

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
“COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA” EN EL MUNICIPIO DE PADILLA –
CAUCA
2014 – 2018**

**DIANA CAROLINA SOLARTE ARMERO
ANGELA PATRICIA VERGARA CUERO**

**PROFESORA
JANETH TORRES HOYOS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
2013**

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
“COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA” EN EL MUNICIPIO DE PADILLA –
CAUCA
2014 – 2018**

DIANA CAROLINA SOLARTE ARMERO

ANGELA PATRICIA VERGARA CUERO

**Trabajo de grado para optar al título de
PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PALMIRA VALLE
2013**

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA

ACTA DE SUSTENTACION TRABAJO DE GRADO
EVALUACION FINAL

TRABAJO DE GRADO: DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA
MEDIANA EMPRESA ADROINDUSTRIAL "COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA" EN
EL MUNICIPIO DE PADILLA - CAUCA 2014 - 2018

No.	NOMBRE ESTUDIANTE	CODIGO ESTUDIANTE	PROGRAMA ACADEMICO	CODIGO ASIGNATURA
1.	SOLARTE ARMERO DIANA CAROLINA	200765416	3845	990001M
2.	VERGARA CUERO ANGELA PATRICIA	200765942	3845	990001M

CALIFICACION OBTENIDA:



JURADO EVALUADOR

NOMBRE: JULIAN MAYA

FIRMA:



DIRECTOR TRABAJO DE GRADO: JANETH TORRES

FIRMA:

Se firma en Palmira - Valle a los diecisiete (17) días del mes de Diciembre de 2013

DEDICATORIA

A Dios

A Dios, primeramente por proveerme de salud, sabiduría y el entendimiento necesario para alcanzar la cima de mis metas a nivel profesional; en la que me ha llenado de esperanza y fe todos los días de mi vida y me ha enseñado que los grandes triunfos siempre vienen acompañados de grandes esfuerzos que te permiten crecer y disfrutar a satisfacción de aquellos logros que nos da la vida.

A mi mamá y a mi Madrina

*Quienes han estado conmigo siempre de manera incondicional. A mi madre **Mercedes Armero Muñoz** por enseñarme de amor por lo que estaba haciendo, compañerismo, entrega y lealtad ante todas las circunstancias de la vida y que en el transcurso de este trabajo vivencia con ella día a día esta experiencia. A mi madrina y abuela **Graciela Botero** quien me ha enseñado el valor del trabajo, de la perseverancia, la dedicación y la constancia, pues con esto también se llevó a feliz término este trabajo.*

A mi mejor amigo

Jorge Hernán Pardo Arias por estar siempre a mi lado y por respaldarme con aquella sonrisa de confianza y chiste que me hicieron reír a pesar del estrés, la cual me manifestaba que si podía, que era la mejor y tenía todas las herramientas para lograrlo.

A mi mejor amiga

Ángela Patricia Vergara Cuero, a quien debo agradecer su mayor apoyo en todo este tiempo, sus consejos, recomendaciones y ayuda para culminar satisfactoriamente este trabajo de grado.

A todas aquellas personas que no menciono pero que de alguna forma manifestaron su apoyo incondicional en el cumplimiento de este objetivo.

Diana Carolina Solarte Armero

A Dios Todopoderoso

Por bendecir todos los días de mi vida, por haberme dado la voluntad, la sabiduría, las ganas y los conocimientos para terminar mis estudios profesionales.

“Contigo todo es posible.”

A mis padres

Marcos Romel Vergara y Luz María Cuero, quienes me han dado su apoyo, confianza, amor incondicional y perseverancia.

Ellos me enseñaron desde que era una niña a luchar por alcanzar mis metas, educaron y cultivaron en mis muchos valores que me hicieron una mujer capaz y orgullosa.

“Gracias por soportar mis errores y sobre todo por su amor. Los amo.”

A mi hermana

Claudia Milena Vergara, por acompañarme y tener siempre un aliento de consuelo, motivación y amor incondicional. “Gracias por ser mi modelo a seguir.”

A mi hija

Laura Sofía, por ser mi motor, por enseñarme a ver la vida de una manera diferente.

“Gracias por existir y darle sentido a mi vida. Te amo”.

A mi esposo

Quien de una manera u otra me brindó su apoyo y confianza.” Gracias por ser una persona muy especial en mi vida.”

A mis docentes

Quien transmitieron sus conocimientos, sus ejemplos de vida de manera desinteresada.

“Gracias María Fernanda y Angélica Salgado”.

A mi compañera y amiga

Diana Carolina Solarte, gracias a su amistad, por su paciencia, consejos, motivación y apoyo para desarrollar juntas este trabajo. “Nunca me dejaste caer a pesar de las adversidades”.

Ángela Patricia Vergara Cuero

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a:

DIOS por la vida y por las bendiciones y oportunidades que nos ha dado.

A nuestros padres y familiares por su dedicación, esfuerzo y apoyo incondicional en los momentos más difíciles que con sus consejos nos permitieron alcanzar este triunfo.

A nuestra profesora Janeth Torres Hoyos, Directora del trabajo de grado, por guiarnos durante el desarrollo de este trabajo hasta llegar a la culminación del mismo, por sus consejos, dedicación y por aportar sus conocimientos en nuestra formación profesional.

Un agradecimiento especial a la Coordinadora Angélica María Salgado, por su apoyo dedicación, conocimiento transmitido, buenos consejos y sugerencias, en el desarrollo de nuestra formación profesional, y que nos permitió culminar de la mejor manera esta etapa de nuestras vidas.

A la Universidad del Valle por todos los años de conocimientos que brindaron para formarnos como profesionales, por haber colocado en nuestro camino docentes maravillosos y por el apoyo que recibimos durante nuestra estancia en la institución.

A la empresa “Comercializadora Javier Gaona” por brindarnos la oportunidad de desarrollar este trabajo dentro de sus instalaciones; a todas y cada una de las personas que colaboraron con su tiempo y amabilidad para desarrollar este proyecto.

A mi compañera de grado, pues fue un apoyo fundamental.

***“El logro es, ante todo el producto de la constante elevación de
nuestras aspiraciones y expectativas”***

Jack Nicklaus

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	15
2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	21
2.1. Formulaciòn del Problema.....	25
3. OBJETIVOS	26
3.1. Objetivo General	26
3.2. Objetivos Específicos	26
4. JUSTIFICACION	27
5. MARCOS DE REFERENCIA HISTORICO	29
5.1. Marco Contextual Historico.....	¡Error! Marcador no definido.29
5.1.1. Historia de la panela.....	29
5.1.2. Introduccion en América.....	30
5.1.3. Llegada a Colombia.....	31
6. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA	34
6.1. Información General de la Empresa.....	34
6.1.1. Ubicación.....	35
6.1.2. Actividad Económica	35
6.1.3. Propietario	35
6.1.4. Portafolio de productos.....	35
6.2. Reseña de la Empresa “Comercializadora Javier Gaona”.....	36
6.3. PROCESO DE ELABORACION DE LA PANELA	39
6.3.1. Apronte.....	40
6.3.2. Molienda.....	40
6.3.3. Limpieza de los jugos	41
6.3.4. Clarificación.....	42
6.3.5. Evaporación	43
6.3.6. Concentración	43

6.3.7. Batido	44
6.3.8. Moldeo.....	44
6.3.9. Enfriamiento	45
6.3.10. Empaque	46
6.3.11. Almacenaje.....	47
7. MARCO CONCEPTUAL	49
8. MARCO TEÓRICO	53
8.1. Modelos conceptuales para crear un plan estratégico	53
8.1.1. Modelo de Planeación Estratégica de Geoge Steiner	53
8.1.2. Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David	56
8.1.3. Modelo de Planeación Estratégica según Joaquin Rodriguez V.	57
8.1.4. Modelo de Planeación Estratégica según Jose Ramon Gallardo.....	58
8.2. Modelo de gestión Balanced Scorecard.....	58
9. MARCO JURÍDICO	62
10. METODOLOGÍA.....	64
10.1. Tipo de estudio	64
10.2. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN ..	65
10.2.1. Fuentes primarias.....	65
10.2.2. Fuentes Secundarias.....	65
10.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
11. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	67
11.1. Objetivos.....	68
11.2. DIAGNÓSTICO INTERNO	69
11.3. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	70
11.3.1. Planeación.....	70
11.3.2. Organización	71
11.3.3. Control y Dirección	71
11.4. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES	73
11.4.1. Área de Mercadeo	73
11.4.2. Área de Producción	73

11.4.3. Área de Compras	74
11.4.4. Área de Recursos Humanos	75
11.4.5. Área financiera y contable	76
11.5. CLIENTES	78
11.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	80
11.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	84
11.8. Matriz De Evaluación Del Factor Interno “EFI”	90
11.8.1. Matriz de evaluación del factor interno “EFI” de la empresa	91
11.8.2. Síntesis de la Matriz de Evaluación del Factor Interno “EFI”	95
12. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	97
12.1. Objetivos.....	99
12.2. ENTORNOS DE LAS ORGANIZACIONES	100
12.2.1. Entorno Demográfico.....	100
12.2.2. Entorno Económico	104
12.2.3. Entorno Tecnológico.....	113
12.2.4. Entorno Político - Legal	115
12.2.5. Entorno Social	121
12.2.6. Entorno Cultural.....	125
12.2.7. Entorno Ecológico	126
12.3. LA COMPETENCIA	131
12.4. PROVEEDORES	133
12.5.MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES.....	135
12.6. Matriz De Evaluación Del Factor Externo “EFE”	141
12.6.1. Matriz de Evaluación del Factor Externo “EFE” de la empresa	142
12.6.2. Síntesis de la Matriz de Evaluación del Factor Externo “EFE”	145
13. MATRIZ DOFA	147
14. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	149

14.1. Misión	149
14.2. Visión	149
14.3. OBJETIVOS.....	150
14.3.1. Objetivos Corporativos	150
14.3.2. Objetivos de los Clientes	151
14.3.3. Objetivos Sociales	151
14.4. VALORES INSTITUCIONALES.....	152
14.5. LOGO	154
14.5.1. Slogan	154
14.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	155
14.6.1. Organigrama Propuesto	157
14.7.MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA	160
15. BALANCED SCORECARD	177
15.1. Elementos del diseño del Balance ScoreCard.....	177
15.2. Perspectivas básicas del Balanced ScoreCard	178
16. CONCLUSIONES	188
17. RECOMENDACIONES	192
18. BIBLIOGRAFÍA	195
19. INFOGRAFÍA.....	197

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1	Organigrama actual de la “Comercializadora Javier Gaona.....	24
Figura No 2	Portafolio de productos.....	35
Figura No 3	Proceso de elaboración de la panela.....	39
Figura No 4	Apronte.....	40
Figura No 5	Molienda.....	40
Figura No 6	Limpieza de jugo.....	41
Figura No 7	Clarificación.....	42
Figura No 8	Evaporación.....	43
Figura No 9	Concentración.....	43
Figura No 10	Batido	44
Figura No 11	Moldeo.....	44
Figura No 12	Enfriamiento.....	45
Figura No 13	Empaque.....	46
Figura No 14	Almacenaje.....	47
Figura No 15	Pirámide de la planeación.....	58
Figura No 16	Tipos de estrategia.....	59
Figura No 17	Diagnostico interno.....	69
Figura No 18	Entorno Externo.....	98
Figura No 19	Ubicación geográfica del municipio de Padilla.....	100
Figura No 20	Producción de panela a nivel de exportación.....	107
Figura No 21	Índice de mayor pobreza en Colombia.....	122
Figura No 22	Logo.	154
Figura No 23	Organigrama propuesto para la “comercializadora Javier Gaona.....	157
Figura No 24	Desarrollo del mapa estratégico para la “Comercializadora Javier Gaona”.....	184

LISTA DE CUADROS

Cuadro No 1	Trapiches inscritos ante el INVIMA.....	20
Cuadro No 2	Planeación.....	80
Cuadro No 3	Organización.....	81
Cuadro No 4	Dirección.....	82
Cuadro No 5	Control.....	83
Cuadro No 6	Área de mercadeo.....	84
Cuadro No 7	Área de producción.....	85
Cuadro No 8	Área de compras.....	86
Cuadro No 9	Área de recursos humanos.....	87
Cuadro No 10	Área financiera y contable.....	88
Cuadro No 11	Clientes.....	89
Cuadro No 12	Matriz de evaluación del factor interno “EFI” de la Comercializadora Javier Gaona	91
Cuadro No 13	Síntesis de la matriz de evaluación del factor interno “EFI”.....	95
Cuadro No 14	Área y producción de Panela en Colombia.....	105
Cuadro No 15	Competidores a nivel local y a nivel de exportación.....	132
Cuadro No 16	Proveedores.....	134
Cuadro No 17	Entorno Demográfico.....	135
Cuadro No 18	Entorno Económico.....	136
Cuadro No 19	Entorno Tecnológico.....	137
Cuadro No 20	Entorno Político – Legal.....	137
Cuadro No 21	Entorno Social.....	138
Cuadro No 22	Entorno Cultural.....	138
Cuadro No 23	Entorno Ecológico.....	139
Cuadro No 24	Competencia.....	139
Cuadro No 25	Proveedores.....	140
Cuadro No 26	Matriz de Evaluación del factor externo “EFE” de la Comercializadora Javier Gaona.....	142
Cuadro No 27	Síntesis de la matriz de evaluación del factor externo “EFE”.	145
Cuadro No 28	Matriz FODA.....	148
Cuadro No 29	Gerencia.....	161
Cuadro No 30	Secretaria.....	162
Cuadro No 31	Contador General.....	163
Cuadro No 32	Auxiliar Contable.....	164
Cuadro No 33	Auxiliar de cartera.....	165
Cuadro No 34	Supervisor General.....	166
Cuadro No 35	Coordinador de compras.....	167
Cuadro No 36	Mercaderista.....	168
Cuadro No 37	Vendedor.....	169

Cuadro No 38	Cabo o Supervisor.....	170
Cuadro No 39	Molienda y Mieles.....	171
Cuadro No 40	Área panelera.....	172
Cuadro No 41	Almacenistas.....	173
Cuadro No 42	Vigilancia.....	174
Cuadro No 43	Mecánicos.....	175
Cuadro No 44	Electricista.....	176
Cuadro No 45	Establecimiento del cuadro de indicadores para la “Comercializadora Javier Gaona”.....	185
Cuadro No 46	Elaboración del formato de reporte de progreso para la “Comercializadora Javier Gaona”.....	186

INTRODUCCION

El trabajo de grado que a continuación se presenta, fue realizado en la **“Comercializadora Javier Gaona”**, empresa ubicada actualmente en Padilla - Cauca carácter familiar dedicado a la producción y comercialización de panela 100% natural.

El propósito central del trabajo giró en torno al plantear un Plan estratégico acorde a las necesidades y estructura interna de la empresa, fundamentado con base a los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera Administración de Empresas.

Inicia con la presentación general de la empresa, y da paso a realizar un diagnóstico interno y externo, en donde el diagnóstico externo se aborda cada uno de los entornos organizacionales con el fin de poder determinar las principales amenazas que debe afrontar y las oportunidades que ofrece el mercado.

Posteriormente se realiza un análisis y evaluación al interno de la organización observando las variables relacionadas con la estructura organizacional, la planeación estratégica, y el conocimiento de las áreas funcionales que conforman la empresa, para luego a partir de este análisis lograr establecer las fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez identificadas se plantean los principales puntos críticos, las causas que le dan origen, su incidencia en los procesos y sus posibles soluciones.

El resultado del diagnóstico, es la referencia para establecer los puntos críticos objeto de estudio para lograr así optimizarlos, y brindar una solución a los problemas. En el caso de la empresa “Comercializadora Javier Gaona” se implementó el Balanced ScoreCard, herramienta de gestión para la implementación de las estrategias de la organización. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y las estrategias abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un Balanced Scorecard bien formulado es la representación de la estrategia de la organización; acompañado del manual de funciones y control interno, el cual estos permiten el orden lógico de las operaciones y fortalecer el control y el manejo de las mismas, logrando así contribuir con el mejoramiento de la empresa.

1. ANTECEDENTES

Las medianas empresas son aquellos entes que se dedican a desarrollar actividades ya sean industriales, comerciales, producción, comercialización de bienes o de prestación de servicios, en la que desarrollan su competitividad para la mejora de la organización y sus respectivos procesos, como también, mejorar las habilidades empresariales. Estas medianas empresas se caracterizan por tener un número de empleados mayor a 51 hasta 200 en la que cuenta con unos activos totales entre 5.001 a 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Además estas medianas empresas se caracterizan por tener más de un establecimiento de comercio y varios jefes que requieren de una comunicación conjunta e igualmente tienen varios ramos de producción en los sectores económicos.¹

Estas empresas son consideradas tanto en el mundo como en Colombia, como un sector que genera y promueve el desarrollo de democratización del capital.

En cuanto a la participación de las medianas empresas Colombianas, estas ocupan el 96.4% y en su contribución a la generación de empleo que corresponde al 63%.

Respectivamente, las medianas empresas, en la contribución por departamentos, presentan una mayor concentración de empleados y establecimientos en las ciudades de Bogotá, Valle del Cauca, Cauca, Antioquia y por ultimo Atlántico. En la participación por sectores económicos, se tiene que estas están en los sectores de la industria con una participación del 33.5%, comercio con 18.7% y otros con un porcentaje de 27.6%.

En la actualidad, Colombia cuenta con entidades que fueron creadas para la coordinación, reglamentación y conglomeración de medianas industrias, entre

¹ http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol3_n_14/vol3_14_1.pdf.

ellas están ACOPI, DAMA, PROPEL, CINSET; estas tienen como función la ordenación, desempeño y control de las actividades que ejercen estas empresas, como también estudian la incidencia que tienen las empresas en el medio ambiente.²

El cultivo de la caña en el país tiene una historia, pues se remonta a la época de la conquista, cuando se introdujo el cultivo en el XVI para abastecer el mercado interno. Desde esa época el cultivo ha experimentado una evolución constante que hoy se presenta en dos sistemas de producción definidos, el de la agroindustria azucarera y el de la industria de panela.

El primero de ellos está altamente industrializado, maneja grandes escalas de producción, cuenta con una organización gremial fuerte y trabaja con tecnología de punta para todos sus procesos. Está ubicado casi en su totalidad en el valle geográfico del Rio Cauca, en los departamentos de Cauca, Valle del Cauca y Risaralda y produce principalmente azúcar y alcohol carburante. Es un sector que abastece el mercado interno con unos precios favorables para la industria y en este mercado capta recursos para apoyar las exportaciones. Históricamente ha tenido que exportar a precios inferiores a los del mercado interno, aunque en los últimos años ha habido una mejora en las cotizaciones que ha favorecido a este subsector. La producción de alcohol ha beneficiado el manejo y la rentabilidad de la operación de los excedentes exportables y ha prestado un servicio al sector de los combustibles.

En una situación totalmente opuesta están los productores de panela, quienes están dispersos en casi todos los departamentos del país, no están cohesionados en una organización gremial fuerte y han tenido históricamente y casi de manera permanente unos precios desfavorables con relación a sus costos de producción, derivados de ineficientes sistemas de producción y comercialización.

² http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol3_n_14/vol3_14_1.pdf.

El Valle del Cauca es uno de los departamentos con más riquezas de Colombia, no solo por su cantidad de recursos naturales, sino también por su multiplicidad de producción, recurso humano y capacidad productiva.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, creó un libro llamado “El Sector Panelero Colombiano”, donde destaca al Valle del Cauca como un departamento que ha alcanzado a cubrir su capacidad productiva en casi todos los sectores de la actividad económica, en especial el sector industrial, agroindustrial y de servicios. También se puede decir que ha logrado conseguir un mayor grado de integración de los procesos de producción en donde se destaca el clúster del azúcar.³

Gracias a sus características geográficas y ambientales, el departamento del Valle del Cauca ha sido considerado como una de las zonas más ricas para el desarrollo de diferentes sectores de la agroindustria. De esta actividad económica hace parte la industria azucarera, panelera y cafetera, las cuales han logrado consolidarse como los subsectores agroindustriales más fuertes de la región.

Las empresas agroindustriales, son aquellas que desarrollan actividades encaminadas a la transformación de productos de cualquier actividad como lo es la agrícola, pecuaria, forestal o pesquera. Estos procesos, que pueden ser de carácter artesanal o industrial; como en Colombia, según PROEXPORT, este es el sector más importante dentro de la industria manufacturera, en el que representa el 10,2% del producto interno bruto, generando así 110.000 empleos directos a las personas.⁴

De acuerdo con el Banco Mundial, los Agro negocios constituyen una importante y creciente proporción del Producto Interno Bruto de los países en desarrollo. El panorama ha cambiado y ahora el sector se caracteriza por la presencia de

³ Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural.

⁴ www.proexport.com.co

nuevos mercados dinámicos, cambios tecnológicos e innovaciones institucionales, en las que el papel del estado se ha replanteado y el sector privado y la sociedad civil asumen nuevos roles. La agroindustria moderna es impulsada por empresarios privados, que vinculan a los productores de los bienes primarios con los consumidores y satisfacen las exigentes demandas de los mercados.⁵

La producción de caña de azúcar para la panela se remonta desde la conquista y colonización. En sus comienzos el cultivo de la caña de azúcar y los ingenios azucareros destinados casi exclusivamente a la producción de panela se concentraron en el Valle del Cauca, pero luego dada la importancia que tomó la panela, único edulcorante en muchas regiones del país, los cultivos de caña se extendieron por toda la nación en donde las condiciones de clima y suelos le brindaron esta oportunidad.

Los factores anteriormente mencionados conforman la estructura económica, social y política de la industria panelera en Colombia. Adaptándose la estructura a diferentes factores propios y únicos de cada región donde hoy día se cultiva, procesa y se comercializa el producto final.⁶

En cuanto al sector panelero en Colombia, éste se caracteriza por la producción de panela, la cual se destina en su mayoría al mercado nacional para consumo, menos del 1 por ciento (1%) de esta producción se utiliza como insumo en procesos industriales y cerca del 0.4 por ciento (0.4%) se destina a la exportación. Existen dos canales de distribución en los que se puede destacar dos zonas: la que corresponde primero, a las zonas planas de Risaralda, Valle del Cauca y Cauca, en la que los productores de panela originalmente, despachan a las plazas de mercado o los supermercados locales para ser vendidas al consumidor directo; y el segundo, corresponde a las otras regiones paneleras típicas del país de

⁵ www.portafolio.co

⁶ <http://www.panelamonitor.org>

productores pequeños y medianos, en el que interviene cadenas más largas de agentes comercializadores.⁷

El cultivo de la caña de azúcar es una actividad agrícola de gran importancia socioeconómica en el mundo, siendo la producción de panela una de las agroindustrias rurales de mayor tradición en América Latina y el Caribe, existiendo cerca de 50.000 trapiches que vinculan a más de un millón de personas.

En Colombia, el cultivo es permanente con producción todo el año. Se realizan en medianas y pequeñas explotaciones campesinas mediante procesos semi industrializados artesanales, en contraste a la industria azucarera.

La agroindustria panelera se posiciona después del café, como el segundo renglón generador de empleo (91.956 empleos directos) y en quinto lugar en los cultivos del país en términos de área cultivada. De las unidades productivas llamadas “trapiches” aproximadamente 18.000 trapiches paneleros están inscritos ante el INVIMA.⁸

Respecto a los trapiches paneleros, se caracterizan por tener una tecnología implementada y la capacidad de producción por hora.

A continuación se mostrará el número de trapiches que hay en las distintas regiones del país en la parte de producción de panela:

⁷http://trapichepanelerogualanday.com/ESTUDIO_DEL_MERCADO_DE_LA_PANELA_EN_COLOMBIA_Y_EN_EL_MUNDO.pdf

⁸ www.invima.gov.co

CUADRO No 1. Trapiches inscritos ante el INVIMA

Departamentos	No.	Total inscripciones	Porcentaje (%) al total de inscritos
Cundinamarca	1	3.474	20.13
Antioquia	2	3.079	17.84
Cauca	3	3.138	17.48
Caldas	4	1.383	8.02
Tolima	5	1.246	7.22
Santander	6	1.021	5.92
Huila	7	900	5.22
N. de Santander	8	716	4.15
Boyacá	9	711	4.12
Nariño	10	438	2.5
Risaralda	11	413	2.39
Valle	12	355	2.06
Caquetá	13	172	1
Total		13.924	98%

FUENTE: Fedepanela

Es por esto que la “**Comercializadora Javier Gaona**” al construir su empresa en el corregimiento de Padilla – Cauca, vio la oportunidad de crecer como empresa, ya que las tierras son aptas para el cultivo de caña de azúcar, buscando la generación de empleo para los habitantes de esta región. Con la ayuda de la Planeación estratégica, estructurara su empresa en todas las áreas funcionales, teniendo así un mayor direccionamiento y control sobre todas las actividades que este ejecute tanto a nivel administrativo y productivo; llegando así la empresa a tener un mejor posicionamiento en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La mediana empresa agroindustrial “**Comercializadora Javier Gaona**” se encuentra ubicada en Padilla –Cauca, se enfoca en la producción, comercialización y exportación de panela y frutas frescas exóticas tropicales del Valle del Cauca Colombia, como son: el lulo, la guanábana, la papaya, la piña, el mango, el aguacate, la guayaba, el tomate de árbol, la granadilla y maracuyá.

Anteriormente la “Comercializadora Javier Gaona” se encontraba ubicada en la ciudad de Palmira, en donde contaba con unas áreas funcionales establecidas, un organigrama y por supuesto su propio trapiche panelero en el que se realizaba el proceso de producción de la panela; pero debido a las condiciones ambientales y la infertilidad de la tierra, la empresa se vió obligada a trasladar el trapiche al corregimiento de Padilla (departamento del Cauca), donde encontró muchas oportunidades para fortalecer su organización en la parte productiva, ya que en esta población hay personas que cultivan la caña de azúcar y para la dirección de la empresa resultaba muy beneficioso disminuir costos de producción. Pero lo que no esperaba era que sus áreas funcionales iban a desaparecer paulatinamente a causa de que la nueva estructuración del trapiche le iba a incrementar gastos, lo que provocó el despido de muchos de sus empleados, pérdida de clientes nacionales como internacionales, notando la necesidad de tomar el mando inmediato y encargarse de todo el funcionamiento de la empresa con la ayuda de su esposa y contador público, en los que consideró importantes a la hora de tomar decisiones.

Hoy en día el propietario **Javier Enrique Gaona Botero** es la persona que desempeña todo el trabajo que requiere cada una de las áreas funcionales, ya que no cuenta con el personal para que se encargue del funcionamiento, supervisión, coordinación y evaluación del desempeño en cada departamento. Además de esto, la empresa carece de una misión, una visión, unos objetivos y valores corporativos, que les indiquen: quiénes son, a dónde va la empresa y cuál va a ser

la cultura empresarial con la que enfrentará ese camino. Este propietario no ha logrado establecerse en una función específica, a causa de que no tiene un direccionamiento, unos objetivos y unas metas claras por alcanzar. Por la falta de este direccionamiento ha disminuido sus clientes más importantes con los que había logrado hacer acuerdos comerciales.

En estudios realizados, se ha podido evidenciar que este tipo de empresas agroindustriales paneleras con fundación familiar, carecen de una planeación estratégica, a causa de que desconocen la aplicación o no ven la necesidad de hacerlo. A continuación se dará una definición clara sobre que es la planeación estratégica organizacional, en qué consiste y cuál será su importancia en las empresas:

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estratégica y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.⁹

Es necesario tener en cuenta la sinergia de la planeación estratégica la cual hace énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, es decir en hacer las cosas bien y/o hacer lo que se debe hacer.

La planeación estratégica coincide en que es necesario enfatizar el análisis e incluso el diseño de implementación de la organización y de los negocios, refiriéndose a la asociación de los productos con el mercado.

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa : editorial ECAFSA, 2001

En tanto, un plan estratégico, fija su atención en ambos sentidos la efectividad y la eficiencia requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la intuición que solo da la experiencia en el negocio, es por esto que es de suma importancia combinar tanto la planeación formal como la planeación intuitiva.

Con el desarrollo de un plan estratégico para la mediana empresa agroindustrial **“COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA”** se podrán aplicar las herramientas y teorías necesarias para dar una solución a las dificultades que tienen actualmente, ya que esta es una empresa que ha contribuido en la economía del país y además ha generado empleo a aquellas personas que poseen escasos recursos económicos y educativos.

Para el desarrollo de una planeación estratégica es pertinente mostrar las dificultades que tiene cada una de las áreas funcionales, para llegar a una oportuna solución.

Por ejemplo en el área administrativa, al momento de tomar una decisión, esta se hace de forma inmediata por parte del gerente (dueño de la organización), sin tener en cuenta otros puntos de vista en la que no está totalmente seguro si esta la decisión adecuada o no para la empresa. Los colaboradores de la “Comercializadora Javier Gaona” carecen de programas de capacitación laboral y motivacional, con el fin de que estos resultados se manifiesten en el momento de desempeñarse laboralmente y relacionalmente tanto con el personal interno (compañeros de trabajo y directivos) como también con personal externo de la empresa (clientes).

El área operativa necesita de un manual de funciones que garantice el correcto desempeño de las personas que laboran en la empresa, provocando algunas veces el cambio constante de empleados, debido a que en muchas ocasiones estos llegan a conocer el arte de la producción de la panela en el momento en que

ingresan a laborar en el trapiche, teniendo en cuenta que estas personas, por lo general, tienen un nivel educativo muy deficiente.

En el momento de una falla técnica en el trapiche, calderas, motores y bombas de agua, la “Comercializadora Javier Gaona” no cuenta con un equipo de personas que haga un mantenimiento constante y preventivo. Al no contar con este equipo, la empresa se ve en la obligación de detener la producción ocasionando retrasos en la entrega oportuna de los pedidos.

El área financiera y contable actualmente no cuenta con un software contable y financiero que le posibilite escenarios y pronósticos que les permita apoyarse en la toma de decisiones y por último no cuentan con un contador de planta.

Actualmente la “Comercializadora Javier Gaona” está representada en un organigrama en donde el propietario está ubicado en todas las áreas funciones del organigrama.

