de Belmira - ASOTRUBEL, se trabajó a partir de autores como Dess y Lumpkin (2001), Drucker (1999), Ronda y Marcané (2004), Harrison y St. John (2002), Hunger et al., (2007), Porter (1982), entre otros; que han formulado y desarrollado el Direccionamiento y la Planeación Estratégica de las empresas de forma sostenible.

En el mismo sentido, la explotación de la trucha y los programas de ecoturismo que se piensan desarrollar en este municipio de Belmira deben tener presente lo que dice la norma técnica NTS-TS 001-1 de turismo sostenible: "El destino turístico debe establecer, implementar y mantener un procedimiento documentado para identificar, tener acceso, cumplir y evaluar periódicamente de la legislación que le sea aplicable en los aspectos ambientales, socioculturales y económicos".

### 2.1. Direccionamiento estratégico

Para Thompson et al., (2004) la dirección estratégica es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y, después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o la ejecución de modo que parezcan adecuados. Lo que nos indica que los procesos que ocurren en las empresas son dinámicos y por lo tanto las estrategias que se formulan se tienen que ir ajustando a las circunstancias de la empresa y del mercado, siendo necesario en el Direccionamiento Estratégico realizar un análisis estratégico, una formulación estratégica, una implantación estratégica, entre otras; a continuación se desarrolla cada uno de estos aspectos:

**Análisis estratégico:** siguiendo a Ronda y Marcané (2004) el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización; es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

El análisis estratégico es el que determina los puntos clave al momento de establecer un plan de toma de decisiones a futuro. Según Dess y Lumpkin (2001, p4) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias.

**La Formulación estratégica:** según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p159) la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.

De acuerdo con Hunger et al., (2007, 12) la formulación estratégica es el "desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas".

Para Dess y Lumpkin (2003, 6) "la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e-business".

**Las estrategias competitivas:** según Jarillo (1992, 364) representan "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", además establece que la "ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, ([...]) y que también están a la búsqueda de su ventaja competitiva".

**Implantación estratégica:** Harrison y St. John (2002, 6) expresan que "la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos".

Para esto, es necesario la realización de un diagnóstico para una valoración actual que permita determinar con la mayor precisión los aspectos tanto internos como externos de la empresa y de qué manera están influyendo tanto de forma positiva o negativa en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas por la organización.

## 2.2. Análisis DOFA

La DOFA hace referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde las Oportunidades y Amenazas hacen parte del entorno externo de la empresa y que son variables que no son controladas por esta pero que pueden ser mitigadas y evitadas e incluso hacer que estas actúen de forma positiva para la misma; en cuanto a las Fortalezas y Debilidades estas variables hacen parte del entorno interno de la empresa que pueden ser manejadas y controladas por esta, lo importante es aprovechar las fortalezas y generar estrategias que permitan disminuir al mínimo las debilidades.

Este análisis del entorno para definir estas variables debe tener en cuenta la naturaleza de la empresa y sus pilares de la operación. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores sea la empresa mayores posibilidades tiene de éxito.

Para Dessler (1976) las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la empresa; en cuanto a las debilidades, son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa; en lo relacionado a las oportunidades afirma que son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; por último Dessler establece que las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Análisis interno:** Este posibilita identificar las amenazas y las oportunidades, el modelo de la actividad, presupuesto, infraestructura, demanda, también es importante tener en cuenta la motivación y la satisfacción de los visitantes. También es necesario que en este análisis del entorno interno, se tenga en cuenta aspectos que son relevantes para la empresa y que pueden estar acordes al desarrollo de sus actividades, como la creación de vivencias únicas para los turistas, visitas de carácter formativo, conocimiento de la historia y del entorno.

**Análisis entorno externo:** este identifica las oportunidades y las amenazas que rodean la empresa, legislaciones y normas institucionales que la rigen, la economía regional, departamental y nacional, analiza el contexto político del país, el demográfico, el tecnológico y en general lo que ocurre a nivel social en cada una de las comunidades. También es necesario y recomendable evaluar el estado de la competencia, saber qué otras instituciones se encuentran en el mismo mercado y qué tan fuertes son, que permitan establecer estrategias claras para la toma de decisiones.

**Estrategia:** para Dessler (1976), es el patrón de acciones y de enfoques de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales. Estas estrategias son fundamentales para la elaboración del plan de acción y permiten a la empresa crear una ruta de trabajo que oriente de forma más detallada y clara, las acciones a emprender para lograr un mayor desarrollo y crecimiento en el mercado y a nivel organizacional.

**Plan de acción:** según Fama y French (2004), son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias. Este plan de acción es el resultado de todo el análisis del entorno externo e interno de la empresa y después de tener definidas las estrategias; de esta forma, como lo establece Fama y French, es necesario que este plan de acción cumpla con las estrategias establecidas, para lo cual es necesario realizar una auditoría, control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, y de ser necesario realizar ajustes de acuerdo con las necesidades o exigencias del mercado.

**Misión y visión:** la empresa debe contar con una misión y visión, que permita tener un rumbo claro sobre lo que la organización es y en lo que desea convertirse. Lo mismo con los objetivos, deben formularse con base en lo que organización quiere alcanzar después de tener establecidas las estrategias, es importante el estado actual de la organización, lo que quiere mejorar y alcanzar a futuro.

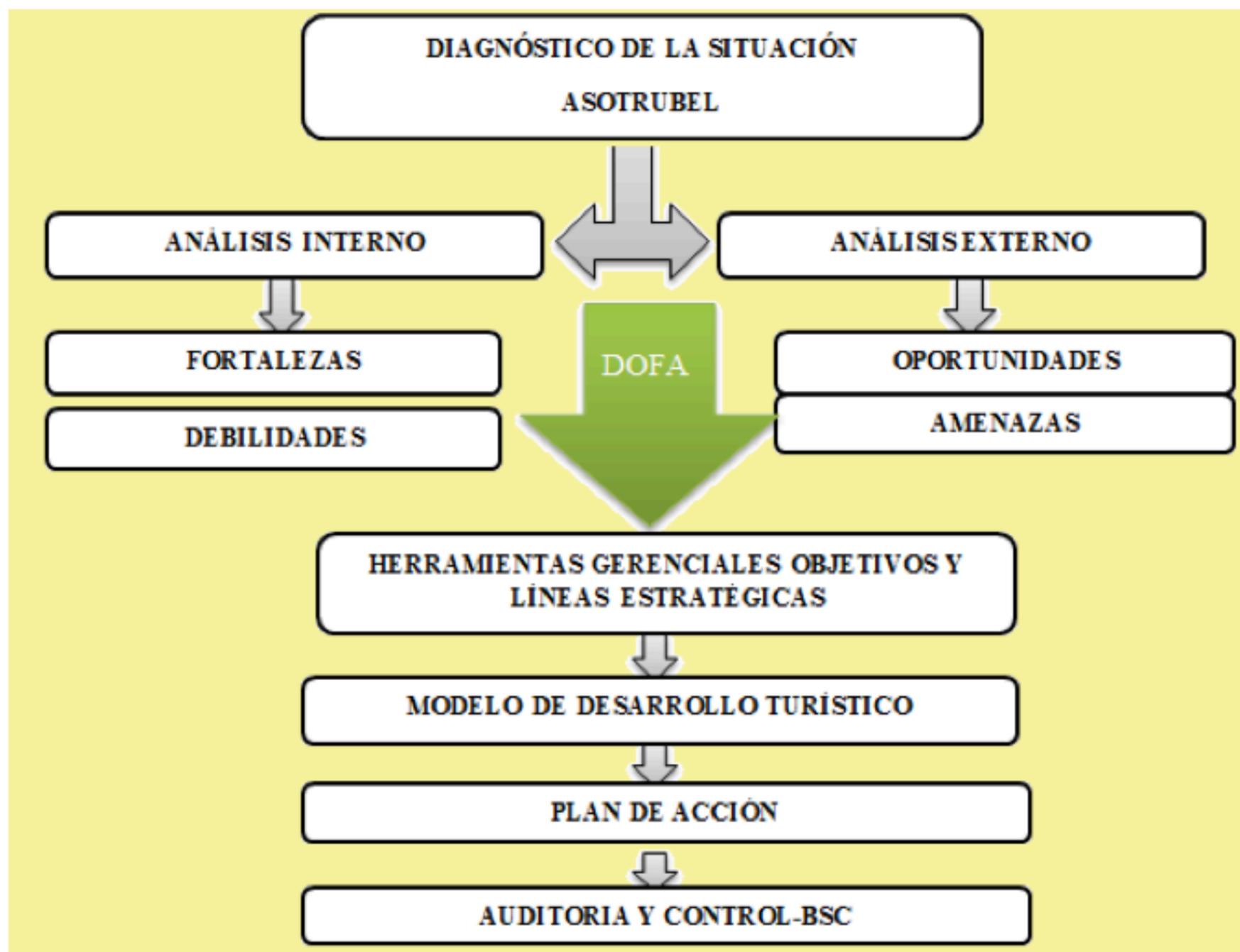
- **La misión:** para Serna (2000) cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿quiénes son sus clientes?, ¿cuáles son sus prioridades?, ¿cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?, ¿cuál es su responsabilidad social?
- **Visión:** según Serna (2000) la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

En la Figura N.º 1, se plantean los elementos de análisis que debe tener el Plan de Dirección Estratégico, en este caso para la Asociación de Trucheros de Belmira – ASOTRUBEL, algunos de ellos se desarrollan en este estudio y otros se plantean en las conclusiones como alcance de la investigación para su análisis a futuro y posterior elaboración y ejecución.

Figura N.º 1. Elementos plan de direccionamiento estratégico – ASOTRUBEL



Fuente: Construcción propia a partir de la información consultada.

### 3. Metodología

Este proceso de investigación se realizó a partir de dos formas de recopilación de la información: a través de una revisión sistemática de literatura (RSL) de artículos de las principales bases de datos, como: el Journal Citation Reports (JCR), SCOPUS, Web of Science; y también se realizó un trabajo de campo mediante encuestas de forma personalizada a quienes visitaban Belmira y realizaban turismo alrededor de la trucha o tenían algún contacto con esta. La selección de autores se hizo con base en aquellos que trabajaran temas destacados y directamente relacionados con el desarrollo de la investigación, encaminados a trabajar planes de direccionamiento estratégico de un producto, bien o servicio alrededor del turismo en diferentes empresas pero que fueran más de Latinoamérica o de Colombia para establecer un proceso de análisis comparativo mucho más efectivo.

En cuanto al trabajo de campo, se realizaron 300 encuestas de forma personalizada a cada una de las personas que realizaban turismo en el Municipio de Belmira – Antioquia, y tenían o habían tenido algún contacto con la trucha. Estas encuestas estaban orientadas a identificar 6 factores fundamentales como son: 1. Características generales de la región respecto al turismo de pesca de trucha, 2. Alimentación y hospedaje, 3. Entretenimiento, 4. Profesionalismo, 5. Infraestructura deportiva, 6. Popularidad de la región respecto a la pesca de trucha.

Por último, se realizaron reuniones con funcionarios de la administración Municipal de Belmira – Antioquia que conocen de estos temas, con los integrantes de la Asociación de Trucheros “ASOTRUBEL” para conocer mucho más a fondo todo el proceso que han llevado desde su constitución y también se realizaron diálogos con personas que de forma directa o indirecta conocen y han tenido relación con la trucha y el desarrollo turístico en el Municipio. También se revisó información y datos estadísticos del Plan de Desarrollo 2012 – 2015 “Por un Belmira que SI Avanza”, y documentación suministrada de la Asociación de Trucheros.

### 4. Resultados y discusión

Como se planteó anteriormente, lo que se buscó fue establecer mediante diferentes análisis tanto externos como internos, el funcionamiento de la Asociación de Trucheros "ASOTRUBEL", las perspectivas de mercado y crecimiento económico, las condiciones actuales del Municipio de Belmira – Antioquia y la región frente al turismo, al igual que sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Y de esta manera, plantear estrategias que permitieran un mayor avance y crecimiento de la Asociación y del Municipio en su conjunto por medio del turismo alrededor de la Trucha.

#### 4.1. Análisis del ambiente externo

La Asociación de Trucheros de Belmira – ASOTRUBEL, presenta dos factores a nivel externo que la pueden beneficiar (oportunidades) o generar dificultades (debilidades) las cuales hay que saber asumir; para esto, se hizo una recolección y evaluación de todos estos factores externos como son: el ambiente económico, el social, el político, el demográfico y el tecnológico. Así, en el ambiente demográfico se muestran factores como la composición de la población de Belmira respecto al Departamento de Antioquia, niveles de educación y factores climáticos. En el ambiente económico se trabajaron las variables que tienen que ver con la economía y crecimiento del país. En el ambiente social se muestran las normas relacionadas con el bienestar social, crecimiento cultural, religioso y normas ambientales, planteadas tanto por los gobiernos Municipales como Departamentales y Nacionales. En el ambiente político se muestran los puntos referentes a la situación política de las regiones y el país. En el ambiente tecnológico se dan a conocer todas las falencias y limitaciones que tienen las empresas en innovación y desarrollo y de acceso a las tecnologías.