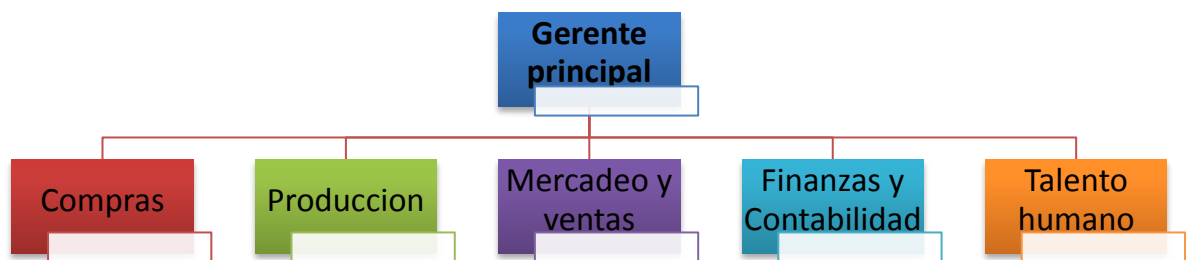


Figura 1. Organigrama actual de la “Comercializadora Javier Gaona”

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las herramientas necesarias para que la “**Comercializadora Javier Gaona**”, supere sus problemas administrativos y pueda potencializar sus fortalezas?

4. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico para la mediana empresa agroindustrial “Comercializadora Javier Gaona” ubicada en municipio de Padilla– Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar la misión, visión, objetivos estratégicos, valores institucionales y estructura de la empresa “Comercializadora Javier Gaona”.
- Hacer un análisis de los entornos internos y externos de la “Comercializadora Javier Gaona”.
- Plantear la matriz DOFA para establecer estrategias en base al análisis externo e interno.
- Presentar el sistema de verificación del plan estratégico, formulado para la empresa “Comercializadora Javier Gaona”, mediante el modelo del Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard “BSC”).

4. JUSTIFICACION

La realización de este trabajo tiene como finalidad comprender y resolver los problemas administrativos de la **Comercializadora Javier Gaona**", con la expectativa de aplicar un plan estratégico tendiente a darle una valiosa aplicación a los conocimientos adquiridos en el Programa de Administración de Empresas cursado en la Sede Palmira de la Universidad del Valle. Se trata de reconocer las relaciones e interacciones de la organización en su ambiente natural y, a través de las personas y fuentes consultadas, obtener los datos más relevantes a ser analizados, para descubrir las variables administrativas determinantes en su estructura organizacional.

Es importante resaltar que la **"Comercializadora Javier Gaona"** no cuenta con ninguno de los mecanismos para desarrollar su potencial Administrativo, motivo por el cual consideramos que un Plan Estratégico para dicha organización contribuirá de manera esencial al desarrollo de la misma, a su fortalecimiento y potencialización en su área productiva.

Esta comercializadora básicamente carece de una misión que defina su razón de ser, de una visión que los guíe hacia unos objetivos concretos y valores corporativos que le caracterice y le permita consolidar su identidad como empresa.

A modo de inicio se considera de vital importancia desarrollar la Planeación Normativa que le permita a la **"Comercializadora Javier Gaona"**, ser una empresa exitosa, en la que, tanto clientes como proveedores y la competencia la reconozcan como una organización que genera estrategias para aumentar las utilidades y que además se mantiene en constante actualización para consolidar sus negociaciones.

Es importante resaltar que, debido a que la “Comercializadora Javier Gaona” realiza un proceso de exportación a España y Estados Unidos, y en vista de que no hay una adecuada distribución de funciones debido a que el propietario desempeña todas las actividades administrativas, financieras, operativas y de talento humano, consideramos que es muy importante aplicar un Plan Estratégico que le permita contratar personal y redefinir las funciones de los actuales empleados para que el Gerente desempeñe a cabalidad su función principal que es el mantener y gestionar las relaciones con sus clientes internacionales. Dicho Plan le permitirá, además, direccionar de manera adecuada las áreas funcionales de la empresa y enfrentar exitosamente los desafíos de la globalización. Este proceso se logra a través de ciertos acuerdos estratégicos de colaboración entre actores públicos y privados que le permitan alcanzar niveles más altos de competitividad económica.

En este sentido, la **Comercializadora Javier Gaona** puede contribuir efectivamente a la internacionalización y desarrollo del corregimiento de Padilla del departamento del Cauca, en el cual, la innovación tecnológica y el aumento de la competitividad se transforman en factores claves, en función de un desarrollo interno sustentable y una introducción efectiva en la economía de este Municipio.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONTEXTUAL HISTORICO

5.1.1. HISTORIA DE LA PANELA

Existen diferentes autores de esta historia, los cuales presentan su propia concepción sobre los orígenes de la panela; lo cual se puede decir que su inicio se remonta a Nueva Guinea y desde allí se expande para Borneo e India; posteriormente es llevada por Alejandro Magno a Persia en el año 331a.c; luego pasa a Siria, Palestina, Arabia y Egipto, donde es llevada por los árabes; de allí pasa a África y España. Otros estudiosos del tema ubican su origen en Indochina y hay quienes aseguran que tuvo lugar en la India, de donde más tarde se llevó a Indochina y China. Para algunos autores la región originaria de la caña es la región noreste de la India, y más específicamente la Provincia de Bengala, de aquí el nombre de su capital, Gaura, de la palabra "Gur" que significa azúcar.¹⁰

Hay algunos textos antiguos muy interesantes: "Todos nos inclinan a creer, dice Liautaud, que fue en las regiones intertropicales de Indostán, donde los Indios cultivaron por primera vez la caña y que más tarde la llevaron al norte de la Península hasta los 37 grados de latitud boreal, pues sabemos que una de las variedades más precoces, "La caña verde" (Arichú), se cultiva desde Patua hasta Bahary en el reino de Cabul. Por otra parte, el azúcar constituyó siempre un objeto del rico comercio entre el Indostán y los demás países del antiguo mundo, sobre todo en Persia y Arabia". Pero tal vez el texto de vieja data en el que se hace referencia a la caña, es el "Código de Manú", escrito por el primero de los Manú, personajes heroicos de la India, más de mil años antes de la era cristiana, habla de la caña dulce y en su ley o versículo 341 del libro 8, dice: "El Duidja que viaja y cuyas provisiones son muy mezquinas, si coge dos o tres cañas de azúcar o dos pequeñas raíces en el campo del vecino, no debe pagar tributo alguno". Y en el

¹⁰ Tomado de: Manual de Caña de Azúcar para la Producción de Panela, 2.000; (2ª Edición) Corpoica Regional Siete - Fedepanela – Fondo Nacional de la Panela.

versículo 143, del libro 11, se dice: "Por haber muerto toda clase de insectos que nacen en el arroz y en otros granos y en los líquidos como el jugo de la caña de azúcar, entre otros."¹¹

5.1.2. INTRODUCCION EN AMÉRICA

En la época de la colonización llega la panela a América, traída por Cristóbal Colon en su segundo viaje, en el año de 1493 a la Isla de la Española, lo que hoy conocemos como Haití y República Dominicana; de ahí pasó a Puerto Rico en 1513., Perú1535, México 1553, Brasil 1551 y Cuba 1523.

Para Gonzalo Fernández de Oviedo, primer cronista del Nuevo Mundo, las primeras cañas se introdujeron en la Española (Santo Domingo) en 1505 por don Pedro de Atienza; versión en la que coinciden el padre Fray Bartolomé de las Casas y don Antonio de Herrera cronista mayor de su majestad de la India y cronista de Castilla y el padre Bernabé Coba en su libro "Historia del Nuevo Mundo".

Parece sin embargo más convincente el testimonio de JA Saco en su "Historia de la Esclavitud de la Raza Africana en el Nuevo Mundo", cuando dice: " Erróneas son las opiniones de todos los autores que acabo de citar, porque la caña entró en aquella isla (La Española) al siguiente año de su descubrimiento, siendo Cristóbal Colón su primer introductor desde el segundo viaje que hizo a ella en 1493."¹²

¹¹ Osorio Cadavid, Guillermo. Manual técnico Buenas prácticas agrícolas BPA y Buenas Prácticas de Manufactura BPM en la producción de caña y panela. Corpoica, Mana y Fiat Panis.

¹² Rodríguez, G. 2002. La multifuncionalidad de los sistemas agroalimentarios locales; un análisis desde la perspectiva de tres casos en Colombia. En: Coloquio Internacional sobre sistemas Agroalimentarios Localizados. Memorias. Montpellier, Francia, octubre de 2002.

5.1.3. LLEGADA A COLOMBIA

En Colombia se sembró por primera vez en 1510 en Santa María Antigua del Darién; posteriormente en el Valle del Cauca. "Belalcázar, que más que conquistador fue gran fundador y poblador, trajo desde Quito caballos, acémilas, aves domésticas y, según memoria no comprobada, las primeras estacas de caña de azúcar. Por tradición oral se afirmó que en el fondo que poseyó en las tierras que habían sido de los yumbos, nacieron cañamelares que llegaron a ser centenarios".¹³

"En el Valle del Cauca, ningún producto ha precipitado tantas transformaciones culturales como la caña de azúcar. Ellas se pueden observar desde épocas tan tempranas como el siglo XVI, cuando Sebastián de Belalcázar introdujo la gramínea desde Santo Domingo y la sembró en su estancia situada en cercanías a lo que hoy es Jamundí, desde donde se dispersó por la banda izquierda del río Cauca. Los estancieros más grandes de la zona en la época de Belalcázar, Gregario de Astigarreta y los hermanos Lázaro y Andrés Coba, empezaron a sembrada e instalaron Asociación Comunitaria y Panelera el Porvenir en sus tierras. Esto permitió que los indígenas fueran trasladados desde las cordilleras al Valle, surgiendo así el pueblo de San Jerónimo de los Ingenios, hoy Amaime".

En el libro ***"Esbozo Histórico sobre la Caña de Azúcar"***: "La caña vino a Colombia en el año 1538 a través del Puerto de Cartagena y dos años después en 1540 entró por Buenaventura al Valle geográfico del Río Cauca, plantándose inicialmente en la margen izquierda del río Cauca, en Arroyo Hondo y Cañas Gordas, lugares muy cercanos a Cali, donde operaron sendos Asociación Comunitaria y Panelera el Porvenir paneleros". Para el mismo autor la penetración en el resto del país se hizo a partir de María La baja en Bolívar, Valle de Apulo, Rionegro y Guaduas en Cundinamarca, Valle de Tensa en Boyacá y Vélez en Santander.

¹³ Rodríguez, G. 2000. La agroindustria panelera frente al nuevo milenio. Bucaramanga, Corpoica-Fedepanela-SENA.

La caña criolla que trajeron los españoles a fines del periodo colonial, llegó de las Guayanas; la caña Tahití u "Otahití" fue introducida al Valle entre 1802 y 1808".

Entre 1930 y 1932 llegó la variedad POJ-2878 que hoy persiste en gran proporción en todas las zonas cañicultoras de Colombia, por recomendación de la Misión Chardón procedente de Puerto Rico.

"A mediados del siglo XVI se inicia el cultivo sistemático de la caña de azúcar. Pedro de Atienza, un español bragado, es su primer industrial. La milagrosa gramínea había sido transportada en viveros especiales, contruidos en la sentina de las carabelas, desde la Gran Canaria hasta Santo Domingo. En la isla se dio con un furor genésico irresistible. De este modo esos cañadulzales vinieron a ser los abuelos de los que hoy presentan sus armas a los vientos de toda la zona tropical. La cita de Pedro de Atienza fue el primer testigo de un milagro agrícola, cuando comprobó que en este valle la gramínea producía durante todo el año, sin que fuera necesario limitarse a las periódicas zafras. Con ese argumento parece que convenció a los estancieros que no querían salir del cultivo del maíz, el cacao o el plátano; o de la ganadería, que había sido impulsada por Belalcázar".

La panela es el azúcar integral de caña, un producto puro ya que no es sometido a ningún proceso ni de refinado, centrifugado; se obtiene solo a partir de la evaporación de los jugos de la caña, de esta manera se conserva todas las vitaminas y minerales presentes en la caña de azúcar. La panela forma parte por tradición de la canasta familiar de los antioqueños y observar su proceso de elaboración es uno de los atractivos turísticos que se encuentran en muchos pueblos del departamento. Los Asociación Comunitaria y Panelera el Porvenir paneleros llamados también moliendas forman parte activa de la historia de Antioquia, se ubican por lo general en áreas rurales y en ellos se puede conocer todo el proceso de transformación de la caña de azúcar en panela.

El objetivo de descubrir el proceso de la comercialización de la panela en Colombia nos llevó a tomar como referencia el Asociación Comunitaria y Panelera

el Porvenir ubicado en el indio hacienda hotel en el municipio de Barbosa, una empresa comprometida en la producción y comercialización de la panela, cumpliendo con altos estándares de calidad y mejorando día a día las expectativas de los clientes a nivel nacional y próximamente a nivel internacional, cuentan además con una capacidad de producción y personal altamente capacitado para esta actividad.

Además en Colombia existe una federación nacional de productores de panela (Fedepanela) una organización sin ánimo de lucro la cual está comprometida con la investigación y el desarrollo tecnológico, ambiental entre otros orientada al mejoramiento de la calidad de vida en la industria panelera, prestando servicios con altos estándares de calidad con productividad y competitividad.

A esta federación se le debe pagar un impuesto del 0.5 sobre el valor de la mercancía cuando se decide exportar panela.

6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

6.1. Información General De La Empresa

❖ Razón Social:	JAVIER ENRIQUE GAONA BOTERO
❖ Razón Comercial:	COMERCIALIZADORA JAVIE GAONA
❖ Tipo De Empresa:	Persona natural régimen común
❖ NIT:	16.266.872-6
❖ Representante Legal:	JAVIER ENRIQUE GAONA BOTERO
❖ Matricula Mercantil:	28980-1
❖ Sector Económico:	Agroindustrial
❖ Dirección:	CR 27 ^a # 36-31de Palmira
❖ Teléfono:	320 782 30 28
❖ Correo Electrónico:	javieregaona@gmail.com
❖ Ciudad:	Palmira
❖ Iniciación De Operaciones:	27 de octubre de 1993
❖ Actividad Económica:	Productor, Comercializador y exportador de panela y productos alimenticios y exportador de frutas frescas tropicales.

6.1.1. Ubicación: La “**Comercializadora Javier Gaona**”, se encuentra ubicada en el municipio de Padilla – Cauca.

6.1.2. Actividad Económica: Productor, Comercializador y exportador de panela y productos alimenticios y exportador de frutas frescas tropicales

6.1.3. Propietario: Actualmente está en manos del señor Javier Enrique Gaona, gerente general, encargado de la toma de decisiones y del rumbo que toman los ingresos y egresos de la empresa, responsable de las obligaciones y compromisos que adquiere la empresa.

Debido a que la empresa pertenece a un tipo de organización unipersonal recaen sobre él todas las responsabilidades, deberes y obligaciones de todas las áreas de la organización.

6.1.4. Portafolio de productos: El portafolio de productos de la “**Comercializadora Javier Gaona**”, comprende una amplia gama de referencias elaboradas con caña de azúcar 100% natural. Dentro de los productos de línea se encuentran: panela granulada, piloncillo, cuadrada, redonda, fraccionada y saches.

Figura 2. Portafolio de productos



6.2. Reseña de la empresa “COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA”

El señor Luis Hernando Gaona Pardo, proveniente del Tolima, como comerciante de panela en aquella zona, llega a Palmira en el año de 1970; en busca de nuevas expectativas y beneficios para su familia. Al visitar a pequeños productores de panela, Don Luis Hernando Gaona Pardo vió una gran oportunidad de montar su propio negocio y convertirse en uno de los grandes productores de panela en el Valle del Cauca como también aportador en el progreso de la economía colombiana. Es así como el Señor Luis Hernando Gaona Pardo toma en alquiler un trapiche llamado “el Confín” ubicado en la recta Cali – Palmira, vía al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, iniciando actividades de molienda de caña de azúcar para la producción de panela, los cuales funcionaban a base de motores diésel.

La materia prima provenía de lugares distantes, lo que involucró el uso de camiones, implicando gastos extras en fletes y además de estar sujeto a las exigencias del medio ambiente, es decir, el clima, el mal estado de las carreteras, los medios de transporte escasos y los altos costos, entre otros.

Al cabo de tres años la acogida del producto en el mercado, hizo que se incrementara su consumo en las regiones de Antioquia, Valle del Cauca, Cauca, y otros, en los que poco a poco fue adquiriendo más instalaciones para poder cubrir el mercado que surtía una demanda de 6.000 bultos semanales para Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca y Cauca.

Comercializando con la marca CASABLANCA, llegó a tener seis (6) trapiches paneleros y su producción estaba constituida por panela redonda de 24 kilos en bolsa de 48 unidades; siendo imposible tener el control absoluto sobre todos los pedidos que tenían estas empresas, en la que presentó un incremento en los costos de mantenimiento y pérdida de existencias; es por esto que ésta sociedad comienza a dividirse en pequeñas empresas.

Para el año 1980, don Luis Hernando Gaona decide establecer su propio trapiche donde logró funcionar aproximadamente cinco (5) años, en la que a causa de las quejas por parte de sus vecinos de la contaminación atmosférica que se producía, se vieron en la necesidad de trasladarse a una zona rural y alquilar un nuevo trapiche llamado “Filadelfia” en el que laboró hasta el año 1991.

En este mismo año Don Luis Hernando Gaona tomó la decisión de construir un nuevo trapiche que se llamaría “El Tesoro” instalando en esta nueva tecnología que le era totalmente desconocida en esta época, como por ejemplo, el dejar de utilizar las calderas y la maquinaria con motores diésel a implementar calderas y moliendas que funcionan con vapor, las cuales iban a rendir el 100% de la producción.

En el año de 1991, la Distribuidora Jota comienza sus actividades en el trapiche “El Tesoro”, bajo el funcionamiento y responsabilidad de Don Luis Hernando Gaona, donde trabajó hasta el año de 1995. Después de su retiro la empresa empezó a tener problemas en cumplir con los pedidos de panela y deciden cambiar su razón social a la comercialización de insumos agrícolas como por ejemplo: plaguicidas, fertilizantes, abonos, semillas, material de propagación vegetal, agentes y productos para el control de plagas.

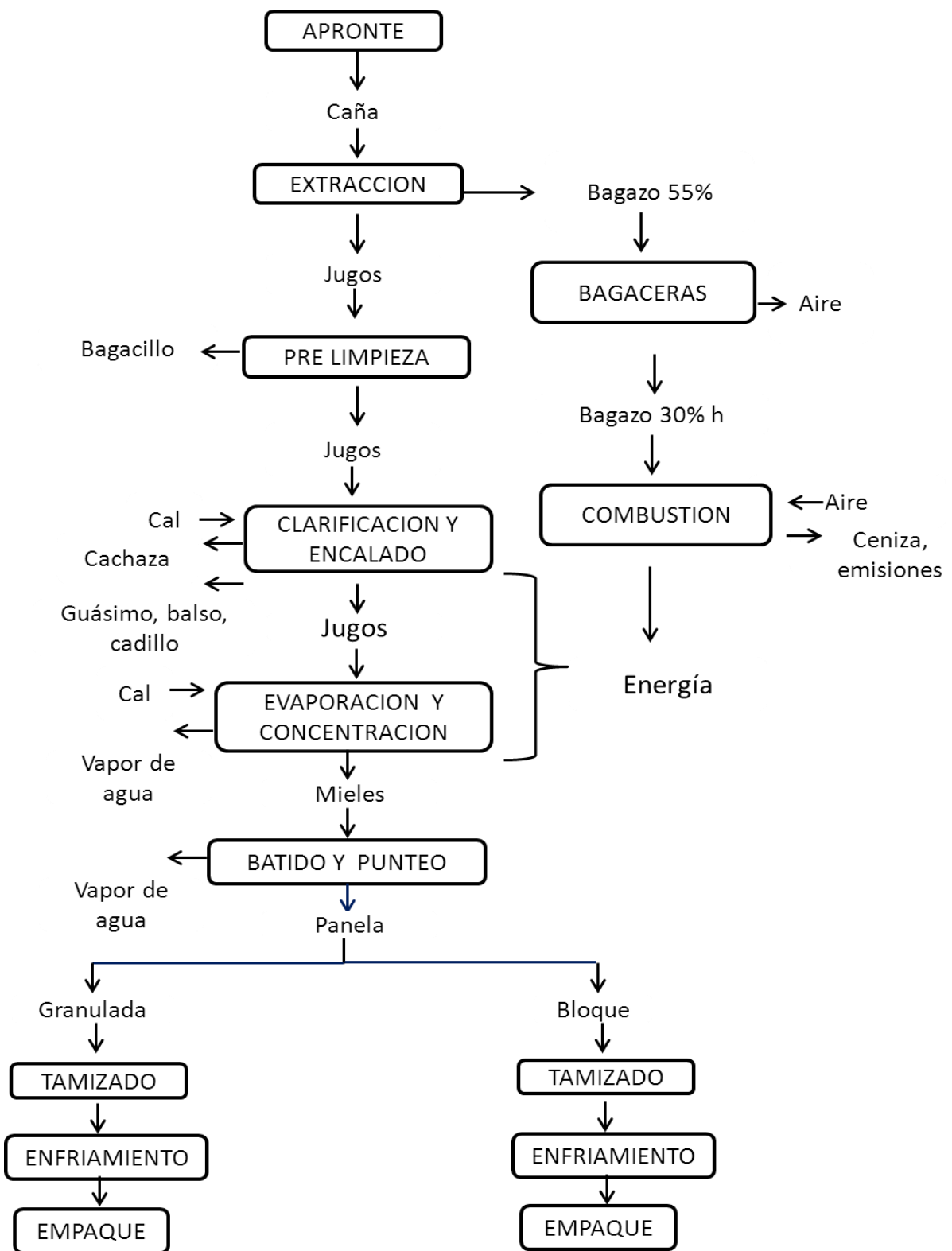
Con el fallecimiento de Don Luis Hernando Gaona Pardo en el año de 1996, la empresa comenzó a tener problemas de tipo administrativo, financiero y técnico, en la que decidieron optar por liquidar la organización en Julio 10 de 1999.

Esta actividad y sus obligaciones fueron tomadas por Carlos Gaona uno de los hijos de Luis Hernando Gaona Pardo, actuando como empresa de tipo persona - natural estableciéndose nuevas metas y objetivos pese a que el trapiche sufría graves inconvenientes técnicos, por lo que tuvo que cambiar totalmente la caldera, motores y seguir realizando toda una serie de correcciones y mantenimientos que solo han incurrido en gastos, pero que lo han llevado a tecnificar el proceso de extracción de jugos, melar y finalmente la salida de panela.

Al paso de 4 años, Carlos Hernán Gaona Botero, hijo mayor de Luis Hernando Gaona, se retira dejando a su hermano menor Javier Enrique Gaona Botero en la que este constituyó la “**Comercializadora Javier Gaona**” en el año 2003, donde empezó a exportar panela con su trapiche, debido a que antes esta actividad se realizaba en trapiches alquilados.

Javier E. Gaona hizo su propia empresa en Palmira llamada “El Rosal”, desafortunadamente tuvo que cerrarla por la infertilidad de la tierra y la escases de caña de azúcar, trayendo como consecuencia la desaparición de las áreas organizacionales que tenían en Palmira – Valle del Cauca, encontrando oportunidad de siembra de caña y suelos fértiles en Padilla – Cauca donde actualmente ejerce sus actividades como Comercializadora.

6.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PANELA



6.3.1. APRONTE



Figura 4. Apronte

Es la recolección de la caña cortada, su transporte desde el sitio de cultivo hasta el trapiche y su almacenamiento en el depósito del trapiche (que no debe ser mayor de 4 a 5 días), previo a la extracción de los jugos en el molino. Estas cargas de caña son transportadas por mulas desde el cultivo hasta el trapiche, al llegar al trapiche son pesadas para saber cuánta producción de panela le corresponde a cada cosechero.

6.3.2. MOLIENDA



Figura 5. Molienda

Se realiza la extracción de jugos, es el paso de la caña a través del molino, con esta operación se obtiene un jugo o guarapo crudo como producto principal y bagazo humedo (verde) que se emplea como combustible para la hornilla.

La extracción de jugo va del 45% a 67% según la potencia del molino utilizado en el trapiche, en la que en este caso es del 63% al 64%.

6.3.3. LIMPIEZA DE LOS JUGOS



Figura 6. Limpieza de los jugos

Este proceso consiste en eliminar por medios físicos y a temperatura ambiente el material grueso con el que sale el jugo de caña del molino, principalmente la cachaza y las partículas de bagazo, su separación es manual, ya que hay una decantación de estos residuos.

6.3.4. CLARIFICACIÓN



Figura 7. Clarificación

El jugo prelimpiado pasa a las primeras pailas para empezar a calentarse, allí se le adiciona un aglutinante vegetal como lo es el bolso y el cadillo, con el fin de hacer producir mucha espuma, en la que los ultimos residuos finos se pegan a su superficie.

Esta espuma es sacada y acumulada en otra paila donde se almacena para alimentar las, mulas, los caballos y vacas, este material extraido es conocido como **MELASA** y es un alimento muy nutritivo para los animales.

Es por esto que cualquiera de estos equipos de prelimpieza requiere para su buen funcionamiento una adecuada limpieza mínimo cada 4 horas con el fin de evitar la fermentacion de los jugosy como consecuencia un deterioro de la calidad de la panela.

6.3.5. EVAPORACIÓN



Figura 8. Evaporacion

Se da en las hornillas o pailas; el calor suministrado es aprovechado básicamente en el cambio de fase del agua (líquido a vapor) eliminándose cerca del 90% del agua presente con esto se aumenta el contenido inicial de los sólidos solubles hasta el punto de panela o punto miel, en este punto se alcanza una temperatura hasta 120°C en promedio.

6.3.6. CONCENTRACIÓN



Figura 9. Concentracion

Es la fase final del proceso donde se encuentra en el punto miel, se presenta a temperaturas superiores a las 100°C , se realiza en la paila punteadora o concentradora.

6.3.7. BATIDO



Figura 10. Batido

En esta etapa se agitan las mieles, una vez han alcanzado el punto de miel y han sido sacadas de las hornillas, con el propósito de cambiarles la textura y estructura y hacerles perder su capacidad de adherencia. Al incorporarles aire a las mieles, los cristales de sacarosa crecen, adquieren porosidad y la panela cuando se enfría adquiere su característica de sólido compacto.

6.3.8. MOLDEO



Figura 11. Moldeo

En esta etapa se da la forma a la panela y se pueden dar en diferentes presentaciones como es el moldeo redondo, piloncillo, cuadrado, fraccionado, grunulado y sachets.

6.3.9. ENFRIAMIENTO



Figura 12. Enfriamiento

Este paso se da cuando ya la panela está formada, dejandola que esta adquiera su estado de máxima compactación.

6.3.10. EMPAQUE

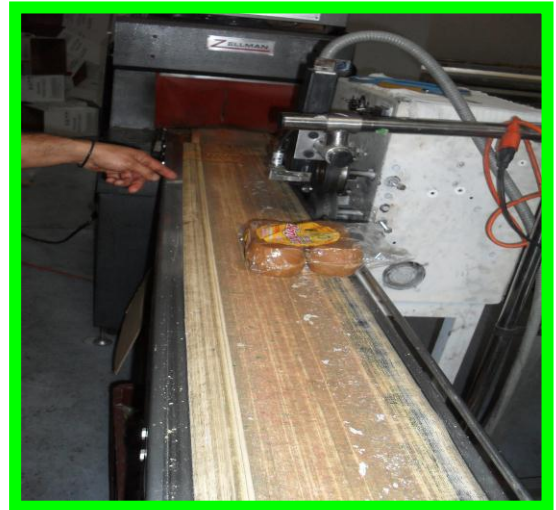


Figura 13. Empaque

El producto tiene varias presentaciones. Las unidades se empacan al vacío en bolsas transparentes (termoencogibles) y se sellan por medio de una templadora, luego estas unidades se empacan directamente en bolsas de papel o cajas de cartón grandes de 24 kilogramos o en cajas de cartón pequeñas que pesan unos 6 kilos. Los empaques para la panela están regidos por la ley.

Los paneleros deben presentar sus productos en empaques individuales según lo ordenó una resolución del Ministerio de Protección Social. Se trata de la Resolución 779 de 2006, que establece los requisitos para la producción y comercialización de la panela, varias de cuyas normas entraron en vigencia en Septiembre de 2011.

6.3.11. ALMACENAJE



Figura 14. Almacenaje

Para tener un buen almacenamiento de la panela para que no cause humedad en esta y causar hongo en el producto, hay algunas recomendaciones a tener en cuenta como lo son:

1. Utilizar empaques de cartón corrugado por ser elementos que protegen el producto de la humedad exterior, son materiales higiénicos, de fácil manipulación y generan estabilidad de la carga durante su traslado y transporte.
2. Hacer los arrumes en bodegas cubiertas, ambientes secos con buena ventilación y sobre plataformas de madera, estibas o superficies elevadas del piso para protegerlas de la humedad, derrame de líquidos y suciedades.
3. La temperatura de embalaje en las cajas de cartón debe ser lo más similar a la del ambiente, si el producto se empaca caliente se crea en el interior de la caja un medio húmedo y una temperatura ideal para el desarrollo de microorganismos.

4. Las paredes y pisos de la bodega de producto terminado deben ser lo más aislado posible, para evitar el intercambio de las condiciones ambientales interiores con las exteriores.
5. Las cajas que contienen la **PANELA** no deben estar en contacto directo con el piso ni con las paredes, para lograrlo se deben utilizar estibas limpias y de materiales sanitarios y dejar espacios entre los arrumes y las paredes.
6. La bodega se debe ventilar durante el día, en los períodos de baja humedad relativa (10 a.m. a 4 p.m.) y cerrarla en las noches.
7. La temperatura de punteo de la **PANELA** debe ser lo más alta posible, para disminuir con ello la humedad final del producto, logrando a su vez una mínima presencia de microorganismos, que, como cualquier otro organismo vivo, requiere de agua para sobrevivir; de esta manera se aumenta también la vida útil del producto.
8. En el caso de almacenamiento prolongado se deben tener en cuenta no solo las recomendaciones anteriores, sino adecuar las ambientales o del entorno, a niveles que ofrezcan seguridad y garantía de éxito en la conservación de la calidad de acuerdo con las curvas de humedad de equilibrio de la **PANELA**.
9. Para desarrollar el embalaje más conveniente se necesita conocer la información básica del producto: Peso, densidad, volumen, propiedades físico-químicas, unidades a empaçar, compatibilidad del producto con el empaque, tiempos de almacenamiento y métodos de empaque, entre otros.¹⁴

¹⁴ <http://www.nestordurancastro.com/tecnologia/53-empaque-para-panela-2.html>

7. MARCO CONCEPTUAL

En el marco conceptual se definen y explican de manera amplia y comprensible todo lo relacionado con las variables contempladas en el problema. El marco conceptual que a continuación se presenta expone los conceptos relacionados con el desarrollo de una planeación estratégica y el sector agroindustrial de la panela.