Para este análisis del ambiente externo de la Asociación de Trucheros - ASOTRUBEL, se realizó una definición de variables como se muestra a continuación:

DESCRIPCION DEL GRADO DE LAS VARIABLES		IMPACTO
A= Amenaza	O= Oportunidad	A= Alto
AM= Amenaza Mayor	OM= Oportunidad Mayor	M= Medio

**Justificación de las variables del ambiente demográfico, económico, social, político y tecnológico :** Las variables marcadas (ver Cuadros N.º1, N.º2, N.º3, N.º4, N.º5) como Oportunidad (O) y Oportunidad Mayor (OM), son variables que se encuentran en el entorno externo como factores determinantes, y que deben ser tenidas en cuenta al momento de hacer la combinación del análisis Externo e Interno para definir las estrategias para la empresa, esto también aplica para las Amenazas (A) y Amenazas Mayores (AM) analizadas en los cuadros mencionados anteriormente.

A continuación se presentan los resultados del Análisis del Ambiente Externo:

**Ambiente demográfico:** el Cuadro N.º 1, muestra un análisis sobre los factores demográficos encontrados en el ambiente externo, los cuales tienen un alto grado de importancia y determinación para la Asociación de Trucheros - ASOTRUBEL del Municipio de Belmira.

Cuadro N.º 1. Guía de análisis ambiente demográfico

FACTOR	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
1. La Población del Departamento de Antioquia es de 6.300.000 y el crecimiento poblacional es de 1.25 %	O	A	El nivel poblacional del Departamento de Antioquia es alto, lo que permite tener un mayor número de consumidores y por lo tanto, una mayor venta del producto.
2. Actitud frente al trabajo	OM	M	La población de Belmira en especial la del sector piscícola tiene un sentido de entrega y dedicación por lo que hacen.
3. El índice de analfabetismo en Antioquia es de 6,62% y de 15 a 24 años es de 2,5%	A	A	Este alto índice de analfabetismo en los adultos y principalmente en los jóvenes, esta por encima del promedio nacional que es de 2,3%, limita de forma importante tomar decisiones mas acertadas y no se cuenta con un alto nivel educativa en la asociación, lo que disminuye su posibilidad de crecimiento y desarrollo.
4. Actitud frente a la calidad de los productos	AM	M	Falta cumplir con las certificaciones de ICONTEC o INVIMA que son necesarias para una mayor apertura del mercado.
5. Aumento o disminución de las precipitaciones de lluvia	A	A	Esto genera graves pérdidas en las unidades productivas, perdida de producción y daños a la infraestructura, lo que podría terminar con la asociación.
6. Educación superior en la población adulta	AM	A	Falta mayor educación superior en la población adulta, que contribuya a una mejor toma de decisiones y manejo administrativo de la empresa.

Fuentes: <http://www.portafolio.co/negocios/productos-acuicolas-y-pesqueros-colombia>[http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_colombia/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_colombia/es)

<http://www.iall-unillanos.com/wp-content/uploads/2014/04/00-FUENTES-DE-FINANCIACIONES.pdf>

[http://www.aunap.gov.co/files/ESTADO\\_DE\\_LA\\_PESCA\\_Y\\_ACUICULTURA\\_2014\\_.pdf](http://www.aunap.gov.co/files/ESTADO_DE_LA_PESCA_Y_ACUICULTURA_2014_.pdf)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Antioquia#Historia\\_poblacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Antioquia#Historia_poblacional)-<http://mujeresdegestion.blogspot.com/p/la-piscicultura-en-colombia-y-en-el.html>

[http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/200946111918\\_boletin13.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200946111918_boletin13.pdf)

<http://colombia-inn.com.co/truchas-colombianas-un-caso-de-exito-detras-del-tlc-con-estados-unidos/>

[http://www.antioquia.gov.co/Plan\\_de\\_desarrollo\\_2012\\_2015/PDD\\_FINAL/PDD\\_FINAL/9\\_Linea\\_5.pdf](http://www.antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/9_Linea_5.pdf)

<http://www.faong.org/wp-content/uploads/2013/03/ANALFABETISMO-EN-ANTIOQUIA.pdf> (índice de Analfabetismo). Consultada en diciembre de 2014.

**Ambiente económico:** en el Cuadro N.º 2, se hace un análisis de cada uno de estos factores que hacen parte del Ambiente Económico.

Cuadro N.º 2. Guía de análisis ambiente económico

FACTOR	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
1. Disponibilidad de Crédito	OM	A	Existen varias entidades financieras, lo que posibilita el acceso al crédito a tasas de interés muy favorables.
2. Incremento de las tasas de interés por parte del Banco de la Republica	AM	A	En este momento las tasas de interés para el sector son relativamente bajas por lo tanto, un incremento de estas generaría menos posibilidades para acceder a los diferentes créditos que estas entidades ofrecen dificultando la capacidad del sector empresarial para financiar sus inversiones.
3. Liberación de los créditos (facilidad de acceso al crédito)	OM	M	El gobierno nacional tiene varios incentivos a través de menores tasas de interés y condonaciones de parte de la deuda que permitan estimular el sector, aunque todavía se presentan algunas restricciones para acceder a estos créditos.
4. Inestabilidad económica	AM	A	Esto originaría en las personas una disminución de sus ingresos y posible pérdida de su empleo, lo que afectaría enormemente la demanda.
5. Reformas legales	AM	A	Estas reformas legales desde la parte ambiental tienden a ser cada vez más restrictivas, lo que se traduce en más impuestos, más normas y permisos ambientales para la producción.
6. Crecimiento y perspectivas de desarrollo de las actividades piscícolas y económicas de la región y el país.	OM	M	En la actualidad el ministerio de agricultura y el departamento han priorizado la cadena piscícola como un sector para fortalecer por su alto potencial comercial.
7. Incentivos a empresarios	O	A	El estado mediante las entidades financieras subsidian proyectos y garantizan créditos a bajas tasas de interés con condiciones flexibles para la promoción de los diferentes proyectos productivos.
8. Aumento en el precio de los insumos	A	A	En el caso de aumentar los insumos básicos que hacen parte del proyecto, generaría una disminución de la rentabilidad y por lo tanto, podría dejar de ser viable el negocio.
9. Barreras comerciales (sanitarias y fitosanitarias)	A	A	Estas restricciones tanto para exportación como para venta interna son bastante rigurosas, lo que se busca con la asociación es que todos sus asociados puedan cumplir con ellas y hacer una distribución de marca propia.
10. Crecimiento de productos y servicios	O	A	Se puede mejorar la venta y los ingresos a través de valores agregados e innovación de estos productos y servicios.

Fuente: <http://www.portafolio.co/negocios/productos-acuicolas-y-pesqueros-colombia>

[http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_colombia/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_colombia/es)

<http://www.iall-unillanos.com/wp-content/uploads/2014/04/00-FUENTES-DE-FINANCIACIONES-NACIONALES.pdf>

[http://www.aunap.gov.co/files/ESTADO\\_DE\\_LA\\_PESCA\\_Y\\_ACUICULTURA\\_2014\\_.pdf](http://www.aunap.gov.co/files/ESTADO_DE_LA_PESCA_Y_ACUICULTURA_2014_.pdf)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Antioquia#Historia\\_poblacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Antioquia#Historia_poblacional)

<http://mujeresdegestion.blogspot.com/p/la-piscicultura-en-colombia-y-en-el.html>

[http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/200946111918\\_boletin13.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200946111918_boletin13.pdf)

<http://colombia-inn.com.co/truchas-colombianas-un-caso-de-exito-detras-del-tlc-con-estados-unidos/>

[http://www.antioquia.gov.co/Plan\\_de\\_desarrollo\\_2012\\_2015/PDD\\_FINAL/PDD\\_FINAL/9\\_Linea\\_5.pdf](http://www.antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/9_Linea_5.pdf). Consultada en diciembre de 2014.

**Ambiente social:** sin duda la preservación del medio ambiente es fundamental y las presiones del Gobierno para hacer acatar las normas contribuyen a reducir la contaminación y deterioro del agua, el ambiente social hace referencia a estas normas; también plantea temas sobre la salud y bienestar social, los cuales benefician las relaciones inter personales y familiares; el avance en el nivel educativo de la nación, el departamento y del municipio, son una prioridad y se trabaja en el mejoramiento educativo desde el nivel primario, secundario y

universitario.

Aunque falta una mayor formación educativa y cultura del emprendimiento en el Municipio de Belmira - Antioquia, existe la posibilidad que tanto los integrantes de la Asociación como sus familiares puedan formarse desde el emprendimiento, lo administrativo, lo contable y jurídico, para que sea aplicado y de esta manera obtener mejores resultados desde la parte gerencial, a nivel personal y profesional. Un aspecto importante es que en los municipios vecinos, se puede encontrar personal calificado y que puede ser contratado en el momento que se requiera en las Unidades Productivas o para el direccionamiento en la gestión, ejecución y gerencia de los proyectos al interior de la Asociación de Trucheros - ASOTRUBEL.

En general el nivel de desarrollo social en la región del Norte de Antioquia en especial de los municipios vecinos a Belmira es estable, gracias al desarrollo y avance que se ha tenido en el sector lechero pero es necesario diversificar y tener otras fuentes de empleo y de ingresos como es el sector piscícola, que se acomoda a las características ambientales, sociales y económicas, y permite trabajar de la mano con la lechería e involucrar más a la familia, generar mano de obra en las mujeres e integrar la comunidad en su conjunto. A continuación se presentan en el Cuadro N.º 3, las diferentes variables encontradas en el Ámbito Externo Social que son necesarias para el desarrollo de estrategias en la Asociación de trucheros de Belmira.

Cuadro N.º 3. Guía de análisis ambiente social

FACTOR	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
1. Presiones sobre la conservación del medio ambiente	OM	A	Estas restricciones permiten que no haya contaminación del agua que es fundamental en el desarrollo de la actividad.
2. Crecimiento del nivel educativo	O	A	En el departamento y en el municipio de Belmira, la educación se ha vuelto una prioridad y esta abarca desde la primaria hasta el nivel universitario.
3. El desarrollo cultural de la región	A	A	Falta una mayor cultura del emprendimiento en el municipio de Belmira y un trabajo asociativo más consolidado.
4. Preferencias y gustos de la población	O	A	En la región las preferencias por la trucha son altas y se tiene un mercado amplio para la venta de este producto.
5. Actitud hacia la inversión	AM	M	En ocasiones falta más inversión por parte de los asociados que fortalezca mucho más sus unidades productivas y no esperar tanto el apoyo gubernamental.
6. Incorporación de la mujer al mercado del trabajo	O	A	Este tipo de empresas permite que las mujeres en especial las madres cabeza de familia puedan tener su propio negocio y aportar de forma importante al desarrollo de la actividad empresarial.
7. Aumento de las tasas de violencia	A	A	Podría generar en la comunidad desplazamientos, disminución en las ventas y terminación de varias unidades productivas.
8. Más actividades centradas en el hogar	O	A	Como las unidades productivas se encuentran al lado de sus viviendas permite que puedan dedicarle más tiempo a sus familias e involucrarlos en la empresa.
9. Aumento en el uso de químicos en el sembrado de los diferentes productos agropecuarios.	AM	A	Se ha incrementado principalmente la siembra de papa y el uso de químicos en la producción agropecuaria, lo que genera grandes contaminaciones en las fuentes hídricas y por lo tanto, la muerte de un gran número de alevinos y pescados en algunas unidades productivas.

Fuente: Construcción propia basada en las entrevistas y resultado de encuestas.

**Ambiente político:** según Arias y Rodríguez (2012) el ambiente político está determinado por el Estado, el cual toma las decisiones en materia económica y social del país, lo cual influye también en las empresas del sector y en su manejo administrativo y financiero. En el cuadro N.º 4, se presenta un análisis de las variables en el Ámbito Externo Político que deben ser tenidas en cuenta en el análisis de estrategias para la Asociación de Trucheros de Belmira "ASOTRUBEL".

Cuadro N.º 4. Guía de análisis ambiente político

FACTOR	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
1. Situación política del país (proceso de paz)	AM	A	La terminación del conflicto con las Farc, podría originar un aumento de la delincuencia común.
2. Política social del gobierno nacional	OM	A	La política de disminuir la pobreza extrema y la ley de víctimas, permite apoyar con proyectos y recursos a estos grupos poblacionales.
3. Ampliación de la participación y procesos de asociatividad en el sector	OM	A	Se ha venido liderando procesos de trabajo asociativo desde las entidades públicas para el fortalecimiento del sector a través de cadenas productivas.
4. Reforma tributaria o cambios de normatividad	AM	M	Siempre estas reformas tienden a aumentar impuestos a determinados productos y servicios donde se podría ver afectada la empresa.
5. Derechos del consumidor (leyes que protegen al consumidor)	AM	A	En el caso que el producto no tenga la calidad necesaria y no cuente con la cadena de frío respectiva puede acarrear fuertes demandas por parte de los consumidores.
6. Legislación laboral (derechos laborales)	A	A	Al tener trabajadores que no cuentan con la seguridad social en algunas unidades productivas, genera un alto riesgo laboral para estos y para la empresa.