Actividad panelera: Conjunto de tareas propias de una o más personas naturales y jurídicas dedicadas a producir pan de azúcar sin refinar.

Agroindustria panelera: Empresa que elabora productos derivados de la caña de azúcar, a través de actividades de cultivo y post-cosecha, procesamiento de empaque y comercialización.

Apronte: Acciones de recolección de la caña cortada, su transporte desde el cultivo y su almacenamiento en depósito.

Cachaza: Son los sólidos en suspensión que se agregan entre si formando una masa homogénea, la cual flota sobre el jugo y permite su superación manual.

Caldera: recipiente grande de metal que sirve para calentar los jugos de la caña en la elaboración de la panela.

Caña de azúcar: Planta monocotiledónea y gramínea, originaria de la India, con tallo leñoso, de uno a cinco metros de altura, que contiene un tejido esponjoso y dulce del que se extrae el jugo para concentrar y obtener azúcar, hojas largas y lampiña.

Cañadulzal: plantíos de caña de azúcar.

Clarificación: limpieza o blanqueamiento de los jugos de la caña, ocurre por el calentamiento de la hornilla y la acción de compuestos naturales.

Demografía (De demo – y grafía). **Demo:** que significa “pueblo” y **Grafía** que significa “descripción, tratado escritura o representación gráfica”.

Estrategia: Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Empaque: Proceso de protección de las características organolépticas de la panela, revistiéndola con materiales de protección y aislamiento.

Empresa Agroindustrial: Se dedica a la explotación de productos agrícolas, en la que cuenta con un área productiva en donde se cultivan productos naturales que se venderán al mercado, en las que en si las empresas agroindustriales se dedican a la explotación de productos del campo.

Encalado: Fase de limpieza de los jugos de la caña, en donde se adiciona cal con el objeto de regular el pH.

Extracción De Jugos: Etapa conocida como "molienda", en la cual la caña se somete a compresión en los rodillos o mazas de molino, lo cual propicia la salida del contenido líquido de los tallos.

Grados brix (°B): Son los sólidos solubles que están presentes en la solución.

Limpieza: operación en que se retiran las impurezas gruesas y de carácter no nutricional, por medios físicos, térmicos o bioquímicos.

Materia prima: Es el producto principal de entre todos que forma parte de una formula. Significa que es aquella que se incorpora en la formula en mayor cantidad. Para elaborar cierto producto, puede tener una a más materias primas.

Melaza: Líquido viscoso de color castaño oscuro que se obtiene como producto secundario en la fabricación de azúcar de caña.

Mercadeo: Es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan metas individuales y organizacionales.

Moldeo: Proceso mediante el cual se le da forma a la panela en las gaveras.

Panela: Producto obtenido a partir de la caña de azúcar, endulzante natural con múltiples usos y aplicaciones.

Plan de acción: Es un instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

Planeación: Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos

Planeación Estratégica: Es aquel proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar los propósitos u objetivos de la organización, en la cual define su negocio, la misión, la visión de largo plazo y las estrategias necesarias para poder alcanzarla con base en el análisis de las oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades.

Trapiche: Conocido como molino, es un equipo utilizado para extraer el jugo de la caña de azúcar.

Tasa de crecimiento demográfico: Es el resultado neto del movimiento de tres variables; la tasa bruta de natalidad, la tasa de bruta de mortalidad y la tasa neta de migración internacional.¹⁵

¹⁵ ARANGO LONDONO, Gilberto. Estructura económica colombiana. Bogotá: McGraw Hill. Año 2000. P. 31

Tasa de natalidad: Se define como la relación, en términos porcentuales, del número de nacimientos en un país durante un periodo y su población total.¹⁶

¹⁶ ARANGO LONDONO, Gilberto. Estructura económica colombiana. Bogotá: Mc Graw Hill. Año 2000.P. 33

8. MARCO TEORICO

La planeación estratégica es el “esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr objetivos organizacionales”¹⁷

La planeación estratégica entonces es un proceso que comienza con el planteamiento de objetivos organizacionales, también establece estrategias y políticas para llegar a los objetivos, además establece planes para asegurar que estos objetivos vayan a funcionar para así llegar a la meta buscada.

La planeación estratégica es muy importante para los gerentes de la organización porque cuando definen la misión de su organización encuentran más fácil su direccionamiento y propósitos planteados, ya que gracias a esta la organización funciona mejor y responden a los cambios del entorno.

Con la ayuda de un plan estratégico nos permite llegar a una definición más clara de nuestra empresa, también ayuda a que se haga posible el planteamiento de planes y actividades que dirija a la empresa a la consecución de los objetivos.

8.1. Modelos conceptuales para crear un plan estratégico

8.1.1. Modelo de planeación estratégica de George Steiner

A continuación se presentara los aspectos principales y fundamentales en la planeación.

Propósitos Básicos Socioeconómicos. Describe los lineamientos de finalidad de la sociedad espera de las empresas. Si estas no las establecen no podrá sobrevivir. Eso quiere decir que las sociedades demandan de las empresas, que dispongan

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa : editorial ECAFSA, 2001

de los recursos para que de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la sociedad puedan satisfacer los deseos de esta.

Valores de la Alta Gerencia. Los gerentes deben trabajar de acuerdo al grupo de valores, su ética y su filosofía profesional ya que de acuerdo a estas se tomarán las decisiones más convenientes para la organización también se establecerá cuáles serán los fines de la organización, el trato que se desea emplear a los clientes internos y externos, competidores y contratistas.

Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo. Uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras de hacer planes para explotarlas.

Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

Planeación Estratégica (largo plazo). Es el proceso de determinar los objetivos principales de la organización y políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

Se logra a través de:

a) Misión de la compañía.

Es la definición de la línea de negocios a seguir, se incluye en los objetivos estratégicos, la misión de la compañía se encuentra en las cartas o actas constitutivas, teniendo el problema de no ser útiles para la planeación, ya que contiene una amplia diversidad de actividades lo que proporciona muy poca o nula dirección para la planeación.

b) Objetivos a Largo Plazo.

Aunque los objetivos estratégicos son usualmente a largo plazo, también pueden ser a corto plazo, como en el caso de un plan estratégico para fusionarse con otra compañía en plazo de una semana.

c) Políticas, son guías amplias para la acción.

d) Estrategias, son los medios de desplegar o asignar los recursos.

Planeación Táctica (mediano plazo)

Es el proceso por medio del cual, se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos hacia el logro de los objetivos tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de Planeación Estratégica.

Planeación Operativa (corto plazo).

Los presupuestos a corto plazo y los planes funcionales detallados pueden incluir dentro de su materia: Metas de Ventas, Presupuestos de Compra de Materiales, Planes de Propaganda a Corto Plazo, Reabastecimiento de Inventarios y Nómina de Empleados.

Pruebas de Factibilidad. En todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlas.

Organización para la implementación de la Planeación.

Cuando se quiere desarrollar planes para realizar nuevos productos, es necesario establecer una organización para realizarlos, revisarlos y evaluarlos.

Retroalimentación.

En el proceso de planeación existe un complejo grupo de ciclos de retroalimentación, que una de las diferentes partes. Esto tiene por ventaja que por medio de esta coordinación, vialidad y balance, un sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzos y de tiempo.¹⁸

8.1.2. Modelo de la Administración Estratégica de Fred R. David

Este modelo plantea que para la administración estratégica es necesario identificar, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presente de una empresa pueden suprimir las estrategias e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción.

Toda empresa debe contar con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido elaboradas. Es por eso que es importante la obtención de estos elementos porque gracias a ellos la organización podrá establecer su direccionamiento.

Existe una serie de fuerzas que interfiere en el grado de informalidad de la administración estratégica. El tamaño de la organización es un factor clave, las medianas empresas son menos formales para ejecutar las actividades de la administración estratégica.

El estilo de los gerentes es otra variable que repercute en la formalidad de la organización y el grado de exigencia del entorno, los procesos de producción.

¹⁸http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.htm

8.1.3. Modelo de planeación estratégica según, Joaquín Rodríguez Valencia

Este modelo plantea que la planeación estratégica es un instrumento de la dirección superior el cual sirve tener una ventaja competitiva sobre los competidores de su entorno.

Por tanto la planeación estratégica es el proceso formal de la planeación a largo plazo, el cual se usa para especificar y obtener las metas organizacionales.¹⁹

Cabe señalar que la importancia de una buena planeación estratégica es fundamental para un apropiado funcionamiento y direccionamiento de una organización, debido a que gracias a esta las organizaciones pueden realizar escenarios de cómo puede ser su futuro y además de poder realizar las medidas necesarias para afrontarlas. Además de prever el futuro, la planeación estratégica permite orientar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Por otra parte la planeación estratégica permite que en las organizaciones disminuyan los niveles de incertidumbre que se pueden dar en el transcurso del tiempo y además las compañías pueden aprovechar el tiempo y los recursos que poseen, debido a que esta proporciona los elementos necesarios para tener una mejor visión de cómo alcanzar sus objetivos.

*La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.*²⁰

Por eso que al tener en cuenta los autores mencionados anteriormente se puede observar que presentan significados muy similares, en la que para este estudio se tomara el modelo a utilizar es el de Joaquín Rodríguez Valencia, la razón por la que se escogió este modelo como material referencial fue por la claridad de cómo implementar la planeación estratégica, metodología y herramientas que se utilizara en las medianas empresas. Consecutivamente se tomaron otras referencias de otros autores tales como George Steiner y Fred R. David.

¹⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa : editorial ECAFSA, 2001

²⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa : editorial ECAFSA, 2001

8.1.4. Modelo de planeación estratégica según, José Ramón Gallardo

En la administración estratégica, es importante contextualizar sus diferentes niveles. La planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa.²¹

8.2. Modelo de gestión Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud de la organización y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la organización. Por sus características puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visiones y estrategias de negocio definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.²²



Figura 15. Pirámide de la Planeación

²¹ José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012. P. 41

²² José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012

- **Planeación normativa:** Cuya función es estructurar la misión, visión y los valores. También es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. La planeación normativa debe ser integral, participativa, adaptativa y de aprendizaje.²³
- **Planeación estratégica:** es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado.²⁴

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

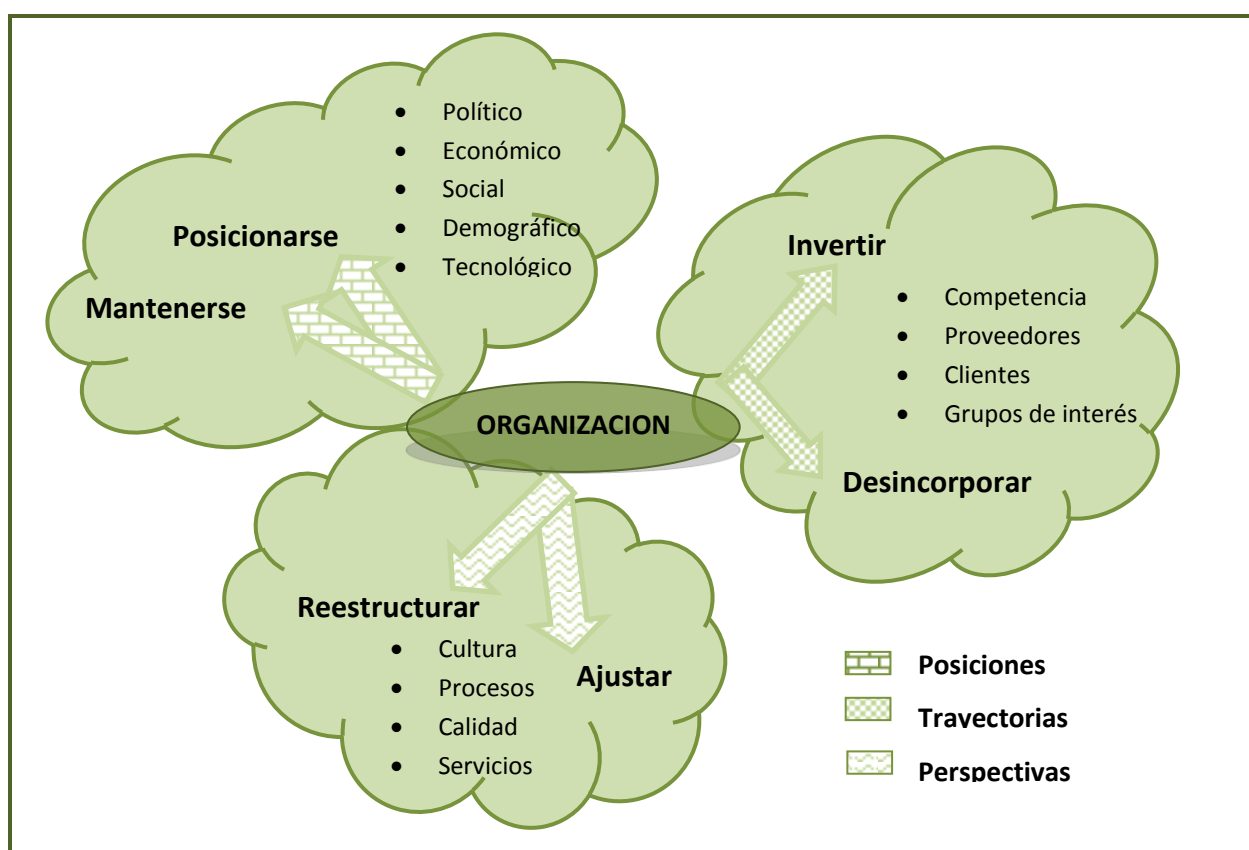


Figura 16. Tipos de estrategia

²³ José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012. P. 41

²⁴ José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012. P. 42

La anterior figura muestra como al contextualizar las estrategias es posible identificarlas dentro de tres entornos que ejercen influencia sobre una organización en su comportamiento y resultados.

- Ambiente externo: incluye las estrategias de posiciones.
- Ambiente operativo: incluye las estrategias de trayectoria.
- Ambiente interno: Incluye las estrategias de perspectiva.

La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día. Esto quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, financieros y materiales) para llevar a cabo esas acciones.²⁵

- **Planeación operativa:** Consiste en realizar un detallado análisis de necesidades de la empresa en una plataforma y definir en bases a estas necesidades una plataforma tecnológica como una estructura de hardware, software, personal operativo, etc.)²⁶

La administración estratégica consta de dos procesos: formulación estratégica que permite establecer las bases estructurales y la planeación de la organización.

Ejecución estratégica que establece los medios para asegurar la ejecución exitosa.²⁷

²⁵ José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012. P. 42

²⁶ www.gerencie.com

²⁷ José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012. P. 47

²⁸*Principales elementos dentro de la administración estratégica:*

➤ **Formulación estratégica**

Planeación normativa:

- Declaración de la misión, visión, y valores

Planeación estratégica:

- Realización del análisis del entorno
- Ejecución de procedimientos de síntesis
- Derivación de objetivos y metas
- Diseño de estrategias

➤ **Ejecución estratégica**

Planeación operativa

- Declaración del estado final
- Desarrollo del mapa estratégico
- Desarrollo del cuadro de indicadores
- Elaboración del tablero de control

Implementación estratégica

Evaluación y control estratégica

²⁸ José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012. P. 47

9. MARCO JURIDICO

Los factores jurídicos comprenden una gran variedad de leyes, regulaciones y requisitos promulgados por el gobierno y que deben cumplir las organizaciones²⁹

El marco jurídico del país es la Constitución Política de Colombia le otorga al estado y a todas las personas la obligación de preservar y proteger los recursos naturales de la nación, por tal motivo las instituciones encargadas de estudiar los proyectos de ley, presentan normas que le permiten regular, proteger y estimular al comercio de los sectores y para este caso en el sector panelero buscar políticas que garanticen la protección y el apoyo para este sector.

El sector panelero de Colombia se encuentran protegidos por las siguientes leyes:

1. Ley 40 de 1990 por el cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero. En donde el artículo 1° se reconoce la producción de panela como una actividad agrícola desarrollada en explotaciones que, mediante la utilización de trapiches, tengan como fin principal la siembra de caña con el propósito de producir panela y mieles vírgenes para consumo humano y el artículo 6° en donde establece que las exportaciones de panela deberán tener el visto bueno del Ministerio de Agricultura o de la Superintendencia de Industria y Comercio o de la entidad en quien ellos deleguen esta función, a fin de garantizar la calidad del producto.³⁰
2. Resolución 779 de 2006 por el cual establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano.³¹
3. Decreto 1774 de 2004 Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela.³²

²⁹ BLANK BUBIS, León. La administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico. Centro editorial Universidad del Valle, 1990. P.52

³⁰ Ministerio de agricultura, congreso de la República. Ley 40. 04 de diciembre de 1990

³¹ Ministerio de la Protección Social, Congreso de la Republica. Resolución 779 de marzo 17 de 2006

4. Resolución 002284 de 1995 por el cual se dictan medidas de carácter sanitario sobre la producción, elaboración y comercialización de la panela.³³
5. Normas Icontec No. 1311 establece los requisitos y los ensayos que debe cumplir la panela destinada para el consumo humano.³⁴
6. Además de las obligaciones contables para las empresas de carácter jurídico o natural obligadas a llevar contabilidad consagradas por el Código del Comercio, se rigen por el decreto 2649 /93, decreto 2650 /93 y ley 488/98.
7. ley 100/1993 y ley 50/1990 acerca de los salario y la seguridad social integral.³⁵

³² Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Congreso de la Republica. Decreto 1774 de junio 2 de 2004

³³ Ministerio de salud, Resolución No. 002284 del 27 de Junio 1995

³⁴ NTC: Normas Técnicas de Colombia

³⁵ Congreso de la Republica de Colombia.

10. METODOLOGIA

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se clasifica como un método cualitativo. A continuación se dará una explicación de cómo se llevara a cabo este tipo de método de investigación.

Para el desarrollo de esta investigación, el **Método Cualitativo** permite la aplicación de instrumentos tales como la entrevista, la observación el cual se ajusta a la pertinente búsqueda de información y el planteamiento de indicadores que permitan la posterior verificación del cumplimiento del plan estratégico.

10.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevará a cabo en este trabajo de investigación, será de tipo descriptivo y aplicativo, ya que es necesario identificar las características del objeto de estudio, es decir el contexto y las características de la **“Comercializadora Javier Enrique Gaona”** para la construcción y desarrollo del plan estratégico.

Posteriormente se dará una explicación de estos dos estudios:

Un estudio descriptivo, el cual permita delimitar los hechos que conforman el problema de la investigación identificando los diferentes elementos, componentes que servirán para la aplicación del desarrollo del plan estratégico de la empresa agroindustrial **“Comercializadora Javier Enrique Gaona”**.

El estudio aplicativo servirá como base para aplicar las diferentes teorías, prácticas y experiencias que se tienen en cuenta para el desarrollo de un plan estratégico.

10.2. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se emplearan los siguientes:

- 10.2.1. FUENTES PRIMARIAS:** Para el desarrollo de esta investigación, se requiere de la recopilación de información, el cual se hará a través de entrevistas al dueño de la empresa, con el fin de analizar, detallar y establecer los procesos que se ejecutan en la empresa, además de identificar las necesidades y falencias, que se deben tener en cuenta para el desarrollo del presente estudio, informes, etc.
- 10.2.2. FUENTES SECUNDARIAS:** son compilaciones, resúmenes y listados de referencias bibliográficas relacionada con el tema de investigación. Esta fuente de información se basa en la recolección de información de primera mano como por ejemplo artículos, libros de investigación y tesis.

10.3. POBLACION Y MUESTRA

Para la ejecución de esta investigación se debe tener en cuenta que la “**Comercializadora Javier Gaona**”, es una mediana empresa que está compuesta por 250 empleados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 100 carretilleros quienes son las personas encargadas de transportar la caña de azúcar desde el cañaduzal hasta el trapiche, seguido está el personal de producción, empaque y almacenaje que hacen un total de 100 empleados, 4 empleados que están distribuidos en la secretaria, el propietario y en el área administrativa y contable y finalmente los 46 empleados restantes son las personas que están encargadas del transporte de la mercancía y vigilancia del trapiche.

Esta organización cuenta con un personal directo, conformado por empleados del área de producción, administrativa, compras, talento humano, financiera y

contable. Y en cuanto al personal indirecto está compuesto por los carretilleros, una empresa transporte de mercancía y una empresa de vigilancia.

Para el desarrollo de las entrevistas, se va a tener en cuenta al propietario de la empresa agroindustrial **“Comercializadora Javier Gaona”**, el cual es el conocedor de todo el funcionamiento de las áreas de la compañía.

11. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El análisis interno consiste en examinar la situación actual de la empresa, logrando los objetivos y metas definidas, para lo cual es necesario aplicar los procedimientos básicos para constituir el sistema de auditoria organizacional.

Para este análisis se deben considerar cada una de las diversas capacidades que sean significantes para el logro de los objetivos deseables.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto a su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

A continuación se estudiará los recursos y capacidades con los cuales cuenta la empresa **“Comercializadora Javier Gaona”**, además se examinarán sus fortalezas y debilidades a través de las variables obtenidas del diagnóstico interno de la organización.

Las fortalezas en una organización son aquellas condiciones que tiene la empresa con la cuales se permite alcanzar y cumplir con objetivos propuestos; mientras que las debilidades imposibilitan el proceso de desarrollo de la empresa ante las circunstancias del entorno; en las que también pueden provenir de factores muy diferentes, pudiendo estar alguno de ellos relacionados con el tamaño de la empresa.

Es por esto que las fortalezas y debilidades internas resultan importantes, puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en su entorno de negocio concreto.

La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto

se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

Esta empresa productora y comercializadora de panela, apoya positivamente el desarrollo de los procesos tecnológicos con la infraestructura necesaria, para fabricar un producto con las especificaciones y necesidades requeridas por el cliente.

“Comercializadora Javier Gaona”, es una mediana empresa que cuenta con 250 personas distribuidas en las diferentes actividades que ejecuta la empresa en cuanto a las áreas funcionales de administración, producción, compras, mercadeo y ventas, finanzas y contabilidad. En el área administrativa, el Gerente y la Subgerente son las personas encargadas en cumplir con las funciones de organización, Dirección y Control.

11.1. OBJETIVOS

- Realizar un diagnóstico del proceso administrativo de la **“Comercializadora Javier Gaona”**.
- Elaborar un diagnóstico de las áreas funcionales para la **“Comercializadora Javier Gaona”**.
- Identificar las fortalezas y debilidades que el entorno interno presenta la organización.

11.2. DIAGNOSTICO INTERNO

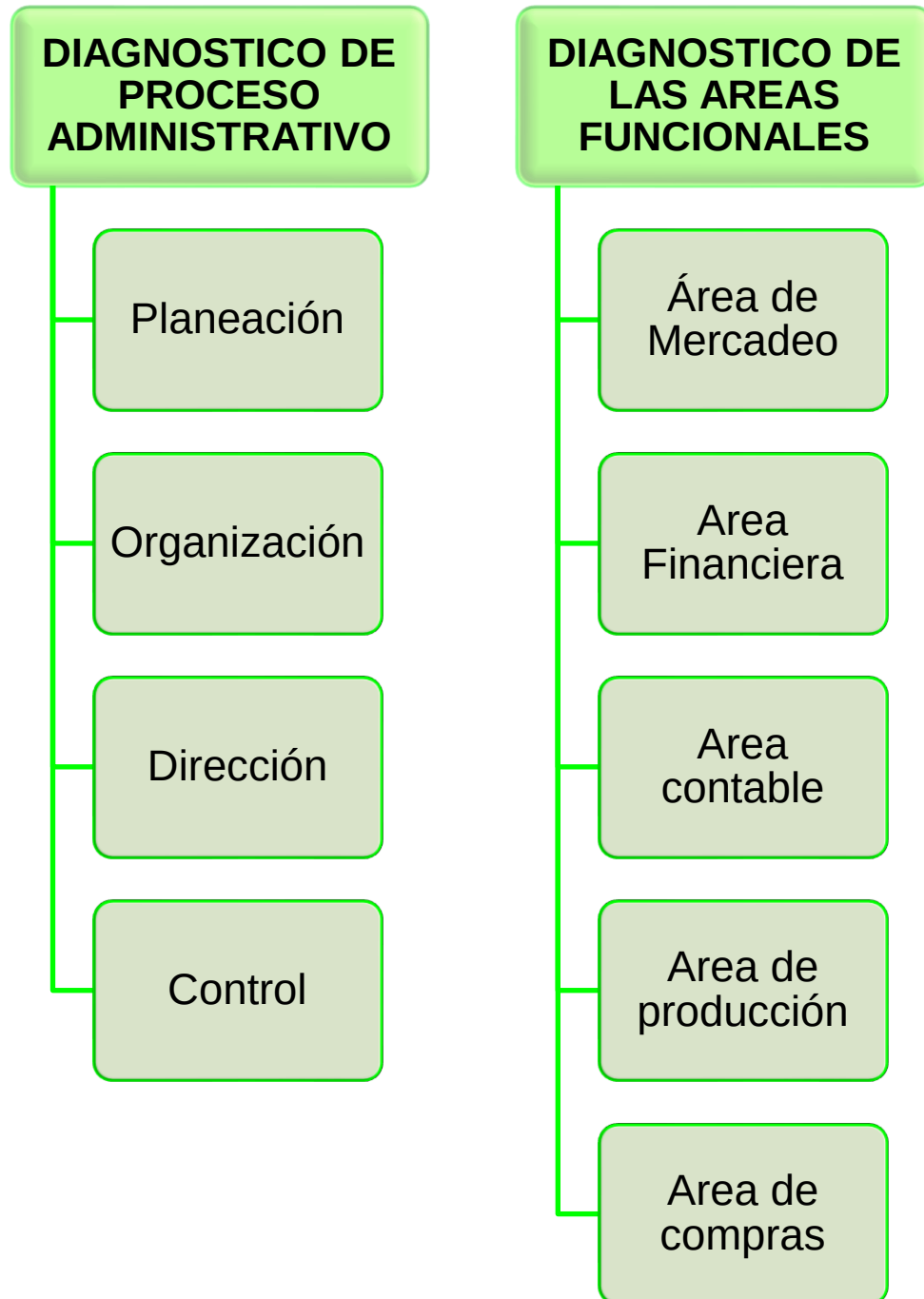


Figura 17. Diagnostico Interno

11.3. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Diagnóstico del Proceso Administrativo es un estudio metódico, integral y constante que tiene como finalidad, conocer la organización administrativa y el respectivo funcionamiento de las áreas de la compañía, con el fin de descubrirlos efectos y causas de los problemas administrativos que posee esta, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Se puede agregar, que este diagnóstico se origina como una necesidad empresarial para detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa.³⁶

11.3.1. PLANEACION

La organización cuenta con niveles jerárquicos previamente establecidos, pero no existe un manual de funciones, ni estatutos que refuercen la puntualidad en la ejecución de tareas específicas, se implementan en algunas áreas el carácter de todero. Todo esto es tenido en cuenta para que la empresa busque la especialización del empleado. No están claramente los procesos productivos orientados con un enfoque hacia la comercialización y la productividad.

La “**Comercializadora Javier Gaona**”, no tiene un proceso de Planeación a largo plazo, que defina objetivos, políticas, planes y programas, es decir, con una planeación estratégica, se limita a seguir unas rutas a corto plazo; programa la producción de acuerdo a los pedidos existentes, cumplir con las obligaciones del momento, como por ejemplo el pago de la cuota del préstamo, pago de servicios públicos, entre otros. La junta directiva está conformada por el líder de producción,

³⁶ <http://www.gestiopolis.com>

la esposa del dueño de la empresa y el propietario de ésta, los cuales son los encargados de la administración, como también son los responsables de las pautas y las decisiones para la consecución de los objetivos de la empresa.

Cada una de las áreas tiene como objetivo central trabajar de manera coordinada, controlada y direccionada, buscando así un buen desempeño de las actividades organizacionales.

11.3.2. ORGANIZACIÓN

La empresa **“Comercializadora Javier Gaona”**, está conformada por una estructura organizacional funcional simple, en la que cada una de las áreas; administrativa, contable y financiera, producción, mercadeo y ventas, recursos humanos; cumplen con las actividades asignadas de manera coordinada pero desafortunadamente esta coordinación de actividades no la tienen de manera escrita, es decir, no realiza un cronograma de actividades. Esta estructura facilita un poco la operatividad y la toma de decisiones, debido a que el líder del área productiva y el propietario son a su vez miembros de la junta directivas como su esposa. El objetivo de estos líderes es tener un buen desempeño en su labor, bajo el lineamiento de la autonomía, responsabilidad y productividad.

11.3.3. CONTROL Y DIRECCION

La empresa cuenta con un control interno contable – financiero, el cual es función del gerente y del subgerente de la organización; este control sirve como herramienta para reportar o evidenciar la situación de cómo se encuentra actualmente la **“Comercializadora Javier Gaona”**.

No existe un control macro en cuanto a objetivos, políticas, planes, procedimientos y programas, debido a la falta de una planificación a largo plazo, que permita

evaluar desempeños, identificar las alteraciones, determinar las causas de dichas alteraciones con respecto a lo planificado.

La dirección y control es responsabilidad del gerente y en su ausencia, el cabo o supervisor del área de producción, los cuales en forma permanente y formal evalúan los resultados obtenidos durante el desempeño del personal en las áreas de producción y venta, no teniendo en cuenta las demás áreas de la organización.

11.4. DIAGNOSTICO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

11.4.1. Área de Mercadeo

“Comercializadora Javier Gaona”. No cuenta con un departamento de mercadeo, debido a que la función principal en el presente corresponde al área de las ventas.

El líder del área de mercadeo tiene como función todo el proceso de mercadeo y ventas, labor que es ejercida por el mismo gerente de la empresa o la esposa, quien ejecuta esta función de forma empírica, todo lo relacionado con la empresa.