Fuente: Construcción propia basada en las entrevistas y resultado de encuestas.

**Ambiente tecnológico:** consiste en un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado y en el municipio de Belmira - Antioquia, desde la capacitación en recursos humanos hasta los cambios tecnológicos que se deben dar para optimizar, renovar y transformar la Asociación de Trucheros – ASOTRUBEL, y la posibilidad de acceder a esta tecnología y contar con la formación necesaria y los recursos para su implementación. A continuación se presenta en el Cuadro N.º 5, las diferentes variables encontradas en el Entorno Externo, que hacen parte del proceso de análisis para la determinación de estrategias para la empresa.

Cuadro N.º 5. Guía de análisis ambiente tecnológico

FACTOR	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN
1. Herramientas y capacidad de gestión humana	AM	M	El personal que hace parte de la asociación, no cuenta con las herramientas necesarias para el manejo tecnológico en la empresa.
2. Adecuación de la tecnología	AM	M	Los equipos tecnológicos que requiere la empresa se encuentran disponibles en el mercado, pero la dificultad es tener los recursos, el espacio para su ubicación y el conocimiento para su utilización.
3. Procesos operativos y administrativos	AM	A	No existen en la asociación manuales claramente definidos de procesos y procedimientos sistematizados que faciliten su funcionamiento.
4. Optimización de los recursos	AM	M	Al no contar con los equipos tecnológicos necesarios, la optimización en la producción y comercialización no son los más eficientes.
5. Transformación gerencial	O	A	Permitiría tomar decisiones de forma más acertada, facilitando el avance y desarrollo de la empresa.
6. Innovación y desarrollo	O	A	Entre mejores ideas se tomen y tecnología se adquiera para darle valor agregado al producto y servicio, mejores son los resultados sociales y económicos.
7. Aumento del ciclo de vida de los productos	O	A	Por medio de la adquisición de nuevos equipos al ser un producto tan delicado entre menos se pierda la cadena de frío, este alcanza una mayor durabilidad en el tiempo.

Fuente: Construcción propia basada en las entrevistas y resultado de encuestas.

## 4.2 Análisis del entorno externo e interno

Con este análisis, lo que se pretende es lograr identificar de una forma más detallada aquellos variables que son clave para que la empresa pueda establecer unas estrategias que van a impactar de forma positiva en un mejor manejo administrativo, financiero y comercial, que se va a ver reflejado en un mayor crecimiento y en una importante participación en el mercado. Para esto, primero se realiza el análisis del Entorno Externo que se trabajó anteriormente y como segundo se hace un análisis detallado del Entorno Interno que busca identificar aquellos aspectos donde la organización tiene una participación directa y es responsable de su manejo administrativo y operativo al interior de esta.

### Análisis resultado de las encuestas

Con estas encuestas se pretendía identificar de una forma precisa y directa, aquellos aspectos que eran fundamentales conocer y que aportarían a los análisis tanto del entorno interno como externo de la organización. Los 6 factores que se consultaron fueron: 1. Características generales de la región respecto al turismo de pesca de trucha, 2. Alimentación y hospedaje, 3. Entretenimiento, 4. Profesionalismo, 5. Infraestructura deportiva, 6. Popularidad de la región respecto a la pesca de trucha.

Para esto, se plantearon dos preguntas, la primera ¿qué tan importante considera usted la pregunta (ver Cuadro N.º6) para un muy buen desarrollo del turismo en Belmira enfocado en la pesca de la trucha, donde 1: Nada Importante y 5: Muy Importante?; la segunda pregunta estaba relacionada con el mismo ítem: ¿de acuerdo a su percepción de Belmira, por favor en la segunda parte evalué cómo se encuentra Belmira con respecto al desarrollo turístico enfocado en la pesca de trucha, donde 1: Muy Malo y 5: Muy Bueno?.

En el Cuadro N.º 6, se establecen los resultados de la tabulación de una muestra de 300 encuestas realizadas de forma directa a personas que visitaron el municipio de Belmira y que realizaron un turismo alrededor de la trucha o tuvieron algún contacto con ella. Se realizan las medias correspondientes de cada una de las respuestas para un mejor análisis y comprensión como al igual que se establece una media de medias en cada uno de los factores. A continuación se presenta los resultados:

Cuadro N.º 6. Resultado tabulación encuestas

Factor	Descripción	Media Pregunta1	Media de Medias	Media Pregunta 1.1	Media de Medias	Análisis del Factor
1. Características Generales de la región respecto al turismo de pesca de trucha.	1. El paisaje es atractivo a la vista	4,65	4,13		3,64	Según los resultados de la encuesta se determina que este es un factor muy importante para los turistas (4,13) y que el Municipio está en un término de desarrollo Bueno (3,64).
	1.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			4,44		
	2. Es fácil obtener información sobre la región	4,20				
	2.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,77		
	3. Amigos han visitado o visitan la región	4,32				
	3.2. Evalué a Belmira en el ítem anterior			4,09		
	4. Tiendas especializadas en pesca o tiendas de productos realizados localmente	3,45				
	4.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			2,25		
	5. EL clima es agradable todo el año	4,07				
	5.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,92		
2. Alimentación y Hospedaje	6. Las Rutas para ir a los lagos de pesca están bien señalizadas	4,09	3,87		3,15	El resultado en este factor evidencia que esté tiene una importancia media para los turistas (3,87) y que hay que trabajar en mejorar este aspecto en el Municipio (3,15).
	6.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,38		
	7. Arte local y artesanal en venta	3,37				
	7.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			2,14		
	8. Pueblo truchero por tradición	4,32				
	8.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			4,15		
	9. Se pueden encontrar muy buenos lugares para comer un buen plato de trucha	4,16				
	9.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,16		
	10. Alojamiento con carácter único o distintivo de la región	3,78				
	10.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			2,89		
3. Entretenimiento	11. Los precios de hospedaje son razonables	3,85	4,02		3,45	Este es un factor muy importante para los turistas (4,02) y en el Municipio se debe trabajar más en éste (3,45).
	11.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,44		
	12. Se puede con facilidad conocer un experto en pesca o preparación de trucha	3,74				
	12.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,13		
	13. Fiestas o Eventos de la trucha	4,28				
	13.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			4,04		
4. Profesionalismo	14. Hay mucho que ver y hacer en la región	4,19	3,95		3,21	Para los turistas este factor es muy importante (3,95) y en Belmira falta mucho más al respecto (3,21).
	14.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,84		
	15. Se ofrecen paquetes de servicios turísticos para los puentes festivos.	3,57				
	15.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			2,48		
	16. hay suficiente personal con conocimiento de la pesca y preparación de trucha	3,74				
	16.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,16		
5. Infraestructura Deportiva	17. EL personal de atención al turista es cordial y amistoso.	4,57	3,88		2,87	Este Factor es importante para los turistas (3,88) y en Belmira se debe fortalecer mucho más para el tema turístico (2,87).
	17.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			4,10		
	18. Se ofrecen viajes en grupos para ir a los lugares de pesca y/o platos de trucha	3,54				
	18.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			2,37		
	19. Amplia gama de Actividades para los niños	3,64				
	19.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			2,46		
6. Popularidad de la Región respecto a la pesca de Trucha	20. Excelentes facilidades para hacer deporte	3,89	4,31		3,79	Para los turistas este factor es muy importante (4,31) y la región está bien en este aspecto (3,79).
	20.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			2,81		
	21. Amplia gama de oportunidades de recreación al aire libre	4,12				
	21.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,33		
	22. Hay gran número de lugares donde pescar y/o comer trucha	4,09				
	22.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			3,08		
	23. La Fama de la región por la trucha	4,45	4,31		3,79	Para los turistas este factor es muy importante (4,31) y la región está bien en este aspecto (3,79).
	23.1 Evalué a Belmira en el ítem anterior			4,15		
	24. Popularidad de la región entre los turistas que les gusta la pesca o actividades alrededor de la trucha como yo	4,38				
	24.1. Evalué a Belmira en el ítem anterior			4,15		

Fuente: Construcción propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

## Matriz Integrada DOFA

Para Porter (1982) la matriz DOFA permite realizar un análisis del Entorno Interno y Externo, cuyo principal objetivo es identificar las debilidades y las fortalezas de la organización, y por medio de la matriz DOFA integrada se permite hacer una serie de combinaciones de los aspectos más importantes de ambos análisis tanto internos como externos para determinar las mejores estrategias que ayuden a la toma de decisiones por parte de la Asociación del Trucheros del Municipio – ASOTRUBEL.

Cuadro N.º 7. Matriz DOFA Asociación de Trucheros de Belmira -ASOTRUBEL

<b>ENTORNO INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asotrubel es una Asociación de Trucheros con más de doce (12) años de existencia en el mercado.</li> <li>2. Las personas que hacen parte de la Asociación en su mayoría cuentan con un avance importante en infraestructura.</li> <li>3. Los miembros de la Asociación cuentan con una muy buena formación y experiencia técnica para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>4. Asotrubel cuenta con un número reducido de productores, pero que siempre han tenido el deseo de seguir trabajando unidos para sacar adelante la Asociación.</li> <li>5. La asociación cuenta con la posibilidad de que nuevas Unidades Productivas hagan parte de esta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta mayor capacitación y formación en el manejo administrativo, asociativo, contable y jurídico.</li> <li>2. Falta de recursos económicos que permitan mejorar la infraestructura física para lograr la certificación de las unidades productivas por medio del ICONTEC o INVIMA.</li> <li>3. Mayor dinamismo en el funcionamiento de la Asociación y mejor organización para la comercialización de la trucha por medio de la Asociación con marca propia y valor agregado.</li> <li>4. Se requiere mejorar los procesos administrativos y operativos, al igual que establecer reglas mucho más claras en el cumplimiento de los estatutos y reglamento interno por parte de los miembros de la Asociación.</li> <li>5. La distancia de las Unidades Productivas y la falta de un transporte propio que facilite la movilidad de insumos y del producto para su comercialización.</li> <li>6. No se cuenta con un fondo propio en estos momentos que permita el apalancamiento y el apoyo de las unidades productivas por parte de la Asociación.</li> <li>7. No se cuenta con un Centro de Acopio para una mejor comercialización de la trucha de forma conjunta y con valor agregado.</li> </ol>

Fuente: Construcción propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

En el Cuadro N.º 8, se hace una integración de los entornos tanto Interno y Externo donde se trabajan las Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Amenazas (DA). En cuanto a las FO utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas; las DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las FA aprovecha las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas y DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno (Arias & Rodríguez, 2012).

Cuadro N.º 8. Matriz integrada entorno externo e interno - ASOTRUBEL

<b>ENTORNO EXTERNO</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento constante del tamaño de la población.</li> <li>2. Disponibilidad y facilidad de acceso a créditos a las diferentes entidades financieras e incentivos y apoyo al sector piscícola por parte de los entes gubernamentales.</li> <li>3. Crecimiento y perspectivas de desarrollo de las actividades piscícolas y económicas de la región y el país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo importante de los entes gubernamentales y posibilidades de acceso a créditos gracias al tiempo de conformación de la asociación y existencia en el mercado. (F1; O2)</li> <li>2. Lograr las certificaciones Sanitarias (ICONTEC o INVIMA), esto lo posibilita la buena formación y experiencia técnica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr la construcción del Centro de Acopio, la compra de un vehículo y la certificación sanitaria como el ICONTEC o INVIMA gracias al importante apoyo al sector piscícola por parte de los entes gubernamentales y la posibilidad de acceso a créditos, que permitan mejorar la comercialización con mayor valor</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Crecimiento de productos y servicios con valor agregado y certificaciones sanitarias como el ICONTEC o INVIMA.</li> <li>5. Altas preferencias y gustos de la población por el consumo de trucha.</li> <li>6. Incorporación de la mujer al mercado laboral, principalmente las madres cabeza de familia.</li> <li>7. Presiones sobre la conservación del medio ambiente.</li> <li>8. Ampliación de la participación y procesos de asociatividad en el sector piscícola.</li> <li>9. Aumento del ciclo de vida de los productos.</li> <li>10. El paisaje es atractivo a la vista para los turistas, truchero por tradición y reconocido en la región, varios han llegado a conocerlo por ser un recomendado de sus amigos.</li> </ol>	<p>en el desarrollo de la actividad y la infraestructura que posee cada uno de ellos; todo esto permite mayor apertura de mercado y valor agregado del producto. (F1; F2; F3; O2; O4; O6; O9)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Fortalecimiento del sistema Asociativo como medio para afrontar los retos que establecen los nuevos mercados, aprovechando la importancia de estar asociado que establecen las entidades gubernamentales para su apoyo, y al deseo de las personas por hacer parte de estos procesos. (F4; F5; O8)</li> <li>4. Lograr un mayor crecimiento en el mercado, por medio de la experiencia y conocimiento a lo largo de los años y a un producto que es conocido, demandado y con importantes perspectivas de desarrollo en la región y en el país. (F1; F3; O3; O5; O10)</li> </ol>	<p>agregado y una demanda más alta del producto. (D2; D3; D5; D6; D7; O1; O2; O3; O4; O5; O9; O10)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Realizar capacitaciones a los miembros de la asociación que permitan fortalecer mucho más su manejo administrativo, contable y jurídico en sus unidades productivas, ya que el conocimiento en el manejo técnico lo poseen; y al interior de la Asociación fortalecer también estos aspectos o de ser necesario vincular personal que se encargue de estos temas administrativos y jurídicos. (D1; D4; O6; O8)</li> <li>3. Actualizar las normas internas y actos administrativos que correspondan al interior de la Asociación de común acuerdo con sus miembros que puedan ser objetos de seguimiento y cumplimiento, y que a su vez permitan el ingreso a nuevos integrantes que deseen hacer parte de este grupo asociativo. (D1; D4; O8)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoramiento en la calidad de los productos como certificaciones sanitarias (ICONTEC o INVIMA) y valor agregado a estos.</li> <li>2. Aumento en el precio de los insumos.</li> <li>3. Aumento o disminución de las lluvias.</li> <li>4. Mayor inversión por parte de la asociación de trucheros "ASOTRUBEL" y sus socios.</li> <li>5. Aumento en el uso de químicos en el sembrado de los diferentes productos agropecuarios.</li> <li>6. Reforma tributaria o cambio de normatividad.</li> <li>7. Educación superior en la población adulta.</li> <li>8. La oferta de paquetes turísticos alrededor de la trucha es limitada al igual que el alojamiento y los suvenires.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechamiento de la infraestructura existente en las unidades productivas para terminar de mejorarlas y lograr las certificaciones sanitarias correspondientes (ICONTEC o INVIMA). (F1; F2; F3; A1; A4)</li> <li>2. Trabajar de forma organizada que permita el ingreso de nuevas personas y por lo tanto, la compra y venta de insumos mucho más favorables para sus asociados, enfrentar situaciones que se presenten de forma conjunta por aumento o disminución de las precipitaciones de lluvia, controles y sanciones por afectaciones a las aguas por el uso de químicos. (F4; F5; A2; A3; A5)</li> <li>3. Con el apoyo de la administración municipal en la gestión de recursos como fortalecimiento al sector turístico y a la Asociación, lograr tener un restaurante especializado en el tema de trucha y habilitación de las posadas turísticas en las unidades productivas para un mayor turismo alrededor de la trucha. (F1; F4; A4; A8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Focalizarse los miembros de la Asociación en lograr las certificaciones sanitarias (ICONTEC o INVIMA) mediante el apoyo gubernamental o a través de créditos para lograr una mayor presencia en el mercado y un producto con valor agregado. (D2; D3; D5; D6; D7; A1; A4)</li> <li>2. Capacitar a los miembros de la Asociación o a sus familias en educación superior, que permita mejores conocimientos en el manejo administrativo, contable y jurídico, para lograr un mejor avance en el desarrollo de sus labores y un mayor avance de este grupo asociativo. (D1; D4; A6; A7)</li> <li>3. Crear un fondo con los aportes de los integrantes de la asociación, que permita el apoyo a las unidades productivas para el apalancamiento en la compra de insumos, inversiones en sus unidades productivas y para cuando se presenten afectaciones por aumento o disminución de las de lluvias (D6; A2; A3; A4; A5).</li> </ol>

Fuente: Construcción propia a partir de los resultados del trabajo de campo y de la información consultada.

Finalmente, de acuerdo con el análisis antes realizado y como se muestra en el Cuadro N.º 9, se establecen unas

estrategias para la Asociación de Trucheras de Belmira – ASOTRUBEL, que van a servir de orientación para la toma de decisiones de forma acertada y que van a permitir su crecimiento, avance y desarrollo en el mercado.

Cuadro N.º 9. Matriz de estrategias propuestas para alcanzar los logros - ASOTRUBEL

Formulación de las estrategias	Logros
A través de la experiencia, el apoyo gubernamental y la posibilidad de acceso a créditos, que permita un aumento de los ingresos, mayor desarrollo de la actividad y crecimiento en el mercado.	Lograr las certificaciones sanitarias (ICONTEC o INVIMA) a través del mejoramiento de infraestructura en las unidades productivas y construcción centro de acopio que permita la generación de valor agregado.
Formación, asesoría y capacitación a los socios, familiares en temas administrativos, asociativos y jurídicos que les permita contar con mayores habilidades gerenciales.	Personas preparadas y capacitadas, en: formación profesional, tecnológica, técnica, diplomados, entre otros.
Crear un fondo en la asociación que permita el apalancamiento de proyectos, el apoyo por afectaciones a las unidades productivas por lluvias o verano, y la compra - venta de insumos mucho más favorables.	Un fondo creado y funcionando con los aportes de los miembros de la asociación y con recursos de crédito.
Aprovechamiento del turismo mediante un trabajo articulado con la administración municipal y con las demás organizaciones público – privadas.	Un restaurante funcionando y especializado en la mejor preparación de trucha arco iris del Departamento de Antioquia, con una oferta turística alrededor de esta con alojamiento en posadas y sitios turísticos.
Establecer mejores mecanismos de comercialización, por medio de la fortaleza que tiene el municipio al ser reconocido por la trucha, sus aguas limpias, sus paisajes y sus eventos municipales.	Una marca propia creada que identifique claramente la asociación y la procedencia de la trucha.
Mejorar los mecanismos de transporte tanto para el acopio como para la comercialización de la trucha.	Contar con un vehículo al estilo moto taxi, moto o campero, que facilite la movilidad del producto, una reducción de costos y una mayor efectividad en sus operaciones.

Fuente: Construcción propia a partir de los resultados del trabajo de campo y de la información consultada.

## 5. Conclusiones

La Asociación de Trucheros de Belmira – ASOTRUBEL, es una organización con más de 12 años en el mercado que ha logrado avances durante este periodo, pero que se ha ido rezagando en sus procesos administrativos y operativos, por no tener elementos claros para la toma de decisiones, como un Plan de Dirección Estratégico, ya que “el Dirección Estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” Camacho y Massanés, (2002, 2).