Sus funciones en el momento están dirigidas a visitar clientes actuales, tomar sus pedidos y distribuir la panela al destinatario final, visitar clientes potenciales con el objetivo de conquistarlos ofreciéndoles un producto que se diferencie de su competencia, por su calidad y su variedad de presentaciones de acuerdo a las especificaciones requeridas por el cliente nacional e internacional.

En la actualidad la comercializadora, funciona de acuerdo a los pedidos solicitados por sus clientes actuales, esta información es recolectada por el gerente de la empresa, en la que a partir de esto el área de producción, ejerce la función de elaborar la panela.

11.4.2. Área de Producción

Esta área está representada por el cabo o supervisor de producción, el cual ha adquirido su experiencia a través de la trayectoria que ha tenido durante la permanencia en esta empresa, es responsable de presentar informes de producción, reportes de inventarios existentes, órdenes de compra de materias primas, ordenes de salidas de productos y efectividad e innovación de los procesos productivos del área. Las responsabilidades anteriormente nombradas no se llevan en un control estricto, ni mucho menos documentación formal establecida.

En la actualidad la planta cuenta con maquinaria y equipo adecuados para la elaboración de la panela.

El área donde opera la empresa es considerada funcional, pero no dispone de espacio suficiente para los procesos de producción y tampoco cuentan con elementos suficientes de seguridad industrial (dotación industrial).

11.4.3. Área de compras

La función del área de compras, depende del área de producción coordinada con la administración la cual cuenta con la información necesaria para tener una buena existencia de inventarios en materia prima, insumos y/o repuestos.

Esta área carece de políticas específicas para las compras y adquisición de materias primas e insumos los cuales son adquiridos en su totalidad por los diferentes cañaduzales y proveedores. Para realizar el proceso de compras no se utiliza ningún tipo de formato.

Al seleccionar la caña los diferentes proveedores, se tiene en cuenta factores como el precio, calidad, rapidez de entrega y condiciones de pago. Los factores que determina realizar una compra son principalmente la programación de producción resultante del acopio de todas las órdenes de pedidos que ingresan a la empresa y el nivel de inventarios en cuanto hay disponibilidad de materia prima o de los insumos requeridos.

En cuanto a la financiación de las compras, los plazos de pago que otorgan los proveedores en la compra de caña de azúcar, es de noventa días y para los insumos y accesorios un plazo de treinta días.

En el área no se utilizan formatos formales de solicitud y autorización de materiales e insumos como ordenes compras, requisición de materiales.

11.4.4. Área de recursos humanos

El área de recursos humanos, maneja y controla el personal de la empresa, sus datos, su ingreso, egreso, evaluación y todas las actividades realizadas.

La “**Comercializadora Javier Gaona**”, es una mediana empresa que consta de 250 empleados entre el personal administrativo y operativo. Las fuentes de reclutamiento de personal que generalmente tiene la empresa son los avisos clasificados y recomendación de trabajadores de la empresa. En el momento de seleccionar el personal, los aspectos más importantes que se tienen en cuenta son: la experiencia, la responsabilidad, la destreza y los conocimientos que el candidato posea del cargo a desempeñar.

Cuando se presenta un retiro por parte de un empleado, la empresa se ve en la necesidad de abrir una vacante; pero en muchas ocasiones las personas que quieren ingresar al proceso de reclutamiento no cumplen con la experiencia y la destreza que dicho cargo requiere para ser ejercido, llevando como consecuencia un atraso en la producción de la panela. Por lo general buscan personal que hayan laborado en trapiches y que se puedan desenvolver en cualquier proceso.

La antigüedad que tiene el personal de esta empresa se puede calcular, ya que en muchos casos estos han trabajado toda su vida en un trapiche panelero, desempeñándose en cada actividad de elaboración de la panela de acuerdo a la experiencia y rendimiento que presente la persona en dicho proceso.

La “**Comercializadora Javier Gaona**” muestra una estabilidad laboral la cual se convierte en una característica de la empresa quien busca proporcionar a sus colaboradores gozar de una estabilidad laboral, económica y el beneficio de todas las prestaciones sociales de ley.

En cuanto a la evaluación y desempeño esta organización carece de un sistema que permita medir y ejecutar las mejoras de eficiencia y eficacia del personal en

las actividades diarias por no existir indicadores de gestión que le permitan obtener datos concretos.

El tipo de contrato de trabajo que utiliza la empresa, es escrito a término indefinido. Las causas más frecuentes por las cuales se dan por terminado un contrato de trabajo son por: disminución de producción y por incumplimiento en las labores asignadas.

Los documentos que utiliza para control y manejo de personal son únicamente los contratos de trabajo, la asistencia y el pago de nómina.

11.4.5. Área financiera y contable

Es uno de los segmentos más importantes para la empresa, es allí donde se acopian, clasifican, registran todas las operaciones y transacciones, producto del desarrollo de la actividad económica de la empresa.

El área financiera y contable de la “**Comercializadora Javier Gaona**”, no está estructurada de la manera más adecuada para el logro de los objetivos organizacionales, debido a que no tienen definidos los objetivos y carece de una herramienta gerencial importante como son los manuales de funciones y procedimientos contables.

Para el asesoramiento del área contable se cuenta con la colaboración de un contador público externo el cual está vinculado a la empresa en un tiempo de cuatro horas al finalizar la semana.

La “**Comercializadora Javier Gaona**”, no cuenta con un software contable ni financiero que le posibilite realizar escenarios y pronósticos que les permita apoyarse en la toma de decisiones.

No se cuenta con una guía donde se describan paso a paso los procedimientos contables, las políticas y funciones referentes a los cargos. Además no se cuenta establecido de manera formal y escrita un sistema de control interno.

Esta organización solo genera dos estados financieros: el balance general y el estado de resultados. Estos estados generalmente son utilizados como soporte ante las entidades bancarias para el otorgamiento de créditos.

Cabe resalta que las funciones en esta área, básicamente son realizadas por una sola persona que es la auxiliar contable y a la vez la secretaria de la empresa. Se puede evidenciar una sobrecarga de trabajo y retrasos en el procesamiento de la información.

11.5. CLIENTES

Elementos que compran o adquieren los productos o servicios, es decir, absorben las salidas y los resultados de la organización. Los clientes se pueden llamar usuarios, consumidores, contribuyentes o incluso patrocinadores. El componente consumidor es el segmento del ambiente de trabajo compuesto de los factores relacionados con aquellos que compran productos y servicios ofrecidos por la organización. Servir a los clientes y sobre todo, atraerlos es la más importante tarea actual de la organización.³⁷

La panela pertenece a los alimentos considerados como base alimenticia de todas las familias por su alto valor energético y nutritivo con lo cual elabora un producto de alta demanda dentro del mercado colombiano y actualmente en el exterior por su alta calidad y sabor, lo que favorece enormemente su comercialización. Esta empresa maneja una estrategia de distribución extensiva, es decir, que abarca el mercado total y el producto se encuentra en cualquier establecimiento, por ser un producto de consumo masivo y popular.

Para la comercialización del producto los clientes hacen uso de ayudas de tipo promocional, de publicidad y /o venta personal buscando el posicionamiento del producto ante el consumidor final.

Los clientes para la “**Comercializadora Javier Gaona**” se dividen así:

- **Mayoristas:** (almacenes de cadena – distribuidores) su función es intermediar entre la empresa y el consumidor final; con una infraestructura mayor de almacenamiento, transporte y ventas; es una comercialización de corte nacional e internacional.

Su volumen de ventas el cual abarca un 63%, esta depende de la presentación del producto, cuando este sale de las bodegas de la empresa, incluyendo su calidad y peso reglamentado.

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. México: McGraw Hill, 2004. P. 82

Esta clase de clientes son quienes más distribuyen o mueven el producto dentro del mercado.

- **Minoristas:** (tiendas, graneros y autoservicios) son los encargados de una intermediación de corte local y su volumen de ventas abarca cerca del 30%, inferior al de los mayoristas; pues es una venta directa del minorista hacia el cliente final.

La exhibición en estos establecimientos por lo general se hace en estanterías visibles y lejos de productos que puedan ocasionar daños físicos al producto, como olores decoloración, humedad y hongos

- **Los consumidores finales:** (la población) representa el 7% restante de las ventas totales y utilizan la panela como materia para la elaboración de otros productos y el público en general como complemento alimenticio de las comidas diarias.

11.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Convenciones:

D/F: Debilidades y Fortalezas

FM: Fortalezas Mayores

Fm: Fortalezas menores

DM: Debilidades Mayores

Dm: Debilidades menores

CUADRO No.2. Planeación

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
No cuenta con un proceso de Planeación a largo plazo, en cuanto a objetivos, políticas, planes y programas.	D	x			
No tienen una organización estructurada, por lo cual no poseen un plan estratégico que les permita tener una mayor participación en el mercado sea nacional o internacionalmente.	D	x			
Toda decisión es tomada por el gerente o dueño de la empresa y son resueltas de acuerdo al grado de urgencia en el que se presenta.	D	x			
No existe un manual de funciones, ni estatutos que refuercen la puntualidad en la ejecución de tareas específicas.	d		x		
Tiene interés por implementar un modelo de planeación estratégica, pero sobretodo llevarlo a cabo y cumplirlo	F			x	
La empresa no cuenta con un área especializada para desempeñar la función de planeación y no se aplica ninguna de estas.	d		x		
Tiene una proyección de elevar sus niveles de ventas y lograr satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes potenciales, para así mejorar sus estándares productivos y la calidad.	f				x
Totales		3	2	1	1

CUADRO No.3. Organización

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
No tiene manual de normas y procedimientos que defina claramente las funciones y/u obligaciones de los empleados de acuerdo al área correspondiente.	D	x			
El personal de la organización posee un grado de responsabilidad y autoridad en la realización de las actividades desempeñadas.	F			x	
Cuenta con una base legal, pero no cuenta con un reglamento interno escrito de trabajo.	d		x		
La empresa tiene una estructura simple, en donde la comunicación es directa e informal, es decir, una estructura flexible que le permite al trapiche adaptarse a los cambios del entorno.	F			x	
La empresa cuenta una estructuración de las áreas de gerencia, contabilidad y finanzas, personal, ventas y compra esencialmente para el desempeño de esta.	F			x	
Cuenta por un personal de trabajo semi – calificado que son contratados de acuerdo a su trayectoria al campo que desempeña en la elaboración de panela.	F			x	
Totales		1	1	4	

CUADRO No.4. Dirección

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
Delegación de actividades.	F				x
Buenas relaciones interpersonales.	f				x
La empresa carece de un desarrollo organizacional, y de presentaciones de mejoramiento continuo enfocados a la calidad total.	D	x			
No existe un sistema de quejas y sugerencias por parte de los empleados,	D	x			
Falta de utilización de medios escritos para comunicar decisiones por parte de los directivos hacia los empleados.	D	x			
Respeto a los subalternos.	f				x
Totales		3			3

CUADRO No.5. Control

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
Las políticas de control no se encuentran documentadas por escrito.	D	x			
No cuentan con mecanismos que permitan medir y documentar los resultados.	D	x			
La supervisión del control de calidad e higiene del producto está bajo la responsabilidad del cabo o supervisor y de los empleados.	D	x			
Carencia de controles que garanticen la productividad y eficacia de los procesos	D	x			
Totales		4		1	

11.7. MATRIZ DE EVALUACION DEL DIAGNOSTICO DE LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

CUADRO No.6 Área de mercadeo

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
La localización de la empresa es inadecuada con respecto al mercado y al consumidor.	D	x			
No existe un plan de expansión de mercados diseñados para el futuro.	D	x			
Posee un sistema para el cumplimiento de la entrega de los pedidos.	F			x	
Las entregas de los pedidos no se cumplen, debido al atraso involuntario por los daños mecánicos.	D	x			
Manejan un listado de precios los cuales son determinados de acuerdo a los costos y gastos de producción	F			x	
Sobre el líder del área recae todo el proceso de mercadeo y ventas, labor que es ejercida por el mismo gerente de la empresa o la esposa, quien ejecuta esta función de forma empírica todo lo relacionado con el negocio.	D	x			
No existe un departamento de mercadeo	D	x			
No se realiza planeación e investigación de mercadeo para su expansión en el mercado	D	x			
No cuenta de portafolio de productos.	d		x		
Los medios de distribución que utiliza la organización para sus productos son los mayoristas, detallista y consumidor final.	f				x
Totales		6	1	2	1

CUADRO No.7. Área de Producción

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
La producción se planea con anterioridad para asegurar la disponibilidad de materiales y mano de obra.	F			x	
No se lleva un control estricto, ni mucho menos documentación formal escrita de las funciones que realiza el supervisor en este caso el cabo.	D	x			
No se encuentran asegurados la maquinaria de producción.	D	x			
No cuenta con un departamento de mantenimiento, ya que el cabo es quien repara los daños de las máquinas mediante la observación de una persona que es solicitada especializada cuando el grado del daño de la máquina es alta.	D	x			
No se elaboran estudios para analizar la productividad de la empresa.	d		x		
La ubicación de las maquinarias no es la adecuada, ya que los espacios son reducidos provocando accidentes laborales.	D	x			
Las condiciones de trabajo no son adecuadas, los equipos contra incendios y protección personal no son visibles en un caso de emergencia.	D	x			
Carencia de un manual de funciones y procedimientos que garantice el correcto desempeño de las personas que laboran en la empresa.	D	x			
La maquinaria no posee indicadores que midan el correcto funcionamiento de cada una de las maquinas por ejemplo: la temperatura estándar, calor de la caldera, entre otros.	D	x			
Totales		7	1	1	

CUADRO No.8. Área de Compras

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
Falta de políticas de compras.	D	x			
Los despachos de las materias primas son rápidos y acordes a las programaciones.	f				x
Falta de un manual de funciones y procedimientos.	D	x			
El dueño de la empresa es el encargado de realizar las compras.	D	x			
La función de compras se realiza de acuerdo a la necesidad de insumo.	F			x	
La recesión de compras debe estar directamente autorizada por la gerencia.	F			x	
Totales		3		2	1

CUADRO No.9. Área de Recursos Humanos

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
La contratación del personal es seleccionada de acuerdo a su experiencia laboral, capacidad de aprendizaje, integridad y capacidad técnica.	F			x	
No existe un programa definido para la selección y contratación del personal.	D	x			
No se hacen pruebas médicas ni controles al ingresar frecuentemente al trabajo.	D	x			
Se maneja un buen clima laboral entre trabajadores y personal administrativo.	f				x
El ausentismo de los empleados es presentado de forma muy mínima, debido a que su pago es por producción.	F			x	
Las condiciones de trabajo no son las idóneas a causa del ruido, los espacios, las temperaturas altas, y el estado de las locaciones.	D	x			
Estabilidad laboral.	f				x
Contratos por escrito.	F			x	
Prestaciones sociales de ley.	F			x	
Falta de capacitación de personal.	d		x		
Dificultad para conseguir personal.	D	x			
Poca motivación al personal.	d		x		
Ausencia de mecanismos para evaluar el desempeño del personal.	D	x			
Totales		5	2	4	2

CUADRO No.10. Área financiera y contable

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
Capacitación de un contador externo.	F			x	
Adecuado conocimiento de todas las obligaciones de la empresa.	f				x
No cuenta con políticas de control interno que permitan garantizar la confiabilidad de la información suministrada por el área.	D	x			
Carece de software contable.	D	x			
Retraso en la entrega de información.	D	x			
La situación de liquidez es poca, debido a que el mercado de la panela es muy inestable y su liquidez depende del volumen de ventas mensuales.	D	x			
El propietario es quien autoriza la firma de cheque al jefe de ventas. En este caso es la esposa quien realiza proceso.	F			x	
Se realizan análisis mensuales de los estados financieros, los cuales sirve para conocer la situación real de empresa.	F			x	
Totales		4		3	1

CUADRO No.11. Clientes.

VARIABLES	D/F	DM	dm	FM	fm
Clientes fijos	F			x	
Altos volúmenes de producción.	F			x	
Totales				2	

11.8. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO“EFI”

La matriz “EFI”, es un proceso que considera, evalúa y analiza las fortalezas y debilidades más relevantes de la organización.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos y para ello se tendrán en cuenta 5 pasos esenciales:

- 1.** Identificar las debilidades y las fortalezas claves de la organización.
- 2.** Asignar un ponderación a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante), el valor o peso dado a un factor indica la relativa importancia del factor en el éxito de una determinada industria, sin importar si es debilidad o fortaleza, aquellos que se consideren que tienen mayor o menor impacto sobre el desempeño deben asignarles altos pesos, la sumatoria total es igual a 1.0.
- 3.** Asignar puntajes de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa a la organización.
 - 1= Debilidad Mayor (DM)
 - 2= debilidad menor (dm)
 - 3= fortaleza menor (fm)
 - 4= Fortaleza Mayor (FM)
- 4.** Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado para cada variable.
- 5.** Sumar los resultados para cada variable para determinar el resultado total para la organización.

Si importar cuantos factores incluyen en la matriz de “EFI”, el resultado total muestra en un rango bajo desde 1.0 a uno alto de 4.0 con un resultado promedio de 2.5.

Los valores totales pesados por debajo 2.5 caracterizan organizaciones que son débiles internamente, mientras que en resultados significativos por encima de 2.5 indican organizaciones con una fuerte posición interna.

**11.8.1. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO “EFI” DE LA
COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA**

**CUADRO No.12 Matriz de evaluación del factor interno “EFI” de la
Comercializadora Javier Gaona**

FACTORES CLAVES INTERNOS	DM, dm, FM, fm	Peso	Calificación	Valor
No cuenta con un proceso de Planeación a largo plazo, en cuanto a objetivos, políticas, planes y programas.	D	0,04	1	0,04
No tienen una organización estructurada, por lo cual no poseen un plan estratégico que les permita tener una mayor participación en el mercado sea nacional o internacionalmente	D	0,04	1	0,04
Toda decisión es tomada por el gerente o dueño de la empresa y son resueltas de acuerdo al grado de urgencia en el que se presenta.	D	0,04	1	0,04
Tiene una proyección de elevar sus niveles de ventas y lograr satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes potenciales, para así mejorar sus estándares productivos y la calidad.	f	0,02	3	0,06
No tiene manual de normas y procedimientos que defina claramente las funciones y/u obligaciones de los empleados de acuerdo al área correspondiente.	D	0,04	1	0,04
Cuenta con una base legal, pero no cuenta con un reglamento interno escrito de trabajo.	d	0,02	2	0,04
Cuenta por un personal de trabajo semi – calificado que son contratados de acuerdo a su trayectoria al campo que desempeña en la elaboración de panela.	F	0,04	4	0,16

La empresa carece de un desarrollo organizacional, y de presentaciones de mejoramiento continuo enfocados a la calidad total.	D	0,03	1	0,03
Respeto a los subalternos.	f	0,02	3	0,06
No cuentan con mecanismos que permitan medir y documentar los resultados.	D	0,04	1	0,04
La supervisión del control de calidad e higiene del producto está bajo la responsabilidad del cabo o supervisor y de los empleados.	D	0,04	1	0,04
No existe un plan de expansión de mercados diseñados para el futuro.	D	0,04	1	0,04
Posee un sistema para el cumplimiento de la entrega de los pedidos.	F	0,03	4	0,12
Las entregas de los pedidos no se cumplen, debido al atraso involuntario por los daños mecánicos.	D	0,04	1	0,04
Sobre el líder del área recae todo el proceso de mercadeo y ventas, labor que es ejercida por el mismo gerente de la empresa o la esposa, quien ejecuta esta función de forma empírica todo lo relacionado con el negocio.	D	0,04	1	0,04
No existe un departamento de mercadeo	D	0,03	1	0,03
No se realiza planeación e investigación de mercadeo para su expansión en el mercado	D	0,03	1	0,03
Los medios de distribución que utiliza la organización para sus productos son los mayoristas, detallista y consumidor final.	f	0,02	3	0,06
La producción se planea con anterioridad para asegurar la disponibilidad de materiales y mano de obra.	F	0,04	4	0,16

No se lleva un control estricto, ni mucho menos documentación formal escrita de las funciones que realiza el supervisor en este caso el cabo.	D	0,04	1	0,04
No cuenta con un departamento de mantenimiento, ya que el cabo es quien repara los daños de las máquinas mediante la observación de una persona que es solicitada especializada cuando el grado del daño de la máquina es alta.	D	0,03	1	0,03
La ubicación de las maquinarias no es la adecuada, ya que los espacios son reducidos provocando accidentes laborales.	D	0,04	1	0,04
Las condiciones de trabajo no son adecuadas, los equipos contra incendios y protección personal no son visibles en un caso de emergencia.	D	0,03	1	0,03
Carencia de un manual de funciones y procedimientos que garantice el correcto desempeño de las personas que laboran en la empresa.	D	0,03	1	0,03
La contratación del personal es seleccionada de acuerdo a su experiencia laboral, capacidad de aprendizaje, integridad y capacidad técnica.	F	0,02	4	0,08
No existe un programa definido para la selección y contratación del personal.	D	0,03	1	0,03
No se hacen pruebas médicas ni controles durante el proceso de selección de los empleados.	D	0,01	1	0,01
Estabilidad laboral.	f	0,02	3	0,06
Falta de capacitación de personal.	d	0,01	2	0,02
El dueño de la empresa es el encargado de realizar las compras.	D	0,04	1	0,04
Carece de software contable.	D	0,03	1	0,03

La situación de liquidez es poca, debido a que el mercado de la panela es muy inestable y su liquidez depende del volumen de ventas mensuales.	D	0,03	1	0,03
TOTALES		1		1.58

En cuanto a los resultados obtenidos en la matriz “EFI” se tiene que:

DM	1	0,76	76%
dm	2	0,03	3%
fm	3	0,08	8%
FM	4	0,13	13%
TOTAL		1,00	100%

La matriz “Evaluación del Factor Interno” (EFI) arroja un valor de 1.58, es decir que la organización la “**Comercializadora Javier Gaona**”, se encuentra en un estado crítico internamente dado a que presenta debilidades de gran peso frente a las fortalezas, debido que dicho valor está por debajo del 2.5, calificado como punto de referencia para evaluar la situación interna de la empresa.

SINTESIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO “EFI”

**CUADRO No. 13. Síntesis de la matriz de evaluación del factor interno
“EFI”**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Tiene una proyección de elevar sus niveles de ventas y lograr satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes potenciales, para así mejorar sus estándares productivos y la calidad. • Cuenta por un personal de trabajo semi – calificado que son contratados de acuerdo a su trayectoria al campo que desempeña en la elaboración de panela. • La contratación del personal es seleccionada de acuerdo a su experiencia laboral, capacidad de aprendizaje, integridad y capacidad técnica. • Posee un sistema para el cumplimiento de la entrega de los pedidos. • La producción se planea con anterioridad para asegurar la disponibilidad de materiales y mano de obra.	• No cuenta con un proceso de Planeación a largo plazo, en cuanto a objetivos, políticas, planes y programas. • No tienen una organización estructurada, por lo cual no poseen un plan estratégico que les permita tener una mayor participación en el mercado sea nacional o internacionalmente. • Toda decisión es tomada por el gerente o dueño de la empresa y son resueltas de acuerdo al grado de urgencia en el que se presenta. • No tiene manual de normas y procedimientos que defina claramente las funciones y/u obligaciones de los empleados de acuerdo al área correspondiente. • No cuentan con mecanismos que permitan medir y documentar los resultados. • La supervisión del control de calidad e higiene del producto está bajo la responsabilidad del cabo o supervisor y de los empleados. • No existe un plan de expansión de mercados diseñados para el futuro.

	• Las entregas de los pedidos no se cumplen, debido al atraso involuntario por los daños mecánicos. • Sobre el líder del área recae todo el proceso de mercadeo y ventas, labor que es ejercida por el mismo gerente de la empresa o la esposa, quien ejecuta esta función de forma empírica todo lo relacionado con el negocio. • No se lleva un control estricto, ni mucho menos documentación formal escrita de las funciones que realiza el supervisor en este caso el cabo. • No cuenta con un departamento de mantenimiento, ya que el cabo es quien repara los daños de las máquinas mediante la observación de una persona que es solicitada especializada cuando el grado del daño de la máquina es alta. • La ubicación de las maquinarias no es la adecuada, ya que los espacios son reducidos provocando accidentes laborales. • Falta de capacitación de personal. • El dueño de la empresa es el encargado de realizar las compras. • Carece de software contable. • La situación de liquidez es poca, debido a que el mercado de la panela es muy inestable y su liquidez depende del volumen de ventas mensuales.
--	---

12. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

El objetivo del análisis situacional del entorno externo consiste en determinar las oportunidades y amenazas en el ambiente de la empresa. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera.³⁸

Es por esto que:

La administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas.³⁹

La empresa debe hacer un direccionamiento clave de los entornos como lo son:

- Entorno demográfico.
- Entorno económico.
- Entorno tecnológico.
- Entorno político – legal.
- Entorno social.
- Entorno cultural.
- Entorno ambiental.

Los entornos anteriormente nombrados, son importantes para el estudio del comportamiento de la organización, ya que, ayudan a identificar como actúa la empresa con respecto a su entorno; y en cuanto a esto, se ven involucrados ciertos actores importantes como lo son los clientes, la competencia, los

³⁸ Gallardo Hernández, José Ramón. Administración estratégica de la visión a la ejecución: Editorial Alfaomega, 2012. P. 114.

³⁹ Ibíd. P. 114.

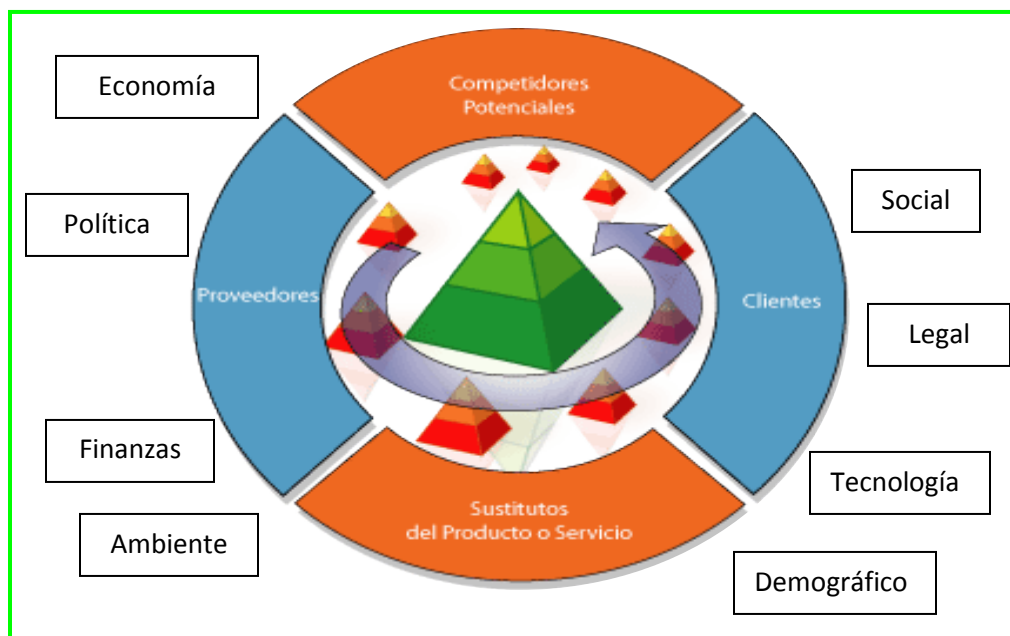
canales de distribución y los proveedores debido a que estos afectan su capacidad para generar utilidades en el mercado.

Con el estudio de estos entornos, se espera obtener como conclusión de este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la organización.

“Las oportunidades son situaciones o condiciones favorables en el medio ambiente externo que permiten a una organización fortalecer o mejorar su posición”⁴⁰

“Las amenazas son situaciones o condiciones favorables en el medio ambiente externo que pueden desmejorar o atacar la posición que la organización tiene”⁴¹

Figura 18. Entorno externo



⁴⁰ BLANK BUBIS. León. La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico. Santiago de Cali: Centro editorial Universidad del Valle, 1990. P. 197

⁴¹ Ibíd. P. 197

12.1. OBJETIVOS

- Identificar los entornos que influyen de manera directa o indirecta en el desarrollo del objeto social de la “**Comercializadora Javier Gaona**”.
- Analizar las variables que conforman a cada entorno con el fin de determinar el impacto en la organización.
- Identificar las oportunidades y amenazas que el entorno externo presenta para la empresa.

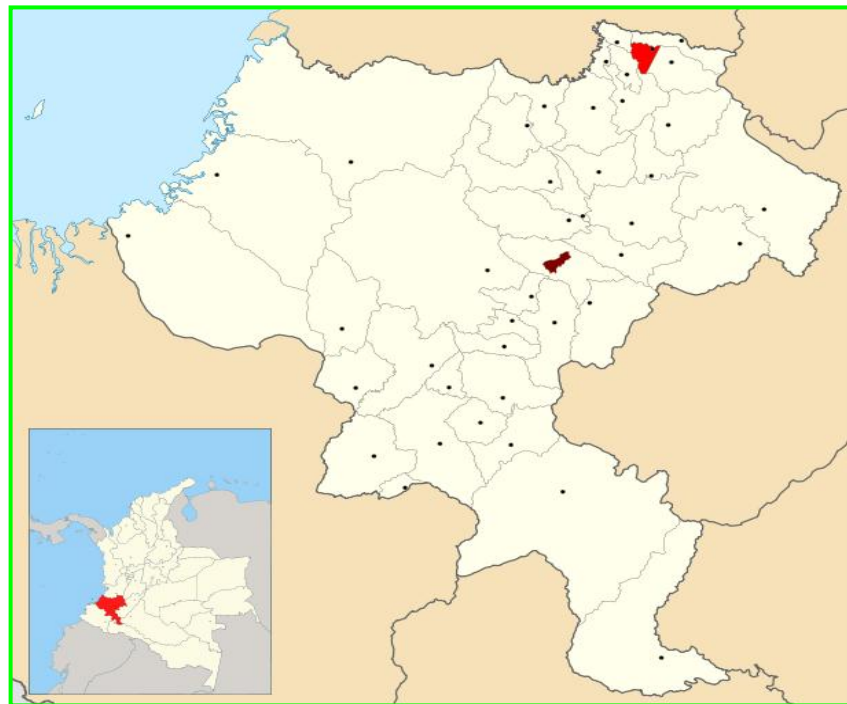
12.2. ENTORNOS DE LAS ORGANIZACIONES

12.2.1. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Ubicación geográfica

“**Padilla**, es uno de los 39 municipios que conforman el departamento de Cauca; localizado en la región norte del departamento. Su cabecera está situada de 3° a 14° de Latitud N y 67° de Longitud Oeste de Greenwich, es una de las ciudades más importantes de Cauca. Una de sus grandes ventajas es la variedad de afluentes y ríos que lo bañan siendo este un aspecto propicio para el éxito en la producción de caña de azúcar.

Figura 19. Ubicación geográfica del municipio de Padilla



Fuente: Wikipedia.org

Climatología, superficie y lluvias

El municipio está ubicado en la zona tórrida, en su totalidad es plano, con ligeras ondulaciones, goza de una red fluvial de muchos ríos y quebradas que nacen en la cordillera central y cruzan el municipio de Corinto antes de llegar a Padilla, lo cual influye notablemente en el grado de alteración de sus características naturales y desde luego las posibilidades de su aprovechamiento, ello permite que muchas personas se dediquen a diferentes actividades.

Con una extensión de 100 kilómetros cuadrados (100km²), localizado en la zona plana, ubicado a una altura de 1000 metros sobre el nivel del mar. El clima promedio de los estados del tiempo de un área determinada, es el aspecto que determina en gran parte las características de la región, con una temperatura media de 23° a 28° grados y a una distancia a la ciudad de Cali de 35 kilómetros y a Popayán de 125 kilómetros.

Estas características son importantes para el buen desarrollo y obtención de cañas paneleras de la mejor calidad para la elaboración de panela, libres de bichos, malezas o agentes extraños que puedan dañar los cultivos y por consiguiente retrasar el corte, alce, molienda y elaboración de la panela.

El tiempo óptimo para la producción de la panela es el verano, ya que, la caña de azúcar retiene sus azúcares y su firmeza, permitiendo la suficiente extracción de sus jugos más fácilmente sin eliminar las fibras de la caña, debido a que este se puede utilizar como combustible para las calderas.

La climatología que predomina en Colombia, es propicia para el consumo de la panela, ya que ésta se puede consumir de diferentes maneras, ya sea fría o caliente teniendo en cuenta que este es un producto que pertenece a la canasta familiar y además es de fácil acceso al consumidor.

Tasa de crecimiento demográfico. “Promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit o déficit de nacimientos y muertes y el balance de los que migrantes que entran y salen de un país”.⁴²

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	1.46	1.43	1.42	1.38	1.18	1.16	1.13

De acuerdo a la tasa de crecimiento suministrada por el DANE y la OPS de Colombia, tenemos que en el año 2012, presenta un promedio del 1.13%, porcentaje de población de consumidores potenciales anuales.

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	43.593.040	44.379.600	45.013.670	45.644.020	44.205.290	44.725.540	45.239.080

La población total de Colombia, para el año 2012 fue de 45.239.080. De acuerdo a los datos estadísticos, se muestra un aumento en la tasa de crecimiento demográfico lo que se traduce en una oportunidad para la organización por tener la posibilidad de cubrir la necesidad del consumo de la panela y también indica que el segmento de mercado al que se dirige es potencialmente alto.

Tasa de natalidad.” Esta variable da el número promedio anual de nacimiento durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad.”⁴³

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	20.48	20.16	19.86	17.57	17.76	17.49	17.23

⁴² www.indexmundi.com

⁴³ www.indexmundi.com

Tasa de mortalidad. “esta variable da el número medio anual de muertes durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de mortalidad.”⁴⁴

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	5.58	5.54	5.54	5.54	5.54	5.26	5.29

En cuanto a la tasa de natalidad se tiene un 17.23% para el año 2012 contra la tasa de mortalidad del 11.94%; esto refleja un 5.29%, en donde se puede concluir que hay más posibilidades incrementar el mercado, para crear estrategias de consumo y de producción para generar a los consumidores necesidades de compra.

⁴⁴ www.indexmundi.com

12.2.2. ENTORNO ECONÓMICO

Esta variable se ve influenciada por el poder de compra y de los patrones de gastos del consumidor. El poder de compra depende del ingreso del momento, los precios, el ahorro y el crédito.

La situación económica por la que atraviesa el país no impide que los colombianos varíen los productos de la canasta familiar. Pero, sin embargo, si adquirir el mismo producto, pero a menor precio, es decir, que los consumidores optan por productos de precios asequibles y evitan aquellos que venden a ser productos de lujo.

De acuerdo a los cambios que presenta esta variable, así mismo se dan los incrementos o disminuciones en las ventas, o demandas por parte del distribuidor, del mayorista y a esto se suma la competencia que rodea la empresa lo que ocasiona una notoria participación del mercado, una disminución forzada de los precios y un aumento en la calidad de los productos que se ofrece.

A continuación se hará una muestra de la caracterización del cultivo de la caña panelera.

La caña panelera es un cultivo muy extendido y disperso en el país, que ha mostrado una tendencia a disminuir el área en los últimos años y a una redistribución en las regiones. Este cultivo contaba en 2009 con 194.221 hectáreas y una producción de 1.227.313 toneladas. El producto participa con el 1.3% del Producto interno Bruto agropecuario y es el segundo mayor generador de empleo en el subsector agrícola después del café y por encima de cultivos como plátano, papa y hortalizas.

Los principales departamentos productores son:

CUADRO No 14 Área y producción de Panela en Colombia

Departamento	Área (Hectáreas)	Producción 2009 (Tonelada de Panela)	Participación en área	Participación en producción
Antioquia	38.396	162.524	19.77%	13.24%
Boyacá	14.381	187.875	7.40%	15.31%
Caldas	10.118	47.786	5.21%	3.89%
Caquetá	1.940	10.432	1.00%	0.85%
Cauca	12.812	69.756	6.60%	5.65%
Cundinamarca	42.305	185.150	21.76%	15.09%
Huila	5.233	42.308	2.69%	3.45%
Nariño	12.030	93.277	6.19%	7.60%
Norte de Santander	9.598	45.632	4.94%	3.72%
Risaralda	3.978	26.259	2.05%	2.14%
Santander	15.269	204.983	7.86%	16.70%
Tolima	8.876	52.166	4.57%	4.25%
Valle	6.719	36.849	3.46%	3.00%
Otros departamentos	12.566	62.316	6.47%	5.08%
Total	194.221	1.227.313	100%	100%

Fuente: Ministerio de Agricultura

El cultivo de caña de azúcar es un buen generador de empleo, ya que este proceso les da oportunidad de trabajo a aquellas personas de baja escolaridad y además contribuye a la economía colombiana. Según un informe de estadística agropecuaria del Ministerio, la caña panelera genera 283.499 empleos directos y 566.977 indirectos.

Adicionalmente, a nivel internacional, Colombia tiene reconocimiento como el segundo país productor después de la India, con un volumen que representa el 9.2% de la producción mundial registrada por la FAO (Organización para la Alimentación y la Agricultura). Sin embargo la producción de panela se orienta casi en su totalidad hacia el mercado interno, establecido por las cadenas de almacenes y pequeños comerciantes, lo cual no permite ampliar su demanda fácilmente.

Según el Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural la producción de panela está destinada en su totalidad al consumo interno, pues las exportaciones apenas alcanzan un total de 2050 toneladas en el 2009. En el año 2001 las exportaciones lograron obtener un incremento de 5.435 toneladas, mientras que en las importaciones han sido poco significativas ya que en los años del 2005 al 2008 este producto alcanzo un total de 41.29 toneladas de panela.⁴⁵

⁴⁵ Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural.

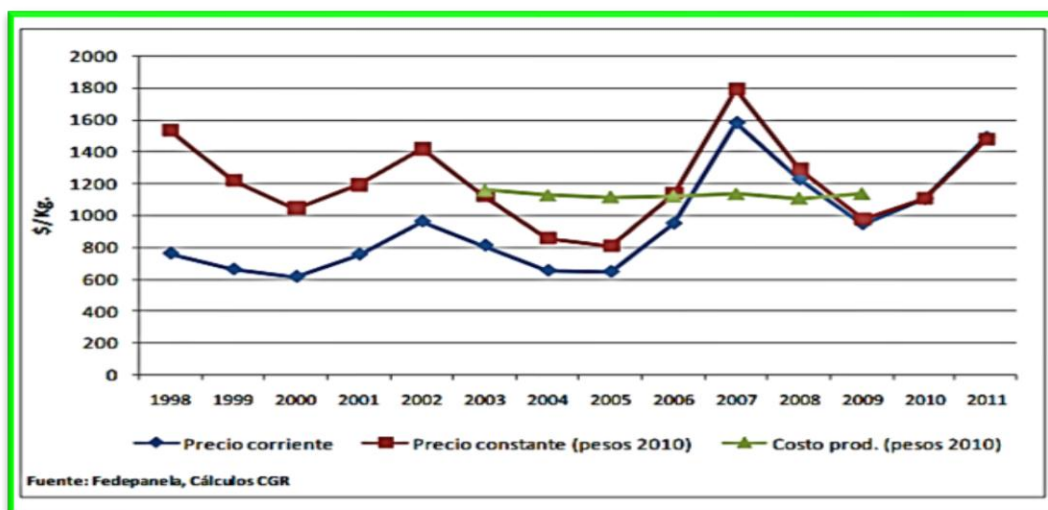


Figura 20. Producción de panela a nivel de exportación

En cuanto a precios, ha existido un gran incremento en los últimos diez años, con disminuciones en los años 2000.2004.2005 y 2008, teniendo recuperación en los periodos intermedio. Con relación a los costos de producción solo en el 2006 – 2008 y en el último año hubo un mejoramiento para los productores, pues el precio de venta históricamente no ha alcanzado a cubrir los costos de producción.⁴⁶

A continuación se analizara el acuerdo comercial que posee Colombia con Estados Unidos para determinar sus ventajas y desventajas.

Este tratado es importante ya que permite a los empresarios colombianos colocar sus productos en condiciones preferenciales permanentes, en el mercado más grande del mundo. Cabe resaltar que Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia y el incremento del comercio entre ambos países generara más empleo y mayores ingresos.

Por esto que en este TLC los consumidores tanto Colombianos como Estadounidenses serán los beneficiarios, ya que les garantiza una mayor oferta de productos, a mejores precios; a los empresarios y exportadores de los dos países, debido a que podrán vender más productos sin pagar los impuestos de entrada

⁴⁶ www.contraloria.gov.co

que antes se exigían y además podrán comprar maquinaria no producida en el país y/o materias primas sin pagar arancel, lo cual les permitirá ser más productivos.⁴⁷

A continuación se analizarán los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Entre ellos están *producto interno bruto (PIB)*, *índice de precios al consumidor (IPC)*, *inflación*, *tipos de cambios*, *devaluación*, *tasa de interés*.

El entorno económico es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno; y donde interactúa cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos. Se puede afirmar que Entorno Económico es una introducción a la macroeconomía o Teoría del Ingreso. Conceptos como Producto Interno Bruto, Tasa de Inflación, Tipo de Cambio, Paridad de Poder de Compra, Tasa de Desempleo son términos que reflejan los agregados macroeconómicos, y que reflejan millones de decisiones de las unidades económicas individuales y decisiones que los procesos políticos configuran mediante la política económica de los gobiernos.

A continuación se analizarán los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Entre ellos están *producto interno bruto (PIB)*, *índice de precios al consumidor (IPC)*, *inflación*, *tipos de cambios*, *devaluación*, *tasa de interés*.

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

⁴⁷ www.proexport.com.co

territorio nacional. También es la medida de los ingresos procedentes de la producción en un país determinado.⁴⁸

Durante el segundo trimestre del año 2013, la economía del país dio muestras de que la desaceleración que traía Colombia en los últimos meses tocó fondo y ahora empieza el repunte. El Dane reveló que el Producto Interno Bruto (PIB) entre abril y junio se expandió en 4,2 por ciento, mientras que en el mismo periodo del año pasado la cifra fue de 4,8 por ciento.

El mayor crecimiento individual entre los distintos sectores lo tuvo el agro, con 7,6 por ciento, impulsado por la aceleración en la producción de café, que se expandió en 32,4 por ciento.

Así mismo, el mismo agro dio el tercer mayor aporte al crecimiento total. La principal contribución vino de los establecimientos financieros, cuya dinámica explica el aumento de la producción total en un 18.7 por ciento.

En segundo lugar estuvo el aporte del sector de servicios sociales, comunales y personales, que refleja el gasto del gobierno en temas como salud y educación, entre otros, cuyo crecimiento fue de 4,7 por ciento, pero que puso el 17,1 por ciento del crecimiento total. Luego viene el agro, que contribuyó con 11,3 pesos de cada cien de crecimiento económico.

Entre los sectores que tuvieron un menor ritmo en el crecimiento estuvo la industria, que, si bien esta vez no cayó, como lo venía haciendo, durante el trimestre logró un resultado de 1,2 por ciento⁴⁹.

⁴⁸ <http://www.productointernobruto.com>

⁴⁹ <http://www.portafolio.co/economia/pib-segundo-trimestre-2013>

- **EL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC):** Es una medida estadística que calcula el comportamiento de los precios para los bienes y servicios que consumen los hogares en una economía. Este índice, es de gran importancia pues comúnmente es usado como referencia para la fijación de salarios, arriendos y préstamos.

La canasta mediante la cual se calcula el IPC, está compuesta por los gastos realizados en alimentos, vivienda, vestuario, salud, educación, diversión/esparcimiento, transporte, comunicaciones y otros. En Colombia, el mayor destino del gasto en la canasta se concentra en alimentos, vivienda y transporte.⁵⁰

⁵⁰ <http://www.bolsadepredicciones.com/bolsa-academia/material-para-estudiantes/inflacion/>

MES	IPC/MES
ENERO	0.30
FEBRERO	0.44
MARZO	0.21
ABRIL	0.25
MAYO	0.28
JUNIO	0.23
JULIO	0.04
AGOSTO	0.08
SEPTIEMBRE	0.29

- **INFLACIÓN:** Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.⁵¹

La inflación en Colombia cedería en septiembre con respecto a igual mes del año anterior, una tendencia que se extendería para lo que resta del 2013.

Los precios al consumidor subirían un 0,16 por ciento en septiembre, frente al alza de 0,29 por ciento en el mismo mes del año pasado, ante un favorable comportamiento de los precios de los alimentos y el transporte.

No obstante, el alza del indicador sería superior al 0,08 por ciento que registró en agosto.

⁵¹ <http://inflacion.com.co/inflacion-2013.html>

La inflación en alimentos estuvo más controlada, soportada en tema de oferta después del paro que hubo el mes pasado, además del transporte donde no subió el precio de combustibles.

El Gobierno del presidente Juan Manuel Santos enfrentó en agosto una protesta de miles de campesinos por la competencia originada en los tratados de libre comercio y los altos costos de los fertilizantes que provocó alzas en los precios de los alimentos y desabastecimiento en las principales ciudades del país.

Las estimaciones de los analistas para el noveno mes del año fluctuaron entre un 0,05 y un 0,33 por ciento. De cumplirse la mediana del sondeo, la inflación acumularía un 2,15 por ciento en los últimos 12 meses hasta septiembre.

Adicionalmente, las expectativas inflacionarias para el total del 2013 cayeron a un 2,53 por ciento, desde el 2,60 por ciento que arrojó el sondeo del mes anterior.

Así, el indicador se situaría en la parte inferior del rango que estableció como meta el Banco Central para este año, de entre 2 y 4 por ciento.

La inflación en el 2013 fue aliviada desde comienzos del año con la entrada en vigencia de una reforma tributaria que redujo tarifas sobre las ventas y bajó el precio de la gasolina.

12.2.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología, es un factor primordial e indispensable en una organización, ya que es considerado uno de los ambientes globales de los negocios y las tendencias a la conectividad de estas. El sector agroindustrial, debe considerar seriamente incluir la tecnología de información desde una perspectiva estratégica, a fin de generar valor a partir de ella, de tal manera que le permita crear nuevos negocios, servicios, con mayor velocidad de respuesta y por ende mayor oportunidad. La principal razón por lo que las empresas no empleen ordenador, ni Internet, es el desconocimiento de las tecnologías, lo que se traduce en una falta de información o la percepción de falta de utilidad real para su negocio.

Los cambios sustanciales en los equipos utilizados en la cadena productiva permitirán realizar un proceso con eficiencia, mayor aprovechamiento de la materia prima, menor impacto ambiental, menor riesgo físico para los empleados y una mayor calidad del producto final.

Desde hace muchos años la industria ha utilizado equipos de elaboración artesanal que no cumplen con las normas de seguridad industrial y que no optimizan adecuadamente el proceso. Es así como aún se utilizan molinos en los que se requiere la operación animal o humana para generar la fuerza.

La correcta selección de un molino, permitirá proporcionar de manera continua y adecuada el jugo de la caña para el inicio de la actividad productiva. Debe estar acorde con el potencial de cultivo y las épocas de cosecha, debe dar abasto con la cantidad estimada de caña a procesar.

Por otra parte para la generación de energía calórica en la elaboración de la panela, se han utilizado desde hace muchos años calderas en las cuales el combustible principal es la leña, el carbón, el caucho y hasta el bagazo. Estos elementos además de afectar negativamente el ambiente por temas de deforestación, generan emisiones de partículas al ambiente que generan

problemas de salud a los habitantes de la región y a los mismos trabajadores del trapiche. La utilización de estos combustibles genera emisión de ceniza.

Además de pretender un crecimiento productivo en la molienda, es necesario generar un crecimiento tecnológico que mejore las condiciones internas y externas a la finca. La adaptación de equipos ya utilizados en otras industrias, pero que incipientemente ha llegado a la producción panelera, es una necesidad si se quiere dinamizar el mercado y dar un paso al frente que sea un diferenciador ante el mercado.

12.2.4. ENTORNO POLITICO - LEGAL

Los factores políticos legales, comprenden una gran variedad de leyes, regulaciones y requisitos promulgados por el gobierno y que deben cumplir las organizaciones⁵².

Las leyes y regulaciones establecidas para las empresas se han clasificado dentro del marco nacional como leyes que debe cumplir las empresas agroindustriales del sector panelero, la legislación comercial, laboral y tributaria.

La normatividad de la panela en Colombia es relativamente reciente, a pesar de ser la segunda agroindustria rural del país (después del café), y que es una actividad que tiene tantos años. Esta actividad se ha desarrollado en varias regiones del país de manera artesanal.

Desde hace muchos años el sector panelero ha tenido la necesidad de asociarse debido a los inconvenientes que no son ajenos a ningún tipo de actividad agrícola en Colombia. Problemas como la variación de precios, desorden estructural, falta de identidad gremial y una ausencia de unificación de criterios de producción. Si bien la necesidad de agremiarse siempre ha sido un tema prioritario, solo en tiempo de crisis se han alineado las ideas y voluntades.

La actividad de producción panelera ha tenido altos índices de informalidad, situación que la evidencio el INVIMA cuando estableció que 13.769 trapiches de los 17.700 que habían inscrito hasta el 2009, eran informales⁵³.

Ley 40 de 1990

“por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero.”

⁵² BLANK BUDIS, León. La administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Centro Editorial Universidad del Valle, 1990. P. 52

⁵³ Ministerio de protección Social. INVIMA

La Ley 40 de 1990 es ante todo una ley social y de defensa a la actividad panelera, crea básicamente el FONDO DE FOMENTO PANELERO, y prohíbe la utilización de azúcar como insumo en la fabricación de la panela.

Reconoce la producción de la panela como una actividad agrícola desarrollada, a partir de la caña para la elaboración de productos para el consumo humano y alimentación pecuaria.

El gobierno establecerá las condiciones y las cuantías en que se permitirá la producción de la panela, para evitar complicaciones en el mercado.

De alguna manera, la ley 40 de 1990 ha servido para fortalecer en mayor o menor grado el gremio panelero a raíz de la delegación de la administración de los recursos parafiscales de fomento panelero en la Federación Nacional de Productores de Panela (FEDEPANELA).sin embargo. Sin embargo, a pesar de llevar más de 20 años de estar recibiendo recursos parafiscales, todavía es un gremio con mayoría de productos informales.

Para vigilar la calidad de la panela, el decreto 1774 de 2004 creo la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela, encargada de la inspección, vigilancia y control de la calidad del producto de la calidad del producto.

La resolución 779 de 2006 del Ministerio de la Protección Social estableció el reglamento técnico que señala los requisitos sanitarios para la cadena productiva de la panela como una medida que propende por garantizar la calidad de este producto alimenticio, con el fin de proteger la salud humana y prevenir posibles daños de la misma.⁵⁴

Por otra parte, el Ministerio de Protección Social al establecer esta norma reconoce el valor nutricional y el alto consumo de la panela, en especial en la dieta de la población infantil.

⁵⁴ Ministerio de protección Social. INVIMA

Según el Ministerio de Protección social la panela no está dentro de los alimentos de mayor riesgo a la salud pública, sin embargo plantea que durante la producción puede ser objeto de modificaciones en su composición, naturaleza y condiciones de calidad, debido a las malas prácticas de higiene y proceso así como la utilización de sustancias químicas prohibidas.⁵⁵

En la resolución 779 de 2006 se establecen los requerimientos de las instalaciones, las condiciones de los servicios sanitarios y las condiciones y requisitos que deben cumplir las áreas de producción en cuanto a su construcción y separación de áreas. Para el cumplimiento de estos requisitos, la mayoría de los trapiches tienen que ser sometidos a diversas adecuaciones de sus instalaciones y sistemas productivos, lo cual requiere principalmente de inversiones extranjeras.

Asimismo, la mencionada resolución estableció que los trapiches deben certificarse a Buenas Prácticas de Manufactura y además deben inscribirse ante el INVIMA en un plazo de 6 meses desde la expedición del formulario por parte de dicha entidad.⁵⁶

En cuanto a la normatividad vigente, se obliga a los trapiches paneleros a cumplir con el manejo del agua, el aire y otros recursos renovables. El decreto de 1594 de 1984 regula el manejo de las aguas residuales, mientras que el decreto 2194 de 1985 determina el manejo de los residuos sólidos.⁵⁷

El manejo de la aguas residuales y de los residuos sólidos en los trapiches deben llegar a convertirse en un tema muy importante, debido a los vertimientos de contaminantes como la cachaza y las basuras, pues es de esperarse que las autoridades ambientales hagan mayores exigencias en el cumplimiento de la normatividad vigente.

⁵⁵ Ministerio de protección Social. INVIMA

⁵⁶ Ministerio de protección Social. INVIMA

⁵⁷ www.CVC.gov.co

Legislación comercial

“la legislación comercial, es un compendio extenso que define y proporciona los fundamentos de la naturaleza de los agentes de comercio, sus relaciones y sus objetos de comercio”.⁵⁸

La empresa está sujeta a cumplir con lo estipulado en el decreto 837 de 1971 reformado por la ley 222 de 1995 conocido como código de comercio. **“Comercializadora Javier Gaona”**, es una mediana empresa que se constituyó bajo la figura de natural, además de esto, esta comercializadora es catalogada como un establecimiento mercantil según el Código de Comercio.

Además de lo anterior esta comercializadora cumple con las siguientes obligaciones mercantiles.

1. Matricularse en el registro mercantil.
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.
3. Llevar la contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
4. Conservar con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios y actividades.
5. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal⁵⁹.

En cuanto a las obligaciones mercantiles, la empresa cumple a cabalidad con estas disposiciones. Se encuentra inscrito en el registro mercantil bajo la matrícula No. 28980 -1 efectuando la renovación anual correspondiente al año 2012. Con respecto a las licencias y permisos requeridos para su funcionamiento están conforme a la ley lo exige.

⁵⁸ DELGADILLO, Diego Israel. El sistema de información contable: Fundamentos y marco de referencia para su manejo. Centro Editorial Universidad del Valle. Año 1990. P. 12

⁵⁹ Código de Comercio, república de Colombia art 20

Legislación laboral

La legislación laboral regula las relaciones entre los empresarios y los trabajadores. Los términos de referencia de estas relaciones comienzan con la contratación del personal, la determinación y fijación de su remuneración, siguen, su entrenamiento, la seguridad social y finalmente su desvinculación.⁶⁰

En relación con la legislación laboral la “**Comercializadora Javier Gaona**” está relacionada por el Código Sustantivo de Trabajo.

Esta empresa está sujeta a cumplir con todas las obligaciones cargo del empleador, son las obligaciones.

- **Elaborar y suscribir contratos de trabajo:** la empresa establece con el personal vinculado contratos de forma escrita a término indefinido.
- **Reconocer y pagar las prestaciones sociales a cargo exclusivo del empleador:**
- **Suministro de calzado y vestido de labor:** consiste en suministrar dotación de calzado y vestido apropiados a la labor que desempeña el trabajador tres veces al año, cada cuatro meses.

La empresa proporciona al personal elementos de trabajo según la labor que desempeñan, tales como delantales, caretas, botas industriales y guantes.

Con respecto a las prestaciones sociales la “**Comercializadora Javier Gaona**” están son canceladas tal como lo estipula la ley, tales como auxilio de cesantías, intereses sobre las cesantías, primas de servicios, vacaciones, aportes parafiscales y auxilio de transporte.

⁶⁰ www.banrep.gov.co

Legislación tributaria

La legislación tributaria resguarda una amplia gama de temas que normalizan las relaciones entre dos agentes económicos generales, los contribuyentes y el estado⁶¹

La empresa en materia tributaria tiene las siguientes obligaciones:

- Pertenece al régimen común, por tanto es responsable del impuesto sobre las ventas (IVA), está obligado a expedir factura de venta y facturar todas las operaciones realizadas por el ente económico.
- La “**Comercializadora Javier Gaona**” es un agente retenedor del impuesto de renta, por tanto está obligada a efectuar la retención del impuesto de acuerdo a las bases establecidas para tal fin. Mensualmente debe declarar y reportar la información en medios magnéticos e impresos todas las retenciones que ha practicado esta empresa.
- Tiene a su cargo la presentación y pago del impuesto de renta y complementarios. El cual es pagadero cada año de acuerdo a las ganancias obtenidas en el año inmediatamente anterior.

⁶¹ ESTATUTO TRIBUTARIO

12.2.5. ENTORNO SOCIAL

El entorno social corresponde a las condiciones de trabajo, de vida, niveles de ingreso y educativo; teniendo en cuenta la cultura del grupo al que pertenece.⁶²

El ambiente de conflicto que vive el país ha ocasionado una alta migración por parte de los campesinos hacia la ciudad aumento de la pobreza, el hambre y el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades, donde el consumo de panela por habitante se está reduciendo gradualmente debido al cambio de preferencias y a los hábitos alimenticios de los consumidores. Ocasionado por las características actuales de calidad y presentación de la panela no están correspondiendo a los requerimientos del consumidor moderno siendo desplazado por otros productos sustitutos directos como el azúcar y endulzantes artificiales.

A continuación se mostraran los índices que afectan el marco social del país y se analizara el plan de desarrollo del actual presidente Juan Manuel Santos para determinar las pertinentes soluciones frente a estos problemas.

Índices de pobreza

Se considera a una persona pobre cuando no alcanza a cubrir sus necesidades más vitales para poder acceder a una vida digna, en las que están las necesidades físicas y espirituales

⁶² http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_social

Figura No.21. Índice de mayor pobreza en Colombia



Fuente: <http://www.portafolio.co>

De acuerdo a la gráfica se puede evidenciar, que los departamentos con mayores índices de pobreza y desigualdad son el Chocó (64%), Cauca (62%), Córdoba (61.5%)

Índices de empleo y desempleo

Según el Ministerio del Trabajo expreso gran satisfacción al presentar que el nivel de desocupación de las personas bajo, en la que hubo una reducción de 207.000 personas en esta condición, lo que quiere decir que el número de desempleados bajó a 2'136.000.

El DANE reportó para el sexto mes del año una disminución de 34.000, para totalizar 20'988.000 con respecto al total de población colombiana.

El presidente de la Republica Juan Manuel Santos destacó que en los últimos 34 meses de su gobierno actual, el desempleo ha disminuido mes a mes, agregando que esto es una buena contribución a la economía, seguridad y desarrollo del país, adicional a esto afirma que gracias a la baja tasa de desempleo también se podrá disminuir la inseguridad y violencia del país.

Índices de escolaridad

Educación rural.

Las desventajas en que se encuentra la población rural con respecto a la urbana se ven reflejadas en la problemática en materia de educación, con las siguientes características:

- Los alumnos no disponen de suficientes materiales y textos
- La falta de educación de los padres y el no acceso a servicios públicos aparecen a bajos niveles de rendimiento
- Predomina un bajo nivel relativo del salario de los maestros
- La enseñanza no acude al conocimiento previo de los alumnos, es decir, el que les brinda su entorno.
- Existen malas condiciones materiales de las escuelas.
- Hay una corta duración relativa del año escolar.
- Hay un uso ineficiente del tiempo de clase.
- Se presenta alta deserción temporal.

El gobierno del presidente Juan Manuel Santos, tiene como propósito generar un marco social que permita el compromiso por parte del gobierno nacional en la sociedad colombiana para la reducción de la pobreza, es por eso que se complementado el crecimiento económico con la ampliación de oportunidades, especialmente para los colombianos más pobres; en donde utilizaran como estrategias para reducir la pobreza es aumentar los ingresos económicos del hogar colombiano y, por otro lado, tener la asistencia del Sistema de Protección Social

Otro punto que tiene en cuenta en su plan de gobierno, el actual presidente va referente al empleo y la formalización de las empresas. El afirma que el desempleo es uno de principales problemas que enfrenta el país

La baja empleabilidad de nuestros trabajadores la pérdida de empleos en la cantidad de empleos generados son síntomas estructurales del Mercado Laboral colombiano. Por eso la creación de empleo es una de las prioridades del gobierno Nacional.

Como medida de solución, el presidente electo remitió la “Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010), la cual busca formalizar las empresas que hoy son informales, generando así más empleos formales y mejorar los ingresos de la población informal de los desempleados en desventaja, y de los pequeños empresarios.”⁶³

⁶³ <http://wsp.presidencia.gov.co>

12.2.6. ENTORNO CULTURAL

“El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, creencias, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad”⁶⁴

“Los factores culturales comprenden las creencias, valores, normas, actitudes, opiniones, estilo de vida y experiencias colectivas de las personas que viven en una determinada sociedad o región geográfica y también en la organización.”⁶⁵

La cultura es un factor determinante para el consumo de la panela, puesto que está condicionado a las preferencias, gustos y necesidades de los consumidores potenciales de panela.

La panela, se ha caracterizado por ser un producto de consumo masivo, desde la antigüedad hasta nuestros tiempos; en donde la población más consumista son los estratos bajos y medios (1, 2,3) ya que este es un producto de fácil acceso y de bajo precio. Además se puede resaltar que el Valle del Cauca es unos departamentos en donde se encuentran los ingenios azucareros, los trapiches paneleros y han sido los pioneros en mostrar nuestra cultura del consumo de la panela a otros países.

⁶⁴ KOTLER, Phill y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México: Pearson Hall, 2003. P. 141

⁶⁵ BLANK BUDIS, León. La administración de Organizaciones: un enfoque estratégico. Centro editorial Universidad del Valle, 1990. P. 53

12.2.7. ENTORNO ECOLOGICO

Este entorno incluye todas aquellas actividades que afectan los recursos naturales y del medio ambiente, es por esto que surgen los grupos de vigilancia y control que proponen medidas para proteger el medio ambiente.

La principal materia prima para la elaboración de la panela es la caña de azúcar, la cual en el Valle del Cauca y en el Cauca es el monocultivo por excelencia, tendencia que pertenece en gran medida a los ingenios azucareros y el resto a los trapiches. A esto se suma la migración de los campesinos hacia la ciudad por la apropiación de las tierras por parte de la guerrilla ocasionando temor a los propietarios y dueños de los trapiches.

La **C.V.C. (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca)** es la entidad encargada de la administración pública de los recursos ambientales y su protección en su jurisdicción comprendida en el Departamento del Valle del Cauca⁶⁶ y la **Secretaría de salud**, se encargan ambas de controlar que los trapiches e ingenios no incrementen los niveles de contaminación por emisiones de humo debido a las quemas de caña y por quema de elementos que aumentan la calefacción de las calderas. También para el control de la calidad en la parte de manipulación de alimentos, su almacenamiento y limpieza de herramientas y maquinaria de todas las áreas de producción, están encargados el INVIMA y la secretaria de salud en el respectivo municipio.

EMISIONES ATMOSFERICAS

Estas se generan principalmente por dos factores; el primero, por la operación de motores de combustión interna, que se utilizan para accionar los molinos o trapiches durante el proceso de molienda.

⁶⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Corporaci%C3%B3n_Aut%C3%B3noma_Regional_del_Valle_del_Cauca

El segundo, por la operación de la hornilla durante el proceso de generación de calor, en el cual se utilizan para accionar mezclas de diferentes materiales como son Bagazo, Leña y/o llantas.

Las llantas, por los materiales que la constituyen, generan gases contaminantes en el proceso de combustión (óxidos de azufre). Adicionalmente, el tipo de combustión que se presenta en la hornilla, genera material particulado, emisiones de gases como el CO₂ y calor no aprovechado.⁶⁷

Es por esto que por los diferentes problemas ambientales que causa un trapiche panelero existen 4 tipos de monitoreos ambientales importantes para tener en cuenta:

MONITOREOS AMBIENTALES

1. Monitoreo del suelo a los cambios de fertilidad y procesos de erosión y sanidad

Esta actividad se debe realizar si se desea hacer seguimiento a la evolución del terreno cultivado en caña panelera; su importancia radica en el hecho de proporcionar elementos de juicio para tomar las medidas oportunas tales como labores de labranza adecuadas, adición de elementos fertilizantes, enmiendas u otras que permitan mantener la productividad de los lotes.

Debido a que los cultivos de caña panelera mantienen particularidades entre zonas con las mismas características de producción, en general los productores se pueden guiar por análisis y estudios regionales sobre el estado de los suelos para acondicionarlos de manera que puedan mantener sus condiciones de productividad y racionalizar los costos causados por las prácticas de mejoramiento.

Por otra parte, si un productor panelero desea saber con exactitud cómo están sus suelos frente a la productividad de los lotes de caña, es recomendable que realice

⁶⁷ http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/guia_ambiental_panelera.pdf

muestreos de suelo y los envíe a algún laboratorio especializado (por ejemplo de universidades o institutos gubernamentales) para lograr un análisis detallado de los niveles de nutrientes y otros parámetros que influyen de manera importante en el buen desarrollo de las plantas de productividad.

En este orden de ideas, el programa de monitoreo debe incluir análisis en el laboratorio que determinen entre estos:

- Estructura.
- Densidad aparente.
- Elementos mayores y menores.
-

Así mismo, es recomendable hacer pruebas de campo, con el apoyo de instituciones locales o regionales; que incluyan entre otras:

- Velocidad de infiltración.
- Compactación.

Este tipo de monitoreo, se recomienda realizarlo cada vez que se hagan labores de labranza, cuando se prepare el suelo para instalar nuevamente el cultivo.

2. Monitoreo a las cargas de vertimientos en fuentes de agua.

En los casos que los volúmenes de agua sean tales que no se puedan manejar dentro del establecimiento (por ejemplo disponerlos mediante riego en pequeñas huertas caseras o jardines), se requiere instalar sistemas o equipos de tratamiento de las aguas residuales.

En este caso, esta actividad se debe realizar con el fin de determinar la eficiencia de remoción de los sistemas de tratamiento de las aguas que fueron usadas en actividades domésticas o de limpieza de ramada y que van a ser reutilizadas y vertidas a fuentes de agua, con el fin de cumplir los requisitos provistos en la

legislación ambiental y tener soportes de desempeño ante las autoridades ambientales.

Las cargas de materia orgánica en el agua se deben reducir y controlar por las siguientes razones, entre las que cuenta:

- Mantenimiento de la calidad del agua utilizada (respecto con la captada)
- Afectación de la flora y fauna acuática.
- Usos del agua corriente abajo del predio, por parte de otros usuarios.
- Cumplimiento de la legislación ambiental sobre las normas ambientales respecto a la contaminación de producción panelera.

Este programa de monitoreo, debe incluir registros de los análisis de laboratorio tanto de las aguas domésticas, como de las aguas del establecimiento utilizadas para la limpieza de pisos, utensilios y equipos y se prologa durante toda la vida del proyecto. Estos análisis se deben realizar a la entrada y a la salida de los sistemas de tratamiento implementados.

Se recomienda realizar análisis si las condiciones de producción varían o aumentan en diferentes épocas del año, conviene hacer estos análisis cuando se presenten las variaciones, según sea el caso.

Es pertinente resaltar y tener presente, que la carga orgánica en los vertimientos de agua, debe estar por debajo de los valores estipulados en la reglamentación sobre vertimientos.

3. Monitoreo a las emisiones por chimeneas del establecimiento o ramada.

Es importante tener claro que los productores paneleros utilizan el bagazo como combustible principal para el proceso de producción de panela, por tanto, las emisiones han sido caracterizadas por diferentes instituciones ya sean organismos de investigación del estado, o instituciones educativas superiores.

En el caso que el combustible utilizado sea diferente al bagazo, es recomendable hacer este tipo de monitoreo, pues permite determinar la calidad de las emisiones emitidas por la chimenea de la hornilla panelera, para verificar si se está cumpliendo o no con los requisitos previstos en la legislación ambiental y tener soportes de desempeño ante las autoridades ambientales.

Es por esto que al momento de llevar registros de las emisiones de las chimeneas sean por las siguientes razones:

- Disminución de la contaminación ambiental.
- Prevención a enfermedades respiratorias.
- Cumplimiento de la legislación ambiental.

El programa de monitoreo, debe incluir registros de los análisis de laboratorio sobre la calidad de las emisiones y se debe llevar a cabo durante toda la vida del proyecto. Estos análisis se deben realizar a la salida de los gases por la chimenea. Se recomienda realizar análisis si los materiales utilizados como combustibles varían o si se rediseña la hornilla.

4. Monitoreo de bosques.

Este se debe realizar cuando se pretende utilizar árboles de los bosques circundantes para adecuar las ramadas o como combustible la hornilla (práctica que tiende a desaparecer debido a la adecuación energética de las hornillas), su importancia radica en proporcionar datos que permitan a los productores, comunidades o autoridades ambientales, tomar acciones tendientes a la recuperación de las especies vegetales aprovechadas.

Es por esto que el monitoreo, debe incluir registros de las especies aprovechadas y se debe llevar a cabo durante toda la vida del proyecto cada que se haga uso de este recurso natural. Es importante porque sirve para determinar los equilibrios y sembrar nuevas áreas.

12.3. LA COMPETENCIA

“El concepto de marketing dice que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que sus competidores.”⁶⁸

“Elementos que disputan las mismas entradas (proveedores) y las mismas salidas (clientes) de la organización. Los competidores desarrollan estrategias no siempre esperadas ni conocidas, para ganar espacio y dominio, e intervienen en el ambiente de trabajo, generando incertidumbre en cuanto a sus decisiones y acciones. El componente competitivo es el segmento del ambiente de trabajo compuesto de aquellos a los que se enfrenta la organización para obtener recursos y poner sus productos y servicios en el mercado. Conocer los competidores y saber tratar con ellos es tarea vital para la organización”⁶⁹

“Cuando se habla de competencia se hace referencia a organizaciones que producen bienes y servicios que son sustitutos cercanos entre sí, que operan en forma continua para hacer bajar la tasa de crecimiento de rendimiento sobre la inversión de capital”⁷⁰

La “**Comercializadora Javier Gaona**” se encuentra en un sector que es altamente competitivo a nivel nacional, ya que existen muchas empresas que se dedican a la misma actividad económica.

Los competidores son de dos clases: los trapiches que están formalmente constituidas y los trapiches que no se encuentran registradas en entes gubernamentales tales como la Cámara de Comercio.

En el municipio de Padilla - Cauca, son denominados comúnmente “Caseros” aquellos trapiches que no están registrados; estos producen la panela con características muy similares a la de la empresa, aunque a menor escala.

⁶⁸ KOTLER, Phill y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de marketing. México, Pearson Printice Hall, 2003. P. 121

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. México: Mc Graw Hill, 2004. P. 83

⁷⁰ GARZON, Manuel Alfonso. Planeación estratégica. Bogotá: Editorial UNAD, 2000. P. 247

El impacto que ejercen estos mercados clandestinos es muy alto dado que ofrecen productos a menor costo, a pesar de que no utilizan materias primas e insumos de buena calidad; es por esto, que a cierto número de consumidores no le interesan su calidad sino el valor que este tiene, sin tener en cuenta su procedencia, elaboración y materia prima utilizada.

En el caso de la “**Comercializadora Javier Gaona**” resulta más fácil competir con las empresas que están legalmente constituidas, porque debe cumplir con las mismas obligaciones de la empresa en materia tributaria laboral y comercial. Con este tipo de competidores la rivalidad entre empresa es expresada en términos de cómo ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus procesos para lograr disminuir costos de producción y poder tener precios competitivos.

La empresa “**Comercializadora Javier Gaona**” tiene como ventaja competitiva, una vasta trayectoria en el mercado, los precios de sus productos son muy competitivos, pero la fortaleza más sobresaliente es la licencia de exportación aprobada por la Ministerio de Industria y Comercio para realizar acuerdos comerciales con otros países y además usa las macro ruedas para exponer sus productos y captar nuevos clientes.

Los principales competidores a nivel local y a nivel de exportación son los siguientes:

CUADRO No 15. COMPETIDORES A NIVEL LOCAL Y A NIVEL DE EXPORTACION.

COMPETIDORES A NIVEL LOCAL	COMPETIDORES A NIVEL DE EXPORTACIÓN.
Panelas Monterrey	El Trébol
Panela la Palestina	Aisacol
Agroindustria La Ventura	

12.4 PROVEEDORES

“Elementos que proporcionan entradas e insumos en forma de recursos, energía, servicios e información a la organización. Los proveedores ofrecen recursos, como capital, materias primas, máquinas y equipos, tecnología, conocimientos, publicidad, servicios jurídicos, contables, etc. Ante el auge de la tercerización, el trabajo interno que no es esencial para la misión de la organización se está transfiriendo cada vez más a proveedores externos, transformando costos fijos en costos variables y, al mismo tiempo aumentando la dependencia de la organización frente a esos elementos ambientales. El componente proveedor es el segmento del ambiente de trabajo que incluye todas las variables relacionadas con individuos u agencias que proporcionan los recursos necesarios para que las organizaciones puedan producir bienes y servicios.”⁷¹

“Los proveedores son quienes proporciona los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios”⁷²

Los proveedores constituyen una variable esencial dentro del mercado ya que el gran porcentaje de ellos define el grado de posición de otras empresas.

La “**Comercializadora Javier Gaona**”, para desarrollar su proceso productivo requiere obtener materias primas e insumos óptimos que le permitan garantizar la calidad de sus productos. Es por ello que cuenta con proveedores fijos, caracterizados por ser empresas sólidas y reconocidas en el mercado. Entre ellos se encuentran:

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. México: Mc Graw Hill, 2004. P. 82

⁷² KOTLER, Phill y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de marketing .México, Pearson printice Hall, 2003. P. 119

CUADRO No 16. PROVEEDORES

EMPRESA	PRODUCTO	DESCRIPCION
• Escandón Ruiz Ltda. • Yolanda bolaños • Germán Ruiz	Caña panelera	• Cultivador • Contratista • Contratista
• Súper	Cal	Fabricantes y distribuidores
• Inversiones la palma • Holanda • Disproquim • Transmarquim de Colombia	Floculante	Limpiador de Guarapos
• Transmarquim de Colombia	Bicarbonato de Sodio	Nivela el pH de guarapos y miel
• Julio Colorado	Cocos, espátulas, bateas en madera, remellones y cera de laurel	Distribuidor de implementos para elaboración de panela.
• CODELOC	Nylon	Cabuya para amarrar las bolsas.
• FISA • Empaque ecológico	Bolsa de papel	Empaque ecológico
• Xivapack	Termoencogible	Empaque hermético
• ESRECAL	Bateas en hierro, pailas de cobre	Fabricantes de implementos
• FEDEPANELA	Cinta, certificado de calidad	Fondo de fomento panelero
• TAMARA	Talonarios, facturas, sellos, stikers, tarjetas, otros	Litografías
• MAFPHE	Tarros plásticos	Fabricantes de plásticos
• Chatarrería Arango • Reydin	Laminas, chumaceras, retales, etc.	Laminas, chumaceras, retales, etc.

El poder contar con proveedores estables, permite a la empresa tener la tranquilidad por la seriedad y respaldo en cuanto a la entrega y calidad de todos los bienes adquiridos.

12.5. MATRIZ DE EVALUACION DEL DIAGNÓSTICO DE LOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES

Convenciones:

A/O: Amenazas y Oportunidades

AM: Amenazas Mayores

am: amenazas menores

OM: Oportunidades Mayores

om: oportunidades menores

Cuadro No 17. Entorno Demográfico.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Generación de empleo a personas con poco nivel de escolaridad.	O			x	
Aprovechamiento de las redes fluviales y pisos térmicos para el cultivo de la caña de azúcar.	o				x
Totales				1	1

CUADRO NO 18. Entorno Económico.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Fortalecimiento de la organización gremial panelera a nivel regional y nacional.	O			x	
Conformación y consolidación de asociaciones empresariales a nivel regional.	O			x	
Modernización de la producción a través de programas de investigación, transferencia de tecnología y crédito.	o				x
Ampliación del mercado nacional e internacional	O			x	
Ingreso al mercado nacional de panela producida en otros países a un menor costo.	A	x			
Aumento del consumo de productos sustitutos.	a		x		
Inestabilidad de precios.	A	x			
Aumento de precios de los insumos para el cultivo de caña y elaboración de panela.	A	x			
Producción y comercialización de panela adulterada, producida con azúcar por parte de las empresas importadores.	A	x			
Totales		4	1	3	1

CUADRO No 19. Entorno Tecnológico.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Fácil acceso al servicio de la tecnología celular, que se ajustan a las necesidades de la organización complementando la comunicación eficazmente.	O			x	
Fácil acceso de equipos de cómputo de última tecnología y software, con amplia variedad de precios para las organizaciones y personas.	O			x	
Desconocimiento de las nuevas tecnologías.	A	x			
Altos costos al implementar nuevas tecnologías.	A	x			
Acceso al comercio electrónico.	O			x	
Totales		2		3	

CUADRO No 20. Entorno Político - Legal.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
La empresa se encuentra legalmente constituida.	O			x	
Cumplimiento de todas las obligaciones laborales.	O			x	
La empresa paga oportunamente todos los impuestos a su cargo, evitando así sanciones.	o				x
El sector panelero es protegido por FEDEPANELA, el Min de salud y agricultura, CORPOICA e INVIMA.	O			x	
La agroindustria panelera ocupa un destacado lugar dentro del sistema alimenticio nacional.	O			x	
Los impuestos que debe pagar.	a		x		
Incremento del valor de la cotización obligatoria a cargo del empleador (aporte de salud y pensión).	a		x		
Totales			2	4	1

CUADRO No 21. Entorno Social.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Crecimiento y fortalecimiento de las empresas de acuerdo a la expedición de la ley 1429 de 2010.	O			x	
Inseguridad que enfrentan los propietarios de los trapiches paneleros, por parte de las fuerzas armadas (guerrilla, paramilitares y delincuencia común)	A		x		
Impulso y fortalecimiento al sector agroindustrial panelero en el Cauca y Valle del Cauca.	O			x	
Totales			1	2	

CUADRO No 22. Entorno Cultural.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Mayores probabilidades de expandirse a nuevos mercados tanto a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta la cultura de la región o país al que va a dirigir.	O			x	
La panela no pueda cumplir con las preferencias y necesidades de los consumidores potenciales, debido al desconocimiento de la cultura al que va a dirigir.	A	x			
Totales		1		1	

CUADRO No 23. Entorno Ecológico.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Los materiales como el cartón y el plástico Termoencogible son materiales reciclables.	O			x	
La utilización del bagazo es utilizado como combustible para la caldera y la cachaza sirve como alimento para los caballos	O			x	
Totales				2	

CUADRO No 24.Competencia

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Variedad de productos.	F			x	
Trayectoria en el mercado	F			x	
Precios competitivos.	F			x	
Licencia de exportación					
Asistencia a las macro ruedas de negocios en la que se presentan empresarios, personas interesadas en los productos que ofertar en estos sitios, buscando la captaciones de nuevos clientes, proveedores e incluso para conocer su competencia.	F			x	
Gran variedad de productos sustitutos.	D	x			
Mercado altamente competitivo.	D	x			
Productores informales	D	x			
Rivalidad de precios.	D	x			
Totales		4		4	

CUADRO No 25.Proveedores

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om
Proveedores fijos	O			x	
Precios preferenciales por realizar compras en volumen.	o				x
Proveedores con certificado de INCONTEC	o				x
Facilidades de crédito.	o				x
Alza de precios.	A	x			
Totales		1		1	3

12.6. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO “EFE”

La matriz de evaluación de los factores externos “EFE”, permite abreviar y analizar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica y tecnológica.

La matriz “EFE”, es un proceso que considera, evalúa y analiza las Oportunidades y amenazas más relevantes de la organización.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos y para ello se tendrán en cuenta 5 pasos esenciales:

- 1.** Identificar las oportunidades y las amenazas claves de la organización.
- 2.** Asignar un ponderación a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante), el valor o peso dado a un factor indica la relativa importancia del factor en el éxito de una determinada industria, sin importar si es amenaza o oportunidad, aquellos que se consideren que tienen mayor o menor impacto sobre el desempeño deben asignarles altos pesos, la sumatoria total es igual a 1.0.
- 3.** Asignar puntajes de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de oportunidad o amenaza que representa a la organización.
 - 1= Amenaza Mayor (AM)
 - 2= amenaza menor (am)
 - 3= oportunidad menor (om)
 - 4= Oportunidad Mayor (OM)
- 4.** Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado para cada variable.
- 5.** Sumar los resultados para cada variable para determinar el resultado total para la organización.

Sin importar cuantos factores incluyen en la matriz de “EFE”, el resultado total muestra en un rango bajo desde 1.0 a uno alto de 4.0 con un resultado promedio de 2.5.

Los valores totales pesados por debajo 2.5 caracterizan organizaciones que son débiles externamente, mientras que en resultados significativos por encima de 2.5 indican organizaciones con una fuerte posición externa.

**12.6.1. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO “EFE” DE
LA COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA**

**CUADRO No 26. Matriz de evaluación del factor externo “EFE” de la
Comercializadora Javier Gaona**

FACTORES CLAVES EXTERNOS	AM, am, OM, om	Peso	Calificación	Valor
Generación de empleo a personas con poco nivel de escolaridad.	O	0,05	4	0,20
Aprovechamiento de las redes fluviales y pisos térmicos para el cultivo de la caña de azúcar.	o	0,04	3	0,12
Fortalecimiento de la organización gremial panelera a nivel regional y nacional.	O	0,05	4	0,20
Modernización de la producción a través de programas de investigación, transferencia de tecnología y crédito.	o	0,04	3	0,12
Ingreso al mercado nacional de panela producida en otros países a un menor costo.	A	0,05	1	0,05
Aumento del consumo de productos sustitutos.	a	0,04	2	0,08
Aumento de precios de los insumos para el cultivo de caña y elaboración de panela.	A	0,05	1	0,05
Producción y comercialización de panela adulterada, producida con azúcar por parte de las empresas importadores.	A	0,06	1	0,06
Fácil acceso al servicio de la tecnología celular, que se ajustan a las necesidades de la organización complementando la comunicación eficazmente.	O	0,05	4	0,20
Fácil acceso de equipos de cómputo de última tecnología y software, con amplia	O	0,05	4	0,20

variedad de precios para las organizaciones y personas.				
Desconocimiento de las nuevas tecnologías.	A	0,05	1	0,05
La empresa se encuentra legalmente constituida	O	0,04	4	0,16
La empresa paga oportunamente todos los impuestos a su cargo, evitando así sanciones.	o	0,03	3	0,09
El sector panelero es protegido por FEDEPANELA, el Min de salud y agricultura, CORPOICA e INVIMA.	O	0,05	4	0,20
Los impuestos que debe pagar.	a	0,03	2	0,06
Incremento del valor de la cotización obligatoria a cargo del empleador (aporte de salud y pensión.	a	0,03	2	0,06
Crecimiento y fortalecimiento de las empresas de acuerdo a la expedición de la ley 1429 de 2010.	O	0,04	4	0,16
Inseguridad que enfrentan los propietarios de los trapiches paneleros, por parte de las fuerzas armadas (guerrilla, paramilitares y delincuencia común)	A	0,05	1	0,05
Impulso y fortalecimiento al sector agroindustrial panelero en el Cauca y Valle del Cauca	A	0,04	1	0,04
Los materiales como el cartón y el plástico Termoencogible son materiales reciclables.	O	0,04	4	0,16
La utilización del bagazo es utilizado como combustible para la caldera y la cachaza sirve como alimento para los caballos	O	0,04	4	0,16
Mayores probabilidades de expandirse a nuevos mercados tanto a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta de la región o país al que va a dirigir.	O	0,04	4	0,16
La panela no cumpla con las preferencias y necesidades de los consumidores potenciales, debido al desconocimiento de la cultura al que va a dirigir.	A	0,04	1	0,04
TOTALES		1		2,67

En cuanto a los resultados obtenidos en la matriz “EFE” se tiene que:

AM	1	0,34	34%
am	2	0,10	10%
om	3	0,11	11%
OM	4	0,45	45%
TOTAL		1,00	100%

La matriz “Evaluación del Factor Externo” (EFE) arroja un valor de 2.67, es decir que la organización la “**Comercializadora Javier Gaona**”, se encuentra en un estado de oportunidades favorable dado a que presenta oportunidades de gran peso frente a las amenazas, debido que dicho valor está por encima del 2.5, calificado como punto de referencia para evaluar la situación externa de la empresa y también para indicar que hay más oportunidades que amenazas, mostrando que la organización puede incrementar su posicionamiento en el mercado.

12.6.2. SINTESIS DE LA MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO “EFE”

CUADRO No 27. Síntesis de la matriz de evaluación del factor externo “EFE”

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Generación de empleo a personas con poco nivel de escolaridad. • Aprovechamiento de las redes fluviales y pisos térmicos para el cultivo de la caña de azúcar. • Fortalecimiento de la organización gremial panelera a nivel regional y nacional. • Fácil acceso al servicio de la tecnología celular, que se ajustan a las necesidades de la organización complementando la comunicación eficazmente. • Fácil acceso de equipos de cómputo de última tecnología y software, con amplia variedad de precios para las organizaciones y personas. • Modernización de la producción a través de programas de investigación, transferencia de tecnología y crédito. • La empresa se encuentra legalmente constituida. • La empresa paga oportunamente todos los impuestos a su cargo, evitando así sanciones. • El sector panelero es protegido por FEDEPANELA, el Min de salud y agricultura, CORPOICA e INVIMA. • Crecimiento y fortalecimiento de las empresas de acuerdo a la expedición	• Ingreso al mercado nacional de panela producida en otros países a un menor costo. • Aumento del consumo de productos sustitutos. • Aumento de precios de los insumos para el cultivo de caña y elaboración de panela. • Producción y comercialización de panela adulterada, producida con azúcar por parte de las empresas importadores. • Desconocimiento de las nuevas tecnologías. • Los impuestos que debe pagar. • Incremento del valor de la cotización obligatoria a cargo del empleador (aporte de salud y pensión). • Inseguridad que enfrentan los propietarios de los trapiches paneleros, por parte de las fuerzas armadas (guerrilla, paramilitares y delincuencia común). • Impulso y fortalecimiento al sector agroindustrial panelero en el Cauca y Valle del Cauca. • La panela no cumpla con las preferencias y necesidades de los consumidores potenciales, debido al desconocimiento de la cultura al que

de la ley 1429 de 2010. • Los materiales como el cartón y el plástico Termoencogible son materiales reciclables. • La utilización del bagazo es utilizado como combustible para la caldera y la cachaza sirve como alimento para los caballos. • Mayores probabilidades de expandirse a nuevos mercados tanto a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta la cultura de la región o país al que va a dirigir.	va a dirigir.
---	----------------------

13. MATRIZ FODA

La matriz FODA es un acróstico de Fortalezas (son aquellos factores positivos con los que cuenta actualmente la organización), las Oportunidades, (son los aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las pertinentes fortalezas), las Debilidades, (son los factores críticos negativos que se deben reducir) y las Amenazas, (son los aspectos negativos externos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa).⁷³

“Es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve”.⁷⁴

Es por esto que la Matriz FODA es una de las herramientas de fácil uso para obtener una visión más amplia de la verdadera situación estratégica de la organización.

⁷³ <http://www.matrizfoda.com>.

⁷⁴ Gallardo Hernández, José Ramón. Administración estratégica de la visión a la ejecución: Editorial Alfaomega, 2012. P. 135.

CUADRO No 28. Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A
FORTALEZAS	1. Aprovechar la planeación del trabajo en las actividades claves de control lo que permitirá establecer objetivos en la fijación de precios en el mercado. 2. Aprovechar las relaciones con las entidades reguladoras de la actividad panelera para retroalimentar la comunicación interna o externa de la empresa. 3. Desarrollar un portafolio de productos basado en las exigencias del consumidor y/o del mercado que permitirá aumentar la participación en este.	1. Disminución de los costos, por la eficiencia en los procesos productivos y en la renovación de la maquinaria obsoleta. 2. Buscar a corto y mediano plazo resultados económicos (rentabilidad y liquidez) que permitan optimizar la autonomía financiera.
DEBILIDADES	1. Creación de una infraestructura de productos en el mercado al cual está dirigido. 2. La implementación de un proceso de gestión de recursos humanos para lograr alcanzar una óptima calidad de vida laboral para los empleados. 3. Diseñar un proceso de servicio al cliente por las exigencias del mercado en cuanto al producto. 4. Creación de una imagen corporativa.	1. Definir una estructura de mercadeo y publicidad que establezca el mercado de la panela para contrarrestar la competencia desleal. 2. Darle mayor importancia al mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipo. 3. Crear una estructura organizacional adecuada y contribuir a bajar los altos índices de desempleo, disminuir los costos de producción, entre otros.

14. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las empresas para evolucionar, incrementar sus ganancias, generar empleo y tener un buen posicionamiento en el mercado, es necesario que tengan en cuenta cuál es su razón de ser, hacia donde quieren ir y que es lo que los va caracterizar para ser diferentes del resto de las organizaciones, para así, definir su direccionamiento estratégico.

Este direccionamiento está compuesto por la misión, visión, objetivos estratégicos, valores institucionales y organigrama.

14.1. MISION

La “Comercializadora Javier Enrique Gaona”, es una empresa dedicada a proporcionar bienestar laboral, a satisfacer las expectativas de los clientes y a la calidad de vida a través de la producción y comercialización de panela en condiciones de calidad certificable bajo estándares nacionales e internacionales.

Contamos con proveedores y personal eficaz dispuesto a ofrecer un excelente servicio para cumplir con los intereses de **NUESTROS CLIENTES**.

14.2. VISION

Proyectar para el año 2018, ser uno de los mejores trapiches productores y comercializadores de Panela tanto a nivel nacional como a nivel internacional, satisfaciendo plenamente las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, haciendo uso de tecnología de punta para cumplir con los estándares de calidad establecidos.

La “Comercializadora Javier Gaona” se destacará por su entrega en la formación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores, sin olvidarse del respeto que se debe tener al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

14.3. OBJETIVOS

14.3.1. Objetivos Corporativos

1. Área Administrativa

- Orientar estratégicamente a la empresa, considerando las condiciones de su entorno.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones del entorno
- Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado.
- Garantizar la calidad de los productos y proceso

2. Área Tecnológica

- Estar preparado para, los cambios tecnológicos.

3. Área de Mercadeo

- Garantizar, la calidad en la prestación del servicio.
- Incrementar las ventas, posicionar la marca y llegar a nuevos nichos de mercado.

4. Área Financiera

- Garantizar la estabilidad financiera de la empresa.

5. Área de Talento Humano

- Estructurar el área de Talento humano
- Incrementar la productividad, motivando a los trabajadores
- Dar inducción y capacitación a los trabajadores de la empresa.
- Mejorar el desempeño de los trabajadores.
- Garantizar la seguridad de los trabajadores.
- Reducción de la rotación del personal a través de la aplicación del Manual de Funciones.

14.3.2. Objetivos de los Clientes

- Mejorar la estrategia diseñada para la identificación de clientes potenciales, y así tener un mayor porcentaje de probabilidad de concretarlos.
- Incentivar al personal de servicio para mejorar el trato que se le brinda a cada tipo de cliente.
- Capacitar a los empleados encargados de la atención al cliente, garantizando una mayor eficacia.

14.3.3. Objetivos Sociales

- Mantener la competencia como elemento fundamental de la economía.
- Generar empleo a personas de bajo nivel de escolaridad.
- Dar a los empleados satisfacción personal y perfeccionamiento humano mediante las relaciones humanas tanto a nivel interno como externo de la empresa, por parte de la misma y por parte de la persona, para lograr una capacidad de auto continuidad o permanencia en ella.
- Satisfacer las necesidades de los consumidores con un producto de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas (caña de azúcar).
- Producir productos y/o servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

14.4. VALORES INSTITUCIONALES

1. **Perseverancia:** Tener constancia en la ejecución de los propósitos, en los que se orientan en satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes.
2. **Compromiso:** trabajar en grupo, con innovación, excelencia, integridad, calidad y servicio para brindar a todos nuestros clientes productos que suplan sus necesidades y preferencias.
3. **Lealtad:** cuidar que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles y evitando cosas que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra intimidad.
4. **Respeto:** cumplir las normas establecidas dentro de la organización, buscando el bien común sin ofender a nadie o que se sientas afectados en su persona.
5. **Rentabilidad:** La búsqueda de la mayor rentabilidad mediante la eficiencia de los procesos permitirá que la “Comercializadora Javier Gaona” obtenga un crecimiento en el mercado y utilidades para esta empresa.
6. **Productividad:** la utilización adecuada y responsable de los recursos permitirán mantener una productividad que permita la generación de empleo y desarrollo económico.
7. **Colaboración entre trapiches:** actitud y conducta orientada a mejorar el desarrollo productivo y comercial de la panela entre los diferentes mercados.
8. **Social:** es aquel valor que contribuye al bienestar de la comunidad como lo es:
 - Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
 - Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
 - Producir productos y/o servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

- 9. Unidad:** Es la armonía entre los integrantes de la empresa, la cual se aprecia con la participación en los procesos de la empresa.
- 10. Cooperación:** Establecer relaciones de ayuda mutua, uniendo fortalezas y debilidades en un equipo de trabajo que pretende beneficios individuales y grupales, en la búsqueda de un objetivo común de bienestar y progreso.
- 11. Calidad:** Ofreciendo un producto 100% natural.

14.5. LOGO

El logo representa la imagen del cultivo colombiano de caña de azúcar de donde se extrae la panela, encerrado en un cuadrado verde que expresa la naturalidad del producto, significando el nombre de la empresa del color café personalizando la tonalidad natural de la panela y de sus tierras. En el centro del logo se levanta una caña de azúcar original de color verde.



Figura 22. Logo

14.5.1. SLOGAN

- Un producto 100% natural pensando en su calidad.

14.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa “Comercializadora Javier Gaona” cuenta con una estructura organizacional formal e informal:

FORMAL: “Se basa en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. La organización formal es aquella que se planea o se define en el organigrama”⁷⁵

Consta con un número de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en un organigrama, en donde se visualizan las áreas funcionales y los cargos, determinando para cada uno de sus responsabilidades y los niveles de autoridad.

Para comprender y visualizar mejor algunos aspectos de la organización formal se utilizan los organigramas. “Un organigrama es un diagrama estático que representa la estructura formal de la empresa, es una especie de retrato del esqueleto organizacional”. En él aparecen con claridad:

- La estructura jerárquica, que define los niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos.⁷⁶

“Los organigrama son gráficos que representan la estructura y forma de organización de una empresa, y en él se muestran las principales relaciones entre

⁷⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2004. p.345.

⁷⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2004. p.351.

sus componentes. Los organigramas ayudan a entender el esquema lógico que define una entidad”.⁷⁷

➤ **Tipos de organigrama.** “Básicamente existen tres tipos de organigramas:

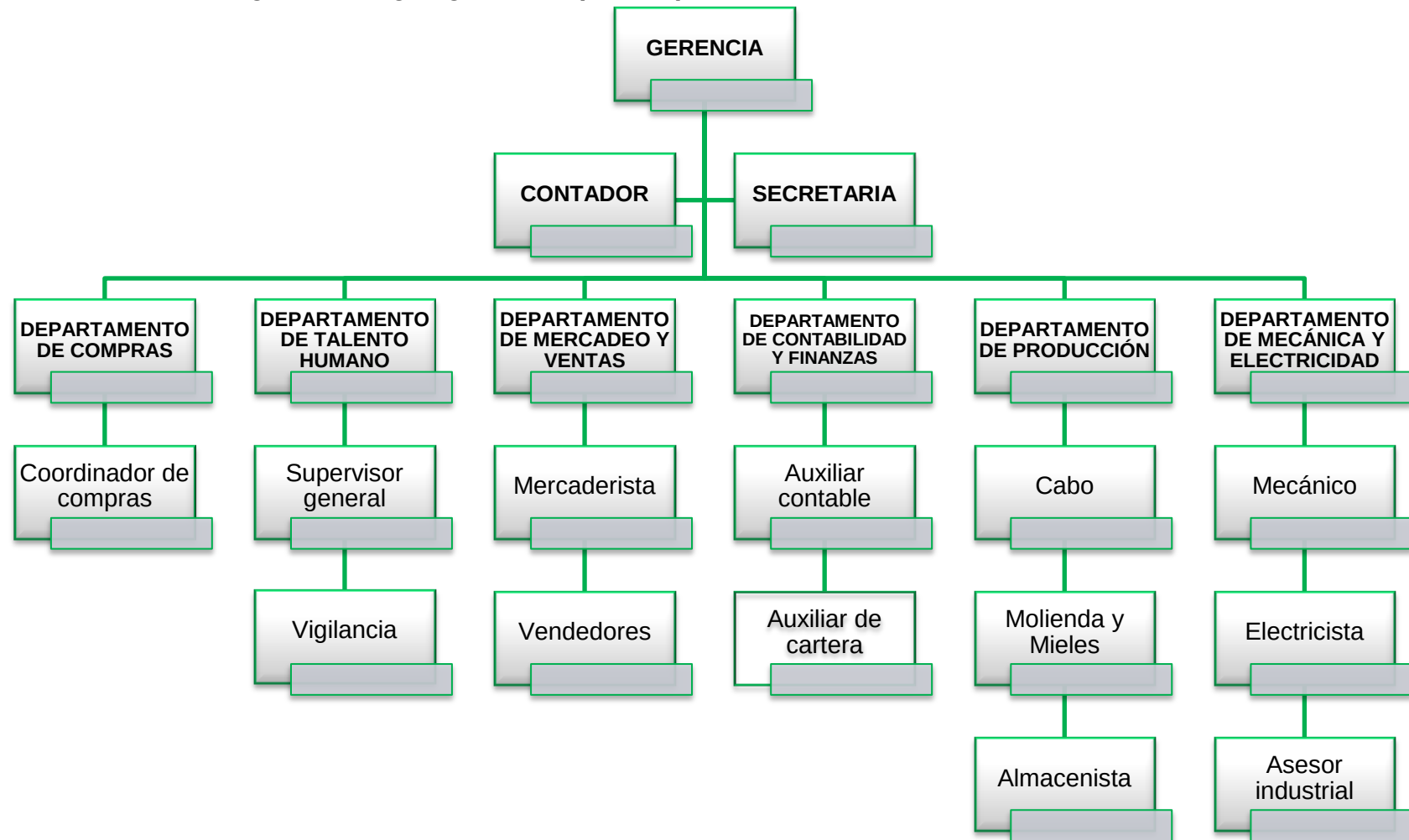
- **Organigrama estructural:** Muestra la delimitación de responsabilidades desde el punto de vista de las unidades homogéneas que componen la organización.
- **Organigrama de posición:** Refleja la posición o cargo de cada una de las personas que tienen bajo su mando las estructuras que se definen en el organigrama estructural.
- **Organigrama funcional:** Plasma las funciones de cada una de las estructuras o cargos”.⁷⁸

INFORMAL: La interacción social y las relaciones interpersonales establecidas entre los miembros de la organización son espontáneas, abiertas, lo que facilita la comunicación de directa de inquietudes y sugerencias a los diferentes miembros de la organización, manifestada a través de una colaboración efectiva, simpatía e identificación con la empresa.

⁷⁷ CATAORA CARPIO, Fernando. Sistemas y procedimientos contables. Venezuela: Mc Graw Hill, 1997. p. 247.

⁷⁸ *Ibíd.*, p. 247-248

Figura 23. Organigrama Propuesto para la Comercializadora Javier Gaona



La empresa en este punto pertenece a una clase de sistema dinámico que puede describirse como una organización autónoma, estructurada y con funcionalidad propia para el cumplimiento de sus objetivos, su misión, llevando a cabo las estrategias y cumplir con la visión, que le coloca en relación selectiva con un entorno específico y dotada de estabilidad dinámica dentro de una evolución irreversible.

Para la “**Comercializadora Javier Gaona**” en cuanto a su estructura se exponen nueve áreas distribuidas de la siguiente manera:

1. **Asesoría**, será el servicio que presta al gerente y a cada uno de los departamentos contable, financiero, producción y técnico establecido en sus áreas más relevantes. La ayuda del asesor ayudará a cumplir con los objetivos estratégicos y a resolver problemas que se presenten en la empresa.
2. **Gerencia General**: conformado por el gerente general y la secretaria de gerencia.
3. **Departamento de talento humano**: Encargado del reclutamiento, selección y comportamiento del personal dentro de cada departamento. Y vigilancia de la empresa de la empresa.
4. **Departamento de mercadeo y ventas**: conformado por los mercaderistas y vendedores, encargados de la función de ventas.
5. **Departamento de compras**: conformado por el gerente de compras, encargo de comprar la materia prima e insumos que requiera la empresa.
6. **Departamento de contabilidad y financiera**: conformado por la auxiliar contable y auxiliar de cartera, encargados de registrar todos los documentos en el sistema y presentarlos al contador.
7. **Departamento de producción**: Conformado por el cabo o supervisor, encargado del manejo de los trabajadores durante el desempeño de sus labores habituales, los trabajadores encargados de la molienda y miel, ultimo están los trabajadores encargados de la producción de la panela

y por ultimo está el almacenista encargado de llevar registros de las entradas y de las bodegas.

- 8. Departamento de mecánica y electricidad:** conformados por los mecánicos encargados de la parte técnica y mecánica de los motores, conductores, bombas, calderas y evaporadores. Electricistas encargados del mantenimiento e instalaciones eléctricas de todos los equipos que lo requieran y por ultimo un asesor industrial, conformado por entidades privadas de las cuales serán las encargadas del mantenimiento preventivo, y reparación o construcción de maquinaria y equipos como: calderas y equipo térmico en general.

14.7. MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA

Toda organización, para desarrollar su actividad económica, requiere de un personal que ejecuten las diferentes actividades; éstas se conocen con el nombre de funciones y constituyen el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una organización.

Un manual de funciones es una herramienta laboral que posee un conjunto de normas y tareas que ejecuta cada trabajador en sus respectivas actividades en cada uno de los departamentos que tenga la empresa, sin interrumpir las capacidades intelectuales, ni la autonomía mental que cada trabajador posee.⁷⁹

El objetivo de un manual de funciones es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la misma. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades repetidas. Estos manuales hacen que los procesos en la organización sean medibles y cuantificables haciendo así que la empresa sea más productiva, rentable y eficiente.⁸⁰

En la “comercializadora Javier Gaona”, es necesario implementar un manual de funciones que sirva como herramienta de tipo gerencial para lograr que se comprenda como suceden o se llevan a cabo los procesos al interior de la empresa. Es de vital importancia establecer políticas que sirvan de parámetro a los empleados en cuanto a cómo deben desarrollar su trabajo y conozcan sus deberes y responsabilidades frente al cargo.

⁷⁹ <http://www.virtual.unal.edu.co>

⁸⁰ <http://www.difementes.com>

CUADRO No 29. GERENCIA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	GERENCIA	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Gerente General	Manual No. MF- CO-01	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO:	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: profesional con aptitudes para administrar una empresa, con amplia experiencia en manejo de personal. Capacidad de ejercer labores de planeación, organización, dirección y control en las actividades administrativas. Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, facilidad en la toma de decisiones con un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la organización.		
FUNCIONES: 1. Representar a la empresa ante los usuarios, los terceros y ante toda clase de autoridad del administrativo y jurisdiccional. 2. Recibir y difundir entre el personal y miembros de la organización la información que permita llevar a cabo las actividades planificadas. 3. Presentar informes de los resultados de su función, con la finalidad de tomar resoluciones encaminados a mejorar la gestión de su área y de la organización en general. 4. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la entidad de la mano con el asesor contable y financiero de la empresa. 5. Velar por la correcta prestación de la elaboración en términos de calidad y continuidad.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: profesional en Administración de Empresas. ❖ Experiencia: Dos años ejecutando cargos administrativos en el sector de la agroindustria.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Conocer cada uno de los procesos realizados en la empresa. ❖ Resolver inquietudes o conflictos que se presentan en la empresa.		

CUADRO No 30. SECRETARIA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	GERENCIA	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria de Gerencia	Manual No. MF- CO-02	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Gerente	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Prestar apoyo en las decisiones funcionales de la Gerencia, administrando la documentación correspondiente y otorgando el apoyo logístico, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia.		
FUNCIONES:		
1. Recibir, tramitar y archivar la correspondencia y documentación en general. 2. Coordinar y preparar la agenda diaria del gerente, adoptando las acciones pertinentes para su cumplimiento en las mejores condiciones. 3. Organizar y mantener actualizados los archivos de la Gerencia. 4. Atender a los visitantes, los teléfonos, fax y correo electrónico de la gerencia.		
REQUISITOS:		
❖ Conocimientos y habilidades: Estudios de secretariado, asistente de gerencia y manejo de sistemas básicos. ❖ Experiencia: Mínimo de 6 meses en el cargo, manejo de caja, archivo, documentos y otros.		
RESPONSABILIDAD:		
❖ Apoyar y asistir el trabajo del gerente. ❖ Organizar y mantener la documentación que se genera y se emite en la gerencia. ❖ prestar apoyo documentario, administrativo y logístico al gerente. ❖ Trato amable con el público interno y externo.		

AREA DE CONTABILIDAD Y FINANCIERA

CUADRO No 31. CONTADOR GENERAL

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANCIERA	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Contador General	Manual No. MF- CO-03	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Gerente	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Es necesario que la empresa cuente con una persona que se encargue del mecanismo de todos los procesos contables donde se genere información que permita conocer la situación financiera no solo para los usuarios internos sino también para los usuarios externos.		
FUNCIONES: 1. Revisar que los documentos contables cumplan con los requisitos legales, con el procedimiento de decodificación y registro de las transacciones. 2. Asesorar a la gerencia en el desarrollo, ejecución, seguimiento, evaluación de políticas, programas, procedimientos y normas contables. 3. Servir a la gerencia de apoyo en la toma de decisiones. 4. Apertura y cierre de periodos contables. 5. Elaborar y presentar a la gerencia los estados financieros de comparativa y con sus respectivas notas aclaratorias. 6. Atender los requerimientos de las entidades externas de control y tributación. 7. Participar en los procesos de inducción y capacitación de área contable.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: Profesional en contaduría Pública, amplios conocimientos en legislación tributaria, contable y conocimientos en auditoria. ❖ Experiencia: Cinco años en el cargo, preferiblemente experiencia en empresas relacionadas con el sector agroindustrial panelero.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Cumplir con las normas de contabilidad generalmente aceptadas y las demás leyes inherentes con el área contable. ❖ El contador en calidad de jefe del área contable debe controlar, supervisar, verificar y responder ante el gerente y la junta de socios por sus actuaciones.		

CUADRO No 32. AUXILIAR CONTABLE

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANCIERA	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable	Manual No. MF- CO-04	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Contador General	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: En el desarrollo de las operaciones ordinarias de la empresa se genera diversidad de información que debe ser recopilada, organizada, codificada, registrada y archivada.		
FUNCIONES: 1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. 2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. 3. Archiva documentos contables para uso y control interno. 4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. 5. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. 6. Revisa y verifica la codificación de las diferentes cuentas bancarias. 7. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 8. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: Estudiante de contaduría pública (Cuarto a décimo semestre). ❖ Experiencia: Un año en el cargo.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Estar actualizado con los cambios de la legislación tributaria y laboral. ❖ cumplimiento de las políticas e instrucciones impartidas por parte del jefe inmediato. ❖ Capacidad de trabajo en equipo, de redacción, análisis e interpretación, compromiso, orden, responsabilidad y adecuado manejo de las relaciones interpersonales.		

CUADRO No 33. AUXILIAR DE CARTERA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANCIERA	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de cartera	Manual No. MF- CO-05	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Contador General	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Con este cargo se busca destinar a un responsable del manejo, seguimiento, control y recaudo de la cartera de la empresa.		
FUNCIONES: 1. Verificar y comparar el listado de cartera con las facturas pendientes de cobro. 2. Elaborar programa de cobro por semanas. 3. Realizar llamadas telefónicas con el fin de contactar los clientes pendientes de pago. 4. Realizar informes de recaudo. 5. Realizar seguimiento a las cuentas por cobrar. 6. Elaborar planes de recuperación de cartera. 7. Presentar informe de cartera de difícil recaudo. 8. Las demás que indique la gerencia dentro del marco de sus cargo.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: Estudiante de contaduría pública (Cuarto a décimo semestre), conocimiento en el cobro y administración de cartera, manejo del paquete de office y paquetes contables. ❖ Experiencia: Dos años en el cargo.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Mantener actualizados y conciliados los estados de cuenta de los clientes. ❖ Tener en buen estado los equipos e implementos necesarios para desarrollar sus funciones.		

ÁREA DE TALENTO HUMANO

CUADRO No 34. SUPERVISOR GENERAL

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE TALENTO HUMANO	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Supervisor General	Manual No. MF- CO-06	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Gerente General	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Su objetivo es administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, liderar programas de salud ocupacional y velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.		
FUNCIONES:		
1. Supervisar que el proceso de contratación se haya realizado de acuerdo a la normatividad aplicable 2. Es el encargado de llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, relaciones laborales, bienestar social y remuneración del trabajador. 3. Supervisar el proceso de elaboración de la nómina de sueldos a través de la información generada por las diversas fuentes, con la finalidad de garantizar su correcta aplicación. 4. Mantener actualizada la plantilla laboral. 5. Analizar el reporte de asistencia del personal para determinar los montos a pagar. 6. Aprobar la formulación de políticas y estrategias de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, administración y evaluación de personal.		
REQUISITOS:		
❖ Conocimientos y habilidades: Título de administración de personal ❖ Experiencia: Dos años en el desempeño del manejo de personal.		
RESPONSABILIDAD:		
❖ Encargado de analizar los informes referentes al desempeño de cada trabajador de la empresa. ❖ Determinar las necesidades, realizar adecuadamente el sistema de vinculación, desarrollo del personal, la gestión administrativa del personal, remuneración, bienestar social y las relaciones laborales entre trabajadores.		

ÁREA DE COMPRAS

CUADRO No 35. COORDINADOR DE COMPRAS

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE COMPRAS	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Compras	Manual No. MF- CO-07	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Gerente General	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Asegurar .un adecuado aprovisionamiento de materias primas, insumos y demás suministros; en cuanto a cantidad, calidad, precio, y tiempo de entrega.		
FUNCIONES:		
9. Recepcionar y cumplir con las solicitudes de compra de cada una de las áreas funcionales de la empresa.		
10. Adquirir materias primas, insumos y demás suministros de buena calidad y a precios favorables para la empresa.		
11. Evaluar y escoger los proveedores que garanticen a la empresa calidad, precio, oportunidad de entrega y plazos de crédito.		
12. Gestionar descuentos que favorezcan a la empresa con los proveedores con quienes se decida adquirir las materias primas e insumos.		
13. Informar a tiempo al proveedor las inconformidades que se presenten con los insumos, equipos o materia prima adquiridos y exigir la reposición de estos en dinero o cambio del producto.		
14. Las demás que indique la gerencia dentro del marco de su cargo.		
REQUISITOS:		
❖ Conocimientos y habilidades: Profesional en mercadeo, conocimientos en costos, manejo del paquete de office.		
❖ Experiencia: Dos años en el cargo.		
RESPONSABILIDAD:		
❖ Conocer todos los requerimientos de calidad y especificaciones técnicas de las materias primas, insumos y demás suministros utilizados en la empresa.		

ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

CUADRO No 36. MERCADERISTA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Mercaderista	Manual No. MF- CO-08	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Gerente General	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Es necesario planear estrategias de ventas que permitan difundir y posicionar los productos de la empresa en el mercado.		
FUNCIONES:		
1. Recepcionar, revisar y aprobar las solicitudes de crédito de los clientes. 2. Realizar visitas a los clientes presentados por los asesores comerciales. 3. Elaborar informes de actividades realizadas, y de las metas de venta alcanzadas, 4. Realizar estudios de mercado y de la competencia. 5. Identificar, proponer y visitar nuevas zonas de comercialización para incrementar las ventas. 6. Realizar evaluaciones de satisfacción del cliente frente a los productos comercializados y el servicio ofrecido por parte de la empresa. 7. Trazar las metas de ventas mensuales para los asesores comerciales. 8. Vigilar y evaluar el proceso de despachos. 9. Elaborar listas de precios. 10. Atender a los clientes que visitan directamente las instalaciones de la empresa.		
REQUISITOS:		
❖ Conocimientos y habilidades: Profesional en mercadeo, conocimientos en costos, técnicas de mercadotecnia y manejo del paquete de office. ❖ Experiencia: Dos años en el desempeño de la actividad.		
RESPONSABILIDAD:		
❖ Rendir informes que sean solicitados, acerca de la marcha del trabajo desempeñado en su cargo referente a los proyectos desarrollados. ❖ Crear mecanismos y estrategias eficaces que logren incrementar la comercialización de los productos u descubrir nuevos mercados.		

CUADRO No 37. VENDEDOR

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE MERCADERO Y VENTAS	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Vendedor	Manual No. MF- CO-09	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Mercaderista	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: este puesto se caracteriza por obtener atención, despertar interés, estimular y lograr la acción de compra.		
FUNCIONES:		
1. Buscar y comunicarse con compradores por cualquier sistema (venta por correo, venta por medio masivo, directo u otros). 2. Dar forma y ajustar la oferta a los requerimientos del comprador. 3. Lograr acuerdos sobre precios y otras condiciones de oferta con el objeto que pueda efectuarse la compra de los productos. 4. Atender y retener a los clientes actuales. 5. Comunicar sobre los productos de la empresa, su presentación y/o demostración de los productos. 6. Cerrar la venta, posteriormente dar seguimiento al cliente con el objeto de mantenerse informado para su satisfacción y nuevas operaciones.		
REQUISITOS:		
❖ Conocimientos y habilidades: Título en ventas. ❖ Experiencia: Mínimo dos años, en ventas de productos alimenticios.		
RESPONSABILIDAD:		
❖ Buscar y mantener clientes con el objetivo de vender y satisfacer sus necesidades. ❖ Estar pendientes del pago de facturas de los clientes. ❖ Asistir y colaborar con el Mercaderista sobre los programas de publicidad y promoción.		

AREA DE PRODUCCIÓN

CUADRO No 38. CABO O SUPERVISOR

MANUAL DE FUNCIONES		
 NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página 1 de 1 Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Cabo o Supervisor	Manual No. MF- CO-10	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Supervisor General	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Se caracteriza por el manejo, coordinación y dirección de actividades manuales desempeñadas por el personal a su cargo.		
FUNCIONES: 1. Asistir, dirigir y controlar el personal que está en el trapiche, para garantizar la integración más apropiada entre los empleados y el empleador. 2. Delegar, asignar y organizar al personal en cada una de las áreas dentro del trapiche de acuerdo a su capacidad y habilidad. 3. Evaluar junto con el supervisor de personal el desempeño y comportamiento de los empleados. 4. Estimular, proponer y mantener la implementación de programas de desarrollo personal y de capacitación para estimular la motivación al cambio y mejoramiento continuo. 5. Las demás que indique la gerencia dentro del marco de su cargo.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: Bachiller manejo de personal y producción en trapiches ❖ Experiencia: Seis años en el desempeño de la actividad.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Manejar al personal y orientarlo en su área de trabajo. ❖ Entregar y recibir todos los insumos y productos del trapiche.		

CUADRO No 39. DE MOLIENDA Y MIELES

MANUAL DE FUNCIONES		
 Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Arrimador, repasadores, brequeros, marmajero, motorista, calderista, puerta y mieles	Manual No. MF- CO-11	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Cabo o Supervisor	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Corresponde a las operaciones de extraer, limpiar y evaporar los jugos de caña y la permanente limpieza de las áreas de trabajo.		
FUNCIONES:		
Molienda		
1. Llevar la caña a la mazas de molinos para obtener los jugos, además de lubricar permanentemente los molinos y evitar la contaminación de aceites en los jugos.		
2. Enviar los jugos para limpieza, separándolos de impurezas, retirar los tapones del pre-limpiador para evacuar el lodo acumulado en el fondo.		
3. Mantener las herramientas y equipos de trabajo en los lugares asignados.		
4. Los demás asignados por el cabo.		
Mieles		
1. Recibir los jugos pre-limpiados, añadir la lechada de cal concentrada para eliminar residuos de bacterias y evitar la fermentación de jugos nuevos.		
2. Realizar la descachazada, por la acción del calentamiento de las hornillas y la acción del compuesto aglutinante para separar los jugos limpios de la cachaza.		
3. Controlar el vapor por medio de las válvulas, enviado desde la caldera.		
4. Alimentar la caldera con bagazo para impedir la disminución del vapor.		
5. Continuar con el encalado de los jugos y regular su PH.		
6. Realizar la evaporación del agua contenida en los jugos por calentamiento a 96 grados centígrados por medio de los evaporadores.		
REQUISITOS:		
❖ Conocimientos y habilidades: Educación primaria.		
❖ Experiencia: Mínimo un año en el desempeño del cargo asignado..		
RESPONSABILIDAD:		
❖ Revisar e inspeccionar los pre- limpiadores, pailas, calderas, evaporadores y hornillas de calentamiento por fugas de vapor.		
❖ Manejar adecuadamente el vapor para evitar quemar las mieles o accidentes de trabajo.		
❖ Mantener alimentada la caldera de bagazo.		
❖ Mantener el área de trabajo libre de herramientas, basura u otros elementos que faciliten la contaminación o daños.		

CUADRO No 40. AREA PANELERA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Gurrero, atizador, paneleros, pesadores, empacador, ambulancia.	Manual No. MF- CO-12	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Cabo o Supervisor	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: comprende la operación de producir la panela para la comercialización en el mercado.		
FUNCIONES:		
1. Recibir el primer punto de miel y continuar su cocción hasta lograr los 120 grados centígrados. 2. Continuar el batido mediante el paleo manual hasta obtener punto, color y consistencia; operación que se lleva a cabo en las pailas evaporadores. 3. Mantener la regulación y control sobre el calor de los hornos para el buen cocimiento de la miel. 4. Vaciar la miel a punto de panela para dar forma a la panela en los moldes, mesas y utensilios en perfecto estado, limpieza e higiene para evitar la contaminación por insectos. 5. Dejar enfriar la panela para pesarla y empacarla. 6. Las demás asignadas por el cabo.		
REQUISITOS:		
❖ Conocimientos y habilidades: educación primaria o secundaria. ❖ Experiencia: Mínimo un año en el desempeño del cargo.		
RESPONSABILIDAD:		
❖ Mantener pailas, bateas, moldes y mesas en buen estado, limpieza e higiene. ❖ Vigilar y controlar el punteo y bateo adecuado de la miel para no quemar y continuar con la producción de panela. ❖ Pesar y empacar adecuadamente la panela, evitando su quiebra o contaminación.		

CUADRO No 41. ALMACENISTA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE PRODUCCIÓN	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Almacenista	Manual No. MF- CO-13	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Cabo o Supervisor	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: actuar como vigilante, coordinador y organizador de las entradas y salidas de la bodega.		
FUNCIONES: - Coordinar permanentemente la mejor integración entre las áreas funcionales del trapiche para la mejor forma de entregar y recibir insumos, materia prima o productos. - Velar porque las bodegas estén organizadas, limpias y que cada producto, insumo y herramienta este en el área asignada de acuerdo al departamento de trabajo. - Mantener registros al día de entrega y recibo de producto, insumo y herramientas para evitar pérdidas o terminación de inventario sin control, con ayuda del cabo. - Verificar el inventario con los registros al final de la semana o el mes.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: conocimientos en inventarios y manejo de bodegas. ❖ Experiencia: Seis meses en el desempeño de actividades.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Manejar, controlar y vigilar la entrada y salida de insumos, producto y herramientas. ❖ Velar porque el inventario este organizado, contado e identificado.		

CUADRO No 42. VIGILANCIA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6		Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Vigilantes	Manual No. MF- CO-14	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Supervisor General	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Comprende la realización de actividades manuales o de simple ejecución que sirven de control de las labores de los restantes departamentos.		
FUNCIONES: 1. Velar y responder por la seguridad de inmuebles, recursos naturales y del trapiche, equipos, muebles, enseres y demás elementos de propiedad del trapiche e informar a los supervisores sobre regularidades o anomalías que se presenten. 2. Controlar el acceso y tránsito de personas dentro de las instalaciones y aplicar las medidas de seguridad respectivas. 3. Entregar o recibir elementos y documentos relacionados a la propiedad del trapiche. 4. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior competente, de acuerdo al área de desempeño.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: bachiller y haber hecho capacitación sobre vigilancia de empresas. ❖ Experiencia: Un año en el cargo como vigilante.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Manejar, controlar y vigilar la entrada y salida de insumos, producto y herramientas. ❖ Velar porque el inventario este organizado, contado e identificado.		

ÁREA DE MECÁNICA Y ELECTRICIDAD

CUADRO No 43. MECÁNICOS

MANUAL DE FUNCIONES		
 Comercializadora Javier Gaona Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE MECÁNICA Y ELECTRICIDAD	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Mecánicos	Manual No. MF- CO-15	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Cabo o Supervisor	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: Predominio de actividades manuales, técnicas y mecánicas que sirven de soporte para la realización de las labores normales del trapiche.		
FUNCIONES: 1. Realizar mantenimiento continuo y preventivo de la tecnología, maquinaria y/o equipos mecánicos relacionados con el trapiche. 2. Diseñar técnicamente cada una de las actividades a realizar para evitar los daños, pérdidas de tiempo y dinero. 3. Estudiar, analizar y emitir conceptos sobre la mejor manera de operar la maquinaria. 4. Responder oportuna, ágil y confiablemente a lo requerido por el trapiche en el mantenimiento de su tecnología, maquinaria y equipos. 5. Promover y orientar la adquisición y mantenimiento apropiado de los recursos técnicos.-		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: Mecánico industrial. ❖ Experiencia: Mínimo dos años en el desempeño de las actividades a realizar.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Mantener en buen funcionamiento los equipos, maquinaria del trapiche. ❖ Informar a tiempo irregularidades o la necesidad de mantenimiento o adquisición de los equipos. ❖ Tratar de evitar daños a equipos y maquinaria principal, mediante el mantenimiento preventivo.		

CUADRO No 44. ELECTRICISTA

MANUAL DE FUNCIONES		
 Un producto 100% natural pensando en su calidad NIT: 16.266.872-6	ÁREA DE MECANICA Y ELECTRICIDAD	Página 1 de 1
		Fecha De Elaboración:
NOMBRE DEL CARGO: Electricista.	Manual No. MF- CO-16	Aprobado Por:
JEFE INMEDIATO: Cabo o Supervisor	ELABORADO POR: Diana Carolina Solarte Armero Ángela Patricia Vergara Cuero	
NATURALEZA DEL CARGO: estudiar, identificar, modificar e inspeccionar áreas, equipos, maquinaria y redes bajo tensión eléctrica susceptible		
FUNCIONES: 1. Organizar y desarrollar planes de riesgos en el sitio de trabajo relacionado a la instalación eléctrica. 2. Estudiar, implantar o conceptuar sobre proyectos de instalación industrial y equipos eléctricos en general, determinar riesgos e inspeccionar y comprobar la efectividad de estos equipos. 3. Proponer sistemas de control para riesgos existentes. 4. Ejecutar modificaciones en procesos u operaciones relacionadas al manejo de maquinaria eléctrica. 5. Supervisar, verificar e inspeccionar periódicamente las redes o instalaciones eléctricas locativas de maquinaria, equipos y herramientas, para controlar y evitar riesgos de electrocución o incendio. 6. Delimitarlas áreas de trabajo, almacenamiento y vas de redes e instalaciones eléctricas, zonas peligrosas de máquinas de alto voltaje. 7. Dar a conocer sobre especificaciones técnicas de los equipos y materiales cuya manipulación genere riesgos laborales.		
REQUISITOS: ❖ Conocimientos y habilidades: Técnico superior en electricidad. ❖ Experiencia: Mínimo cinco años de experiencia progresiva en el área de electricidad.		
RESPONSABILIDAD: ❖ Mantener redes, equipos y maquinaria en buen estado y evitar posibles accidentes.		

15. BALANCED SCORECARD

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.⁸¹

Como se ha mencionado, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión para la implementación de la estrategia de la organización. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un Balanced Scorecard bien formulado es la representación de la estrategia de la organización.⁸²

15.1. Elementos del diseño del Balanced Scorecard

1. Declaración De Estado Final

Elaborar un tablero de control consiste en organizar los objetivos derivados, de manera que se pueda observar un balance entre aquellos que afectan los resultados de negocio y los que miden desempeño. Esto se logra separando dichos objetivos en al menos cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo, definiendo la imagen que se separa de la organización al final del periodo planeado⁸³

La declaración del estado final surge de la distribución en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de los objetivos desarrollados en la planeación estratégica de manera que se pueda tener una visión balanceada

⁸¹ <http://www.gerencie.com>

⁸² José Ramón Gallardo Hernández. Administración Estratégica de la visión a la ejecución: Editorial ALFAOMEGA, 2012. P. 264

⁸³ Ibíd. P. 49

de todos los aspectos que condicionan el crecimiento y éxito de la organización, planteando indicadores globales y su resultado esperado.⁸⁴

Perspectivas del Balanced Scorecard

Después de la planeación estratégica, es importante organizar los objetivos en perspectivas que representen el balance entre las diferentes necesidades de la organización e identificar de qué manera estos objetivos se interrelacionan para alcanzar la visión planteada.

Con la ayuda de Balanced Scorecard, se podrá tener un control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.⁸⁵

Las perspectivas pueden adaptarse según el tipo de organización, tales como son las del gobierno o instituciones sin fines de lucro, donde el fin inherente es el cumplir con objetivos de beneficios hacia el ciudadano, comunidad o grupos de interés.

La declaración del estado final surge de la distribución en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de los objetivos desarrollados en la planeación estratégica, de manera que se pueda tener una visión balanceada de todos los aspectos que condicionan el crecimiento y éxito

15.2. Perspectivas básicas del Balanced Scorecard

- ❖ **Perspectiva financiera:** incorpora la visión de las partes interesadas y mide la creación de valor de la organización.

Ninguna organización puede funcionar satisfactoriamente y cubrir los requerimientos de sus clientes sin recursos financieros. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización e incorporar la visión de los propietarios y accionistas.⁸⁶

⁸⁴ Ibíd. P. 341

⁸⁵ Ibíd. P. 264

⁸⁶ Ibíd. P. 341

En conclusión, los objetivos financieros sirven de foco para el resto de los objetivos en las otras perspectivas. Si las estrategias son ejecutadas exitosamente la organización generara valor que se traducirá en mayores beneficios y en menores costos.⁸⁷

Objetivos financieros de la “Comercializadora Javier Gaona”

- Garantizar la estabilidad financiera de la empresa
- Orientar estratégicamente a la empresa.

❖ Perspectiva de clientes:

Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y porque el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que esta parte del proceso es el centro del Balanced Scorecard. Si la organización no puede entregar los productos y servicios adecuados que satisfagan las necesidades de los clientes, no se generara ingresos y el negocio se desvanecerá hasta desaparecer.⁸⁸

En esta perspectiva se muestran los objetivos dirigidos a mantener la lealtad del cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar los niveles de servicio.⁸⁹

Objetivos del cliente de la “Comercializadora Javier Gaona”

- Mejorar la estrategia diseñada para la identificación de clientes potenciales, y así tener un mayor porcentaje de probabilidad de concretarlos.
- Incentivar al personal de servicio para mejorar el trato que se le brinda a cada tipo de cliente.
- Capacitar a los empleados encargados de la atención al cliente, garantizando una mayor eficacia.

⁸⁷ Ibíd. P. 342

⁸⁸ Ibíd. P. 268

⁸⁹ Ibíd. P. 343

❖ **La perspectiva de procesos internos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la organización. Esta perspectiva es sobre todo un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar.⁹⁰

Objetivos Administración de operaciones de la “Comercializadora Javier Gaona”

- Orientar estratégicamente a la empresa, considerando las condiciones de su entorno.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones del entorno
- Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado.
- Garantizar la calidad de los productos y proceso
- .incrementar las ventas, posiciones la marca y llegar a nuevos nichos de mercados.

Objetivos Administración de clientes de la “Comercializadora Javier Gaona”

- Mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio

Objetivos Innovación de la “Comercializadora Javier Gaona”

- Estar preparado para, los cambios tecnológicos

Objetivos de regulación y sociales de la “Comercializadora Javier Gaona”

- Mantener la competencia como elemento fundamental de la economía.
- Generar empleo a personas de bajo nivel de escolaridad.
- Dar a los empleados satisfacción personal y perfeccionamiento humano mediante las relaciones humanas tanto a nivel interno como externo de la

⁹⁰ Ibíd. P. 270

empresa, por parte de la misma y por parte de la persona, para lograr una capacidad de auto continuidad o permanencia en ella.

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con un producto de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas (caña de azúcar).
- Producir productos y/o servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva permite que la organización se asegure de su capacidad de renovación, un requisito previo para una existencia duradera. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo.

El reto es lograr aprendizaje y crecimiento en tres áreas: capital humano, capital de información y capital organizacional. Estas áreas normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, sistemas de computación y aplicaciones, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.⁹¹

Objetivos de capital humano de la “Comercializadora Javier Gaona”

- Estructurar el área de Talento humano
- Incrementar la productividad, motivando a los trabajadores
- Dar inducción y capacitación a los trabajadores de la empresa.
- Mejorar el desempeño de los trabajadores.
- Garantizar la seguridad de los trabajadores.
- Reducción de la rotación del personal a través de la aplicación del Manual de Funciones

⁹¹ Ibíd. P. 271

Objetivos de capital de información de la “Comercializadora Javier Gaona”

16. Implementación y ejecución de un sistema de gestión contable

17. Asistir a las ferias tecnológicas.

18. Elaborar una página web.

2. Desarrollo Del Mapa Estratégico

Los mapas estratégicos permiten encontrar las relaciones causa y efecto entre los objetivos derivados de la planeación estratégica, para identificar aquellos objetivos que son críticos para el éxito de la organización.⁹²

3. Establecimiento del cuadro de indicadores

Se da cuando la estrategia se expresa en términos claros y de indicadores, el personal pueden entender que debe suceder; esto conduce una ejecución mucho mejor de la estrategia. Los indicadores son entonces, la clave en el desarrollo del tablero de control, pues permiten establecer los parámetros de medición a través de los cuales es posible darle seguimiento al avance en la consecución de los objetivos.⁹³

El cuadro de indicadores comienza por colocar los objetivos y metas, de manera que se puedan visualizar las variables que permitan medir el avance en el alcance de la meta. De hecho, como ya se ha mencionado, una meta puede tener más de un indicador, así que es necesario validar el número de indicadores suficientes para medirla.⁹⁴

4. Elaboración del formato de reporte de progreso

Para dar forma al Balanced Scorecard es necesario establecer el reporte del progreso de los indicadores, en donde se podrá observar el desempeño de los mismos comparados contra una escala predeterminada, así como la tendencia

⁹² Ibid. P. 49

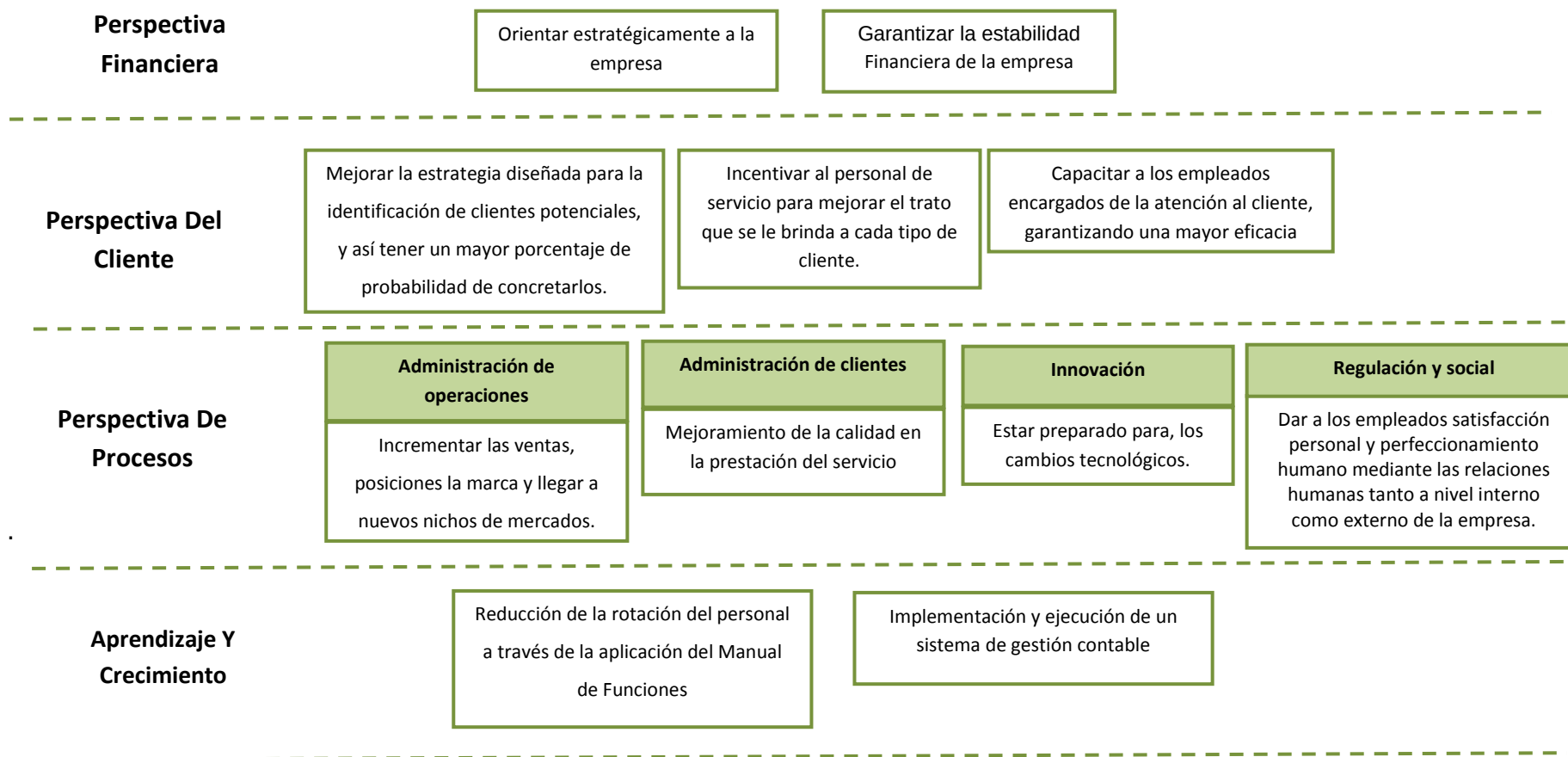
⁹³ Ibid. P. 50

⁹⁴ Ibid. P. 359

a partir de la cual se podrá predecir el futuro de la empresa para la toma de decisiones.⁹⁵

⁹⁵ Ibíd. P. 360

FIGURA 24. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA LA “COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA”



CUADRO No. 45. ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE INDICADORES PARA LA “COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA”

Objetivo Corporativo	Indicadores	Metas
Orientar estratégicamente la empresa.	Número de personas a la cuales se les ha difundido la planeación.	Difundir la planeación normativa a todo el personal durante el año 2014 al 100%
Reducción de la rotación a través de la aplicación del manual de funciones.	Aplicar el manual de funciones a los cargos de mayor relevancia en la organización.	Aplicación del manual de funciones al 100%
Garantizar la estabilidad financiera de la empresa.	Acuerdos suscritos con los bancos.	1 acuerdo de leasing a junio de 2014 y 1 otro en diciembre de 2014.
Incrementar las ventas, posicionar la marca y llegar a nuevos nichos de mercado.	Impresión y divulgación de la imagen corporativa.	El 100% de las panelas impresas.
Mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio.	Diseñar un proceso de servicio al cliente por las exigencias del mercado en cuanto al producto.	Diseño en 4 fases de un programa de servicio post – venta.
Implementación y ejecución de un sistema de gestión contable.	Contratar a un ingeniero en sistemas, para que de un diagnostico en el área contable y financiero, para el diseño de un sistema de gestión contable de acuerdo a las necesidades de la organización.	Prueba de funcionamiento de la aplicación tecnológica.

**CUADRO No. 46. ELABORACIÓN DEL FORMATO DE REPORTE DE PROGRESO PARA LA
“COMERCIALIZADORA JAVIER GAONA”**

OBJETIVO	RESPONSABLE	METAS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FECHA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Orientar estratégicamente la empresa.	Gerente general	Difundir la planeación normativa a todo el personal durante el año 2014 al 100%	Número de personas a la cuales se les ha difundido la planeación.	250 empleados capacitados sobre 250 100/100	Febrero de 2014	Anual	Trimestral
Reducción de la rotación a través de la aplicación del manual de funciones.	Supervisor de talento humano	Aplicación del manual de funciones al 100%	Aplicar el manual de funciones a los cargos de mayor relevancia en la organización.	8 empleados que aplican el Manual/8	Febrero de 2014	Semestral	Bimensual
Garantizar la estabilidad financiera de la empresa.	Contador general	1 acuerdo de leasing a junio de 2014 y 1 otro en diciembre de 2014.	Acuerdos suscritos con los bancos.	Dos Acuerdos de Leasing al año	Febrero de 2015	Semestral	Mensual
Incrementar las ventas, posicionar la	Cabo o supervisor	El 100% de las panelas impresas.	Impresión y divulgación de la imagen corporativa.	150 cajas de panela impresas /150	Febrero de 2016	Anual	Mensual

marca y llegar a nuevos nichos de mercado.							
Mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio.	Mercaderista	Diseño en 4 fases de un programa de servicio post – venta.	Diseñar un proceso de servicio al cliente por las exigencias del mercado en cuanto al producto.	4/4 al año	Febrero de 2014	Semestral	Mensual
Implementación y ejecución de un sistema de gestión contable.	Contador general	Prueba de funcionamiento de la aplicación tecnológica.	Contratar a un ingeniero en sistemas, para que de un diagnostico en el área contable y financiero, para el diseño de un sistema de gestión contable de acuerdo a las necesidades de la organización.	1 contratación del ingeniero en sistema	Febrero de 2014	Semestral	Mensual

16.CONCLUSIONES

- Mediante el análisis interno y externo de la empresa “Comercializadora Javier Gaona”, se logró determinar las problemáticas que afectan todas las áreas de la empresa.
- A partir de las necesidades detectadas en cada una de las áreas de la empresa ya que todas las funciones y decisiones son tomadas por el gerente y propietario, se determinó diseñar el manual de funciones para lograr estandarizar los procesos de todas las áreas funcionales de la organización.
- Durante este proceso, las pertinentes visitas realizadas y los métodos utilizados para la recolección de la información, se resalta las necesidades que tiene el propietario y dueño de orientar la estructura administrativa, que aunque han permanecido durante 16 años bajo un estilo de administración empírica, es consciente de que la carencia de conocimiento y utilización de herramientas administrativas les ocasiona falta de control total en cuanto a sus procesos, desconocimiento de su entorno, y una total desorientación estratégica tanto en el momento de actuar como futura que les permita ser competentes en un mercado de constantes cambios y exigencias. Es por esto que según lo analizado por el propietario decidió que una de las herramientas más indicadas a utilizar sería la Planeación Estratégica como un primer paso en el proceso y búsqueda de la eficiencia y competitividad.
- Mejoramiento de la tecnología del trapiche, se hace necesario para que haya una producción eficiente de los productos con alta calidad.
- El conocimiento de los clientes es importante para obtener un perfil que permita al departamento de mercadeo y ventas mejorar los satisfactores del cliente para el producto comercializado por la empresa.

- La producción o manufactura de productos con calidad se logra al implementar los equipos, maquinaria y equipos computarizados, necesarios para desempeñar con optimización los procesos productivos, operativos y administrativos.
- La metodología utilizada para la pertinente realización de la Planeación Estratégica se pudo analizar el entorno que rodea la empresa, información de vital importancia para identificar y conocer las oportunidades y amenazas a las cuales se expone la empresa. Como principales oportunidades se puede decir que son las políticas por parte del gobierno, la normatividad, programas sociales del gobierno, crecimiento de la población, población en edad de trabajar, tasa de escolaridad, disponibilidad de tecnología de punta, protección al medio ambiente y alianzas estratégicas. Entre las amenazas que enfrenta la empresa son: la violencia, la inseguridad, la pobreza y el desempleo, tecnología baja, la situación económica, la situación política, entre otros.
- Para el diseñar y elaborar el manual de funciones, y establecer las medidas de control pertinentes, se tuvo en cuenta las características propias de la empresa, para que exista una verdadera aplicabilidad en la organización.
- El manual de funciones es una guía gerencial muy importante, ya que este documento sirve de apoyo a todos los integrantes de la empresa, dado que, detalla paso a paso la ejecución de los deberes y procesos, determina objetivamente los cargos y responsabilidades, facilitando la ejecución y comprensión de las operaciones dentro de la organización.
- Es importante para la empresa “Comercializadora Javier Gaona” la realización de planes de mantenimiento preventivo y actualización de equipos y sistemas, para la agilización de los procesos administrativos que prevengan pérdidas de tiempo, dinero, productos y calidad de los procesos.

- En cuanto al desarrollo de la empresa se tiene en cuenta el desarrollo social que implica a la comunidad, dentro del proceso de culturización y aprendizaje técnico al igual que la promulgación del cuidado al medio ambiente, especialmente en la zona donde se encuentra ubicada actualmente y donde se trabaja.
- Al analizar la situación interna de la empresa por medio de entrevistas tanto al dueño y gerente de la empresa en la parte administrativa y al cabo o supervisor en la parte de producción, se pudo identificar fortalezas y debilidades que tal vez no contemplaban o tengan en cuenta como lo son:
 - **Fortalezas:** habilidad técnica agroindustrial, efectividad en la parte productiva, intensidad de mano de obra, estabilidad laboral, accidentalidad, fuerza del producto, calidad 100% natural, lealtad y satisfacción del cliente, concentración de consumidores,
 - **Debilidades:** motivación, evaluación y pronóstico del medio, velocidad de respuestas a condiciones cambiantes, flexibilidad de la estructuración organizacional por ser una empresa familiar, habilidad para responder a la tecnología cambiante, agresividad para enfrentar competencia, sistemas de toma de decisiones, sistema de control, nivel tecnológico, aplicación de tecnología (computadores), experiencia técnica, rotación, retiros, índices de desempeño, administración de clientes potenciales, portafolio de productos, entre otros.

Es por esto que el análisis interno le permite al empresario conocer mucho más a fondo su organización e identificar situaciones para la cual debe estar preparada para el cumplimiento de los objetivos corporativos y tomar decisiones con respecto a las debilidades identificando las razones y orígenes de estas y proceder a mejorarlos de forma inmediata.

- Observando los resultados posteriores respecto al análisis externo, muestra que frente al entorno la “Comercializadora Javier Gaona” se encuentra por encima del punto de equilibrio y muy cerca a ese, lo que implica que la empresa debe desarrollar estrategias enfrenando así las amenazas y aprovechar mucho más las oportunidades que nos brinda el entorno.
- En cuanto a la información obtenida a través de la Matriz DOFA se pudo dar un direccionamiento estratégico en cuanto a la realización de la Misión, Visión, Objetivos estratégicos que garantizan el camino a seguir y contribuir a la generación de sentido de pertenencia e identidad de la empresa.
- Ya realizada la planeación estratégica a la empresa “Comercializadora Javier Gaona”, se considera que para que toda acción tenga su permanencia en el tiempo y genere los resultados esperados, es necesario tener las pautas para hacerlo y que mejor que con mecanismos de gestión y control, los cuales garantizaran el verdadero cumplimiento de todas aquellas actividades y brindará información precisa, una ayuda como esta le deja claro al empresario qué tiene, a que se enfrenta, con que cuenta, para donde va, hacerse una idea certera del futuro que le espera, prolongar su ciclo de vida y sobre todo conocer si su empresa es rentable o no.
- El Balanced ScoreCard permitirá orientar a la “Comercializadora Javier Gaona”, mediante la planificación estratégica, la cual será medido a través de indicadores de gestión que busca mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad en las diferentes partes de la estructura organizacional, a través de la aplicación de sistemas de información, para poder tomar decisiones acertadas y oportunas adoptando medidas preventivas o correctivas que correspondan, y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables.

17.RECOMENDACIONES

- Es indispensable que los reglamentos, normas y procedimientos estén por escrito, para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. De esta manera se economizan esfuerzos y se posibilitan la estandarización de los procesos dentro de la organización.
- La empresa debe destinar espacios para capacitar al personal, dado que a través de ésta se proporcionan habilidades para mejorar las relaciones humanas tanto internas como externas (clientes), con el fin de fomentar el espíritu de trabajo, aumentar la productividad y el desempeño dentro de la esta.
- Para la empresa “Comercializadora Javier Gaona” es fundamental seleccionar el pertinente personal que serán los responsables de los desarrollos eficientes en cada uno de los procesos tanto administrativos, productivos, operativos y técnicos, de acuerdo a las necesidades de este, para desempeñarse en cada una de las áreas de gestión. Esto lo logra con la ayuda del manual de funciones y procesos diseñados y la asistencia de un supervisor especializado en gestión de personal.
- Se recomienda realizar los estudios e investigaciones de mercadeo pertinentes para el lanzamiento de nuevos y mejorados productos que conlleven a posicionar mucho más a el trapiche, sea por categoría de productos que permita conocer los hábitos de consumo, las costumbres, gustos o preferencias de los clientes y así mismo desarrollar planes de mercadeo y ventas.
- Poner en marcha programas de servicio al cliente y promoción del producto, que permita incrementar los pedidos y disminuir quejas o falas en la calidad de los productos.

- Tener en cuenta el desarrollo social y ecológico dentro del entorno que rodea la “Comercializadora Javier Gaona”, objeto de cuestionamiento por la misma comunidad y que debe ser reforzado mediante programas educativos tendientes a mejorar el nivel educativo de las personas.
- Se recomienda fortalecer el bienestar profesional y social de los empleados al igual que fomentar las relaciones dentro y fuera de la empresa, orientados a crear un ambiente laboral armonioso, desarrollando planes de capacitación, reconocimiento, y la realización de actividades motivacionales y culturales, donde incrementa así la integración, iniciativa y sentido de pertenencia al trabajo y mucho más a la empresa.
- La organización debe establecer, conformar y definir las funciones básicas: planear, organizar, direccionar y controlar, que permitan ejercer las actividades planteadas con mayor eficiencia y poder obtener mejores resultados en las áreas productivas y competitivas.
- Restructuración del área de Talento Humano que le permita realizar una adecuada selección, inducción y capacitación del personal contratado mediante la elaboración de perfiles para cada cargo, esto garantizará un conocimiento del personal calificado o no calificado y reducirán los índices de rotación.
- Asesorar y administrar al personal de acuerdo a las políticas, programas y estrategias establecidas en la empresa, garantizando el ingreso y contratación de personal capaz de realizar la misión y lograr alcanzar completamente los objetivos y la visión de la organización “Comercializadora Javier Gaona”.
- Inversión de Seguros que le permita prevenir ciertas situaciones de riesgo para todos los que laboran y conforman la empresa, así como evitar robos y toda clase de acciones no deseada sobre sus activos. Los seguros evitan que la

empresa sufra daños económicos en caso de que se presente alguna anormalidad.

- En cuanto al área tecnológica se les recomienda diseñar e implementar una página web como un canal efectivo hacia el conocimiento de los productos y servicios que brinda la empresa a los clientes, permitiéndole no solo exponer la línea de productos de la empresa sino difundir toda clase de acción de mercadeo. Esto le permite estar a la vanguardia del mercado siendo competitivos y ofreciendo una mayor cobertura y posibilidades a sus clientes.
- En el área financiera, se les recomienda tener relaciones comerciales con los bancos para el financiamiento de la empresa en sus actividades cotidianas y en sus nuevos proyectos que le permita beneficiarlos teniendo un flujo de caja permanente.
- Posteriormente al diseño del modelo de direccionamiento estratégico basado en el Balanced ScoreCard, que permite controlar el avance en la consecución de los objetivos organizacionales a través de la interacción de las distintas áreas y procesos, medido por los indicadores de gestión. Se recomienda que se comprometa realizar talleres para la implementación del modelo de direccionamiento estratégico, incentivando a los colaboradores en la ejecución eficiente de las operaciones. Conocer e intervenir en los sistemas que afectan la organización y de esta manera operar correctamente en la inspección, vigilancia y control del modelo.

18.BIBLIOGRAFIA

- Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa: editorial ECAFSA, 2001
- Gallardo Hernández, José Ramón. Administración estratégica de la visión a la ejecución: Editorial Alfaomega, 2012.
- Fedepanela – Fondo Nacional de la Panela. manual de caña de azúcar para la producción de panela, 2.000
- Osorio Cadavid, Guillermo. Manual técnico Buenas prácticas agrícolas BPA y Buenas Prácticas de Manufactura BPM en la producción de caña y panela.
- Rodríguez, G. La multifuncionalidad de los sistemas agroalimentarios locales; un análisis desde la perspectiva de tres casos en Colombia. En: Coloquio Internacional sobre sistemas Agroalimentarios Localizados, 2002.
- Rodríguez, G. La agroindustria panelera frente al nuevo milenio. Bucaramanga, Corpoica- Fedepanela-SENA, 2000.
- ARANGO LONDONO, Gilberto. Estructura económica colombiana. Bogotá: McGraw Hill. Año 2000.
- BLANK BUBIS, León. La administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico. Centro editorial Universidad del Valle, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2004. p.345.
- CATACORA CARPIO, Fernando. Sistemas y procedimientos contables. Venezuela: Mc Graw Hill, 1997.
- GARZON, Manuel Alfonso. La Nación Estratégica. Bogotá: Editorial UNAD, 2000.

- DELGADILLO, Diego Israel. El sistema de información contable: Fundamentos y marco de referencia para su manejo. Centro Editorial Universidad del Valle. Año 1990.
- Código de Comercio, república de Colombia art 20
- KOTLER, Phill y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. México: Pearson Hall, 2003.

19.INFOGRAFIA

- Ministerio de agricultura, congreso de la República.
- Ministerio de la Protección Social, Congreso de la Republica. Resolución 779 de marzo 17 de 2006
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Congreso de la Republica.
- Ministerio de salud.
- NTC: Normas Técnicas de Colombia
- Congreso de la Republica de Colombia.
- http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol3_n_14/vol3_14_1.pdf.
- www.portafolio.co
- <http://www.panelamonitor.org>
- http://trapichepanelerogualanday.com/ESTUDIO_DEL_MERCADO_DE_LA_PANELA_EN_COLOMBIA_Y_EN_EL_MUNDO.pdf
- www.invima.gov.co
- http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.htm
- www.gerencie.com
- <http://www.nestordurancastro.com/tecnologia/53-empaque-para-panela-2.html>
- NTC: Normas Técnicas de Colombia
- Congreso de la Republica de Colombia.
- <http://www.virtual.unal.edu.co>
- <http://www.difementes.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- www.indexmundi.com
- www.contraloria.gov.co
- www.proexport.com.co
- www.bolsadepredicciones.com

- www.banrep.gov.co
- www.CVC.gov.co
- http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_social
- <http://wsp.presidencia.gov.co>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Corporaci%C3%B3n_Aut%C3%B3noma_Regional_del_Valle_del_Cauca
- http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/guia_ambiental_panelera.pdf
- <http://www.matrizfoda.com>.