En este mismo sentido lo establece Thompson y Strickland (2004) la dirección estratégica es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, las estrategias, o su ejecución que parezcan adecuados; para Dess y Lumpkin (2003, 4) “El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias”.

Según los resultados analizados se pudo determinar que ASOTRUBEL, de acuerdo con el análisis interno posee fortalezas, como la experiencia y el conocimiento técnico de la actividad que desarrollan al igual que el avance en infraestructura de las unidades productivas, aunque son más las debilidades que deben superar para lograr un crecimiento y sostenibilidad en el mercado como es mejorar sus procesos administrativos, operativos y financieros, realizar gestiones con mayores inversiones para alcanzar las certificaciones sanitarias (ICONTEC o INVIMA) y mejoras en la comercialización, al igual que continuar con la formación de sus asociados que facilite la toma de decisiones y un mejor análisis estratégico.

En lo relacionado con el Entorno Externo la Asociación presenta grandes oportunidades para ser aprovechadas. La trucha es de gran demanda en el mercado posibilitando el crecimiento de la empresa y sus ventas, al igual que el sector piscícola cuenta con importantes apoyos de los entes gubernamentales por ser de gran interés para los gobiernos apoyar este tipo de sectores para el fortalecimiento de la economía del país; en cuanto a las amenazas, es necesario establecer estrategias que posibiliten mitigarlas, superarlas y que actúen de forma positiva en el avance de la empresa como es el caso de lograr un mejoramiento del producto con valor agregado para una demanda mucho más alta con mayor consumo.

Este análisis estratégico con los resultados obtenidos como lo establece Ronda y Marcané (2004) tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización; es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. De esta forma, para el caso de Asotrúbel se puede establecer que al realizar una combinación de estos análisis de los entornos tanto Interno como Externo permite generar unas estrategias que son clave para la toma de decisiones por parte de la organización para alcanzar sus objetivos y cumplir sus logros.

Según la combinación en el análisis de los Entornos Interno y Externo, se establece para la Asociación de Trucheros – ASOTRUBEL que es fundamental avanzar en la construcción de un centro de acopio que facilite la comercialización con valor agregado de sus productos, mejoramiento de la infraestructura para lograr las certificaciones sanitarias correspondientes, la creación de un fondo que permita el apalancamiento de los proyectos, tener un restaurante especializado en la preparación de trucha y crear un turismo alrededor de esta en las unidades productivas como fuente adicional de ingresos, crear una marca propia para un mayor reconocimiento y aumento en la comercialización, y contar con un transporte el cual es clave para reducir costos y tiempos.

El alcance de esta investigación nos lleva a plantear que es necesario, como se presentó en el Gráfico N.º 1, elaborar unos planes de acción y de desarrollo turístico, al igual que establecer un modelo de auditoría y control que puede ser un Balanced Score Card (BSC), que permita aplicar de forma efectiva las estrategias que se formularon, las cuales hacen parte del alcance final de esta investigación del Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Asociación de Trucheros del Municipio de Belmira – ASOTRUBEL.

Según Harrison y St. John (2002, 6) "La implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos".

Finalmente, este Plan de Direccionamiento Estratégico, le va permitir ASOTRUBEL crear ventajas competitivas con valor agregado e Innovación, concentrándose en las oportunidades (Drucker, 1999), logrando que la Asociación esté en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza, que la ubiquen como una empresa con mayores ventajas comparativas y mejores avances en sus procesos y en su desarrollo. Las estrategias competitivas tradicionales están sujetas a la erosión. Las características adicionales de hoy serán estándares mañana y, por tanto, dejarán de ser exclusivas.

---

## Referencias

- Arias, Nadia., & Rodríguez, Tatiana (2012). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico en el supermercado "todo en 1", Santander de Quilichao, Cauca, 2013-2016. (pp. 59-60, 101-102).
- Camacho, I., Fernández, J. L. F., & Massanés, J. M. (2002). *Ética de la empresa*. Desclée De Brouwer.
- Dessler, Gary (1976). Organización y Administración enfoque situacional. Editorial Prentice/Hall Internacional.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2001). Emerging issues in strategy process research. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 3–34). Oxford, UK: Blackwell Publishers
- Drucker, Peter (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. (pp. 115-116).
- Fama, E. F., & French, K. R. (2004). New lists: Fundamentals and survival rates. *Journal of Financial Economics*, 73(2), 229-269.
- Gómez-Mejía, L. R. B., Gómez-Mejía, D. B. L. R., & Balkin, D. B. (2003). *Administración*. McGraw-Hill,
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Editorial Paraninfo.
- Hunger, J. D., Sánchez, T. L. W. M. A., Mejía, G. V. D. L. H., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios* 10ed. Pearson Educación.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- NTS 001- 1, Turismo sostenible 1. Consultada en mayo de 2015, desde <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5249>.
- Plan de Desarrollo Municipal de Belmira – Antioquia, "por un Belmira que si avanza" (2012 – 2015). Consultada en agosto de 2014, desde <http://www.belmira-antioquia.gov.co>.
- Porter, M. (1982). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free

Press.

Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. Á. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18.

Serna, Humberto (2000). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Editorial 3R Editores.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., Thompson, A. A., Strickland, A. J., & AJ III, S. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill.

---

1. Economista universidad Nacional. Magister en Administración de la Universidad de Medellín – Colombia. E-mail: [edbustamruiz@hotmail.com](mailto:edbustamruiz@hotmail.com)

2. Doctor en Dirección de Empresas Turísticas de ULPGC-España, Profesor Titular Universidad de San Buenaventura – Cali. E-mail: [azuniga01@usbcali.edu.co](mailto:azuniga01@usbcali.edu.co)

3. Doctor por la Universidad de Navarra, Director programa de Doctorado en Administración de la Universidad de Medellín. E-mail: [idotro@udem.edu.co](mailto:idotro@udem.edu.co)

4. Las variables marcadas como oportunidades, amenazas; oportunidades mayores, oportunidades menores; amenazas mayores, amenazas menores, fueron determinadas de acuerdo con la información consultada, el conocimiento que se tiene del sector, las reuniones con los integrantes de la Asociación de Trucheros y con funcionarios de la alcaldía Municipal de Belmira, la información suministrada por ASOTRUBEL, y la información en general consultada en el Plan de Desarrollo 2012-2015 "Por un Belmira que SI Avanza" del municipio de Belmira, Antioquia. Consultada en diciembre de 2014.

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 21) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados