

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI) PARA EL TRAPICHE COMUNITARIO LA PALMEREÑA LTDA
EN LA VEREDA EL PALMAR, MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

ANDREINA LOBOA BALANTA
MABY MEJÍA CARABALÍ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA, CAMPUS CARVAJAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
FEBRERO DE 2014

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI) PARA EL TRAPICHE COMUNITARIO LA PALMEREÑA LTDA
EN LA VEREDA EL PALMAR, MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

ANDREINA LOBOA BALANTA
MABY MEJÍA CARABALÍ

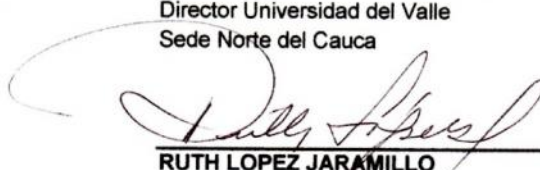
Trabajo de grado para optar al título de Contadora Pública

Tutor
ALFONSO LUCAS ROJAS MUÑOZ
Administrador de Empresas

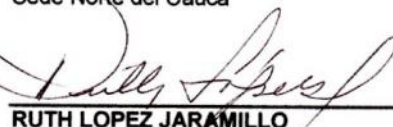
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA, CAMPUS CARVAJAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
FEBRERO DE 2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Contador Público.


ADOLFO ADRIAN ALVAREZ R.

Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca


RUTH LOPEZ JARAMILLO

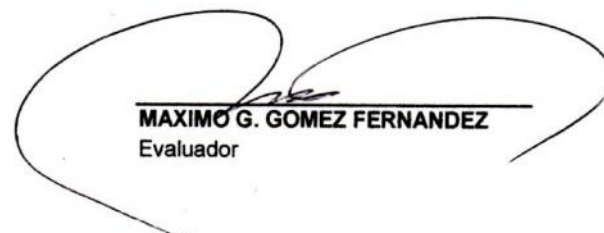
Coordinadora
Programa Contaduría Pública
Universidad del Valle - Sede Norte del
Cauca


ALFONSO LUCAS ROJA MUÑOZ

Director de Trabajo de Grado


ALEXANDER COBO BARRERA

Evaluador


MAXIMO G. GOMEZ FERNANDEZ

Evaluador

Fecha

AGRADECIMIENTOS

Antes que todo, queremos dar gracias a Dios por bendecirnos y permitirnos llegar hasta donde hemos llegado, también por haber puesto en nuestros caminos a personas tan maravillosas con las que compartimos durante el periodo de formación profesional.

A nuestros padres y hermanos, por su esfuerzo, comprensión, consejos y apoyo incondicional. A demás familiares y amigos, por las palabras de aliento y de gozo para seguir adelante en aquellos momentos en que sentimos desfallecer.

A todas las personas vinculadas al trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. por abrirnos sus puertas y confiarnos su información.

Al profesor Alfonso Lucas Rojas Muñoz, por su paciencia, su tiempo, entera colaboración y su valiosa asesoría.

A nuestros compañeros, por todos los momentos vividos durante la carrera. Así como a los docentes por compartirnos sus conocimientos y anécdotas.

Finalmente, queremos agradecer a todas aquellas personas que aunque no mencionamos, contribuyeron de alguna manera a que este sueño se hiciera posible.

Gracias

DEDICATORIA

Primeramente dedicamos este trabajo a Dios, por habernos creado y permitirnos vivir intensamente día a día.

A nuestros padres, que les debemos la vida por haber hecho de nosotras personas con buenos valores, costumbres y sentimientos, lo que nos ha permitido ir por la vida escalando y buscando siempre bienestar.

A nuestros hermanos, para que vean que si se puede lograr lo que uno se propone, solo basta dedicación, entrega y constancia.

A nuestros primos, tíos, amigos, y demás familiares que siempre creyeron en nosotras.

Al trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., por la disposición y al profesor Alfonso Lucas Rojas Muñoz por su asesoría y direccionamiento.

Por último, a todas aquellas personas que en algún momento nos quisieron desalentar, darle las gracias porque esos comentarios nos dieron más fortaleza para continuar y seguir adelante.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. ANTECEDENTES.....	2
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3.1. Justificación teórica	7
1.3.2. Justificación metodológica	7
1.3.3. Justificación práctica.....	7
1.4. MARCOS DE REFERENCIA.....	8
1.4.1. Marco teórico.....	8
1.4.2. Marco conceptual.....	11
1.4.3. Marco legal.....	13
1.4.4. Marco contextual.....	15
1.5. METODOLOGÍA.....	15
1.5.1. Tipo de estudio.....	15
1.5.2. Método de investigación.....	16
1.5.3. Fuentes de información.....	16
1.5.4. Técnicas de investigación	17
2. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO.....	18
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
2.1.1. Entorno Económico	18
2.1.2. Entorno Demográfico.....	20
2.1.3. Entorno Socio-Cultural.....	21
2.1.4. Entorno Ambiental.....	23
2.1.5. Entorno Tecnológico.....	24
2.1.6. Entorno Jurídico.....	25
2.1.7. Entorno Político.....	28
2.1.8. Entorno Global.....	29
2.1.9. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	30
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	32
2.2.1. Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	32
2.2.2. Cadena De Valor.....	35
2.3. ANÁLISIS INTERNO.....	40
2.3.1. Gerencia.....	40
2.3.2. Área funcional de producción.....	41
2.3.3. Área funcional de mercadeo.....	41
2.3.4. Área funcional de finanzas.....	42
2.3.5. Área funcional de administración.....	43

2.3.6. Área funcional de tecnología.....	43
2.3.7. Área funcional de talento humano.....	43
2.3.8. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	44
3. MAPA ESTRATÉGICO.....	47
3.1. LAS PERSPECTIVAS.....	49
3.1.1. Perspectiva Financiera.....	49
3.1.2. Perspectiva de Clientes.....	49
3.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	50
3.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	50
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	52
4.1. LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	54
4.1.1. Perspectiva Financiera.....	54
4.1.2. Perspectiva de Clientes.....	54
4.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	54
4.1.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	54
4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	55
4.2.1. Visión del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.....	55
4.2.2. Factores que más Impactan al Trapiche.....	56
4.2.3. Segmentos de Clientes y Portafolio de Servicios.....	56
4.2.4. Identificación de Valores Agregados.....	57
4.3. ESTRATEGIAS DO, DA, FO, Y FA.....	58
4.3.1. Estrategia DO.....	59
4.3.2. Estrategia DA.....	59
4.3.3. Estrategia FO.....	59
4.3.4. Estrategia FA.....	59
5. INDICADORES DE GESTIÓN Y MATRIZ SEMÁFORO.....	64
5.1. SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA.....	64
5.1.1. Índice de Retorno Sobre Activos (ROA)	64
5.1.2. Índice de Retorno Sobre Patrimonio (ROE).....	65
5.1.3. Índice de Retorno Sobre Inversiones (ROI).....	65
5.1.4. Valor Económico Agregado (EVA).....	66
5.1.5. Ingresos Antes Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA).....	67
5.1.6. Tipos de apalancamientos	67
5.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CLIENTES.....	70
5.2.1. Estructura de Capital.....	70
5.2.2. Fidelización de Cliente.....	72
5.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	72
5.3.1. Ciclo Operativo.....	72
5.3.2. Canalización de Recursos.....	72
5.3.3. Clientes nuevos.....	72
5.4. SISTEMA DE GESTIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	72

5.4.1. Capacitación del Personal.....	73
5.4.2. Desvinculación de los Empleados.....	73
5.4.3. Tecnología.....	73
5.5. MATRIZ SEMÁFORO.....	73
5.5.1. Perspectiva financiera.....	74
5.5.2. Perspectiva de clientes.....	74
5.5.3. Perspectiva de procesos internos.....	75
5.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	76
6. CONCLUSIONES.....	79
7. RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	82
CIBERGRAFIA.....	84

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No 1 Entorno Económico	19
Cuadro No 2 Entorno Demográfico	21
Cuadro No 3 Entorno Socio-Cultural	23
Cuadro No 4 Entorno Ambiental	24
Cuadro No 5 Entorno Tecnológico	25
Cuadro No 6 Entorno Jurídico	28
Cuadro No 7 Entorno Político	29
Cuadro No 8 Matriz EFE	31
Cuadro No 9 Matriz EFI	45
Cuadro No 10 Factores que más Impactan al Trapiche	56
Cuadro No 11 Segmentos de Clientes y Portafolio de Servicios	57
Cuadro No 12 Valores agregados	58
Cuadro No 13 Matriz de Análisis Integrado	60
Cuadro No 14 Objetivos Estratégicos	63
Cuadro No 15 Matriz semáforo	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No 1. Sistema de gestión	9
Figura No 2. Las cinco fuerzas competitivas	35
Figura No 3. Actividades primarias de la cadena de valor	38
Figura No 4. Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.	39
Figura No 5. Organigrama propuesto para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.	40
Figura No 6. Mapa estratégico	48
Figura No 7. Estructura de capital	71

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica No1. Cultivos zona de ladera	18

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado trata del diseño de un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), como una herramienta de gestión que le permitirá al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Mejorar sus procesos a través del análisis de las cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El trabajo consta de cinco capítulos, el primer capítulo hace mención a todos los requerimientos como los antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, el planeamiento del problema se da por la necesidad de ayudar a la empresa a que tenga un sistema de gestión que le permita mejorar los procesos más débiles y hacer que estos sean excelentes en el tiempo.

El segundo capítulo se refiere al diagnóstico de la empresa tanto externo como interno, donde se puede ver cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa para la continuidad de la misma.

El siguiente capítulo se basa en el diseño del mapa estratégico como una herramienta del Cuadro de Mando Integral que permite implementar y comunicar la estrategia y proporciona el marco visual para integrar los objetivos estratégicos propuestos ilustrando las relaciones causa-efecto de cada una de las perspectivas

El cuarto capítulo es el diseño del Cuadro de Mando Integral como un poderoso instrumento para medir el desempeño de las organizaciones a través de las cuatro perspectivas estratégicas que contribuyen en la realización del mapa estratégico; además, se hace mención del diseño de la visión y la misión de la empresa y el análisis de la matriz integrada DOFA.

En el último capítulo se encuentra el diseño de la matriz semáforo en el cual se detallan criterios de evaluación, para cada acción estratégica que permitirá medir cada objetivo estratégico.

1. ANTECEDENTES

En el presente trabajo se propone el diseño de un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., por lo tanto es de gran importancia el aporte que pretende brindar este trabajo a la empresa, dado que en materia de gestión no se ha implementado ningún sistema que permita que la empresa sea eficiente y eficaz. Ahora, se revisarán artículos y tesis para conocer los aportes que nos puedan brindar para la realización de este anteproyecto.

Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedentes del Balanced Scorecard¹; Los autores de este artículo, BOADA-GRAU y GIL-RIPOLL tratan de determinar la relación existente entre un conjunto de variables derivadas de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos y los tres componentes esenciales del Balanced Scorecard. Este texto es un análisis descriptivo de la investigación realizada y está preparado sobre todo para los directivos de las organizaciones. Finalmente, concluyen que se cumplieron los objetivos propuestos en la investigación dado que las variables de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos son predictoras de los parámetros del Balanced Scorecard.

La investigación de que habla el artículo fue aplicada a directivos de organizaciones, para saber si los procesos internos, los resultados financieros y los clientes influyen en la gestión estratégica de dichos directivos. El aporte de este artículo para la realización de este trabajo, es que será aplicada en el gerente y en otras personas que también están facultadas para tomar decisiones, además también se hará un análisis descriptivo de la información obtenida en la investigación.

Implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) a la Industria Colombiana de Alimentos S.A. Inducolsa S.A.²; La presente monografía está basada en la Metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), que es una herramienta necesaria que hoy en día las empresas están implementando. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se busca presentar una propuesta de mejoramiento del proceso de toma de decisiones, donde se aporta un beneficio metodológico, que permite aclarar, traducir y transformar la visión y la estrategia permitiendo la vinculación de los colaboradores.

Los autores de esta monografía pretenden mostrar la metodología para el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral mediante su implementación en una empresa real del sector industrial INDUCOLSA S.A, siguiendo los planteamientos de Kaplan y Norton. En el trabajo se procede a describir en primer

¹ BOADA-GR. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2009. Vol. 25, N° 2. p. 123-134.

²ARAGÓN, Orlando y RAMÍREZ, Yuridia. Implementación del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) a la Industria Colombiana de Alimentos S.A. Inducolsa S.A. Santander de Quilichao, 2008. p 99. Trabajo de grado Contador Público. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

lugar los conceptos de cada uno de los componentes del Balanced Scorecard y los conceptos de la industria, para posteriormente proceder al diseño de la estructura del Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico que conlleva a la aclaración de la visión y la relación con las cuatro perspectivas planteadas financiera, procesos internos, clientes y desarrollo y aprendizaje. Y por último los conceptos de la comunicación de la estrategia y su importancia para que el proceso sea continuo y sostenible.

La investigación realizada por los autores proporciona un gran aporte a éste trabajo, debido que la empresa objeto de estudio se le va a diseñar un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard que le ayude a través de las cuatro perspectivas (Financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) a mejorar su gestión tanto financiera como operativa en el momento de tomar decisiones para que la empresa pueda ser más competitiva en el mercados locales y nacionales.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI³; La intención del autor de este artículo es exponer brevemente la importancia del Balanced Scorecard como herramienta de gestión y del modelo de planificación que permite alinear la organización con su estrategia, pues las organizaciones del siglo XXI han visto la necesidad de implementar herramientas de gestión que les permita planificar muy bien sus estrategias. El autor precisa que el Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Este artículo es importante para este anteproyecto, pues se plantean algunos objetivos e indicadores para cada perspectiva del Balanced Scorecard que serán útiles para el diseño de los objetivos e indicadores para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.

Formulación de un plan estratégico financiero para la papelería Atenas de Santander de Quilichao, Cauca, para el periodo 2004-2007⁴; La tesis presentada por Noelia Fernández de la Universidad de Valle Sede Regional Norte del Cauca, pretende diseñar para la papelería Atenas un modelo estratégico financiero que la impulse a un crecimiento sostenido y le sirva como guía para atender las necesidades de su realidad comercial, apoyados sobre las bases y conceptos del planteamiento estratégico.

³ SÁNCHEZ, Francisco. Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. En: Revista Gestión & Desarrollo. 2010. Vol. 7, N° 2. p.123-132.

⁴ FERNÁNDEZ, Noelia. Formulación de un plan estratégico financiero para la papelería Atenas de Santander de Quilichao, Cauca, para el periodo 2004-2007. Santander de Quilichao, 2005. Trabajo de grado Contadora Pública. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

El plan estratégico financiero que se presenta en la investigación está orientado a establecer objetivos, estrategias y actividades para el mejoramiento de su gestión a través de once capítulos, se da tratamiento al problema financiero de la organización objeto de estudio. Además la autora presenta y analiza la información financiera de los tres últimos años de la papelería con el fin de lograr un diagnóstico exacto de la situación, con la información recopilada, intenta determinar las condiciones bajo las cuales se desenvuelve la actividad comercial de la unidad de análisis desde sus inicios para establecer propuestas de cambios.

El trabajo de Fernández es de gran importancia para este anteproyecto, pues las estrategias financieras que la autora propone, tiene relación con los objetivos formulados, pues llevándolos a cabo, permitirá al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. buscar una o más ventajas competitivas y que se puedan formular estrategias en función de la misión, la visión, de sus objetivos y de sus valores.

Medición del desempeño estratégico en una organización de salud: un enfoque de múltiples criterios sobre la base de Cuadro de Mando Integral⁵; El objetivo principal de este estudio es presentar el desarrollo de un sistema de medición del desempeño estratégico utilizando el Balanced Scorecard enfocado en una organización pública de salud (sin ánimo de lucro). Dicho sistema propuesto contiene los indicadores financieros de rendimiento más importantes, así como los indicadores no financieros de rendimiento. Para concluir, este estudio no fue satisfactorio debido a la falta de compromiso por parte del personal y de sus directivos, por tal motivo la implementación del Balanced Scorecard no fue en su totalidad exitosa. Es decir, perdieron la oportunidad de poder en un futuro prestar a sus usuarios un mejor servicio en el largo plazo.

La organización de que trata este artículo es de servicios perteneciente al sector público y la empresa objeto de este anteproyecto es una Organización No Gubernamental (ONG) sin ánimo de lucro dedicada a la transformación del producto. Luego de saber que ambas son organizaciones sin ánimo de lucro, para la determinación de las perspectivas del Balanced Scorecard se debe hacer más énfasis en la visión, la misión y en la capacidad de que la organización se adapte a los cambios venideros para crecer.

El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia⁶; El artículo, *El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia* trata de la implementación exitosa del Balanced Scorecard en las diferentes organizaciones su definición, las estrategias que se debe seguir y se dan respuestas algunas dudas que suelen plantearse en los procesos de implantación. Para el autor Alberto

⁵ GRIGOROUDIS, E. et. al. Strategic performance measurement in a health care organisation: A multiple criteria approach based on Balanced Scorecard. In: The International Journal of Management Science. 2011. Omega 40. p. 104-119.

⁶FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos del IESE. 2001. p. 32-42.

Fernández, el Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, este no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta, la aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. A través de la definición de las palabras claves se desarrolla la estrategia, que se puede representar en forma de Mapas Estratégicos utilizando las cuatro perspectivas más comunes y aconseja que se pueden utilizar dos perspectivas pero que no sean más de seis.

Este artículo contribuye al tema de interés, pues con la herramienta del Cuadro de Mando Integral se puede hacer que el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. funcione mejor, porque en estos momentos no cuenta con una metodología que le permita el crecimiento y que pueda ser más competitiva. Con base en los elementos de la visión, misión y los valores se puede desarrollar una buena estrategia que permita elaborar Mapas Estratégicos a través de las perspectivas del CMI, Financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento se puede atacar mejor los problemas que presenta la organización.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones constantemente están expuestas a cambios, por lo que se requiere una continua preparación para enfrentarlos, pues lo que menos se quiere es quedar rezagados.

Para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. es importante la realización de este trabajo, pues de no diseñar un modelo de gestión que le permita gestionar sus procesos de forma efectiva y generar bienestar a la comunidad, ésta podría en el corto plazo pensar en la disolución y posteriormente en su liquidación.

En la actualidad, el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., no cuenta con la suficiente capacidad de producción para surtir a dichos supermercados de cadena, pues el 100% de la materia prima es suministrada por sus proveedores, queriendo decir que no tiene una forma independiente de adquirir la materia prima, lo que no le permite a la empresa tener la suficiente materia prima y usarla en el momento en que disponga de ésta para su proceso de producción y poder cumplir eficazmente a sus clientes con los pedidos pactados.

Además, la empresa dentro de su proceso de producción no cuenta con un sistema de gestión que le permita tener un mayor control en los procesos y actividades de la empresa, lo cual conlleva a no conocer el margen de contribución, ni la rentabilidad de su producto.

Esta herramienta (CMI) fue elegida para diseñar un sistema de gestión que permita al trapiche comunitario La Palmereña Ltda. Satisfacer las necesidades de los asociados y de los clientes, conocer en qué procesos se debe ser excelente e identificar los aspectos críticos de dichos procesos para mantener la excelencia alcanzada. Una ventaja de la herramienta CMI, es la identificación de las variables más importantes para definir el plan estratégico, clasificación y evaluación. Esto permite un mayor control sobre los resultados que arrojan estas variables con el fin de obtenerla satisfacción de los clientes, alta calidad del producto, ser más competitivos en el mercado local y regional, contar con un talento humano excelente y un sistema de gestión de alta calidad en el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. en la vereda El Palmar, municipio de Santander de Quilichao.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ❖ Realizar el diagnóstico de la organización basado en el análisis interno y externo.
- ❖ Diseñar el Mapa Estratégico para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.
- ❖ Diseñar objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- ❖ Elaborar los indicadores de gestión con base en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y diseñar la matriz semáforo para medir los objetivos estratégicos del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. y elaborar la propuesta.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación Teórica

Este documento está basado en la teoría del Cuadro de Mando Integral que plantean los autores Kaplan y Norton, como una herramienta de gestión para que las empresas tanto grandes como pequeñas tengan la oportunidad de gestionar no

solo con indicadores financieros, sino con los no financieros, desde las perspectivas que proponen los autores que son Perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para mejorar sus estrategias en los procesos claves.

1.3.2. Justificación Metodológica

El desarrollo de este trabajo se hará de forma descriptiva, partiendo de datos particulares hasta llegar a conclusiones generales. En cuanto a la obtención de información, las fuentes serán primarias y secundarias según sea el caso, suministradas por el gerente y socios, a través de la observación, encuestas y entrevistas. Entre las fuentes se tiene libros, tesis y páginas web.

1.3.3. Justificación Práctica

Para las autoras de este anteproyecto, es de gran importancia contribuir al desarrollo económico, social y político en la región en general, y en especial apoyar al Trapiche la Palmereña Ltda. en los procesos donde tiene mayor dificultad para su desarrollo competitivo, por medio de la herramienta del CMI. Por otro lado, también es importante para cumplir con los requisitos establecidos por la Universidad del Valle para optar por el título de contadora pública, y al mismo tiempo constituye una experiencia enriquecedora para nuestra vida profesional y laboral.

Este trabajo contribuirá al desarrollo social y empresarial a nivel local y regional. También, al reconocimiento y prestigio de la Universidad del Valle por la capacidad de formación de estudiantes y de personas con calidad humana y profesional, para el bienestar de las organizaciones y de la comunidad en general. Finalmente este trabajo se convertirá en material de consulta de la Universidad del Valle.

1.4. MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1. Marco Teórico

El marco teórico de este trabajo contiene los conceptos de gran importancia para el desarrollo y análisis de la realización del trabajo.

Los sistemas de gestión se han ido modificando con el paso del tiempo para dar respuestas a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados

cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización⁷.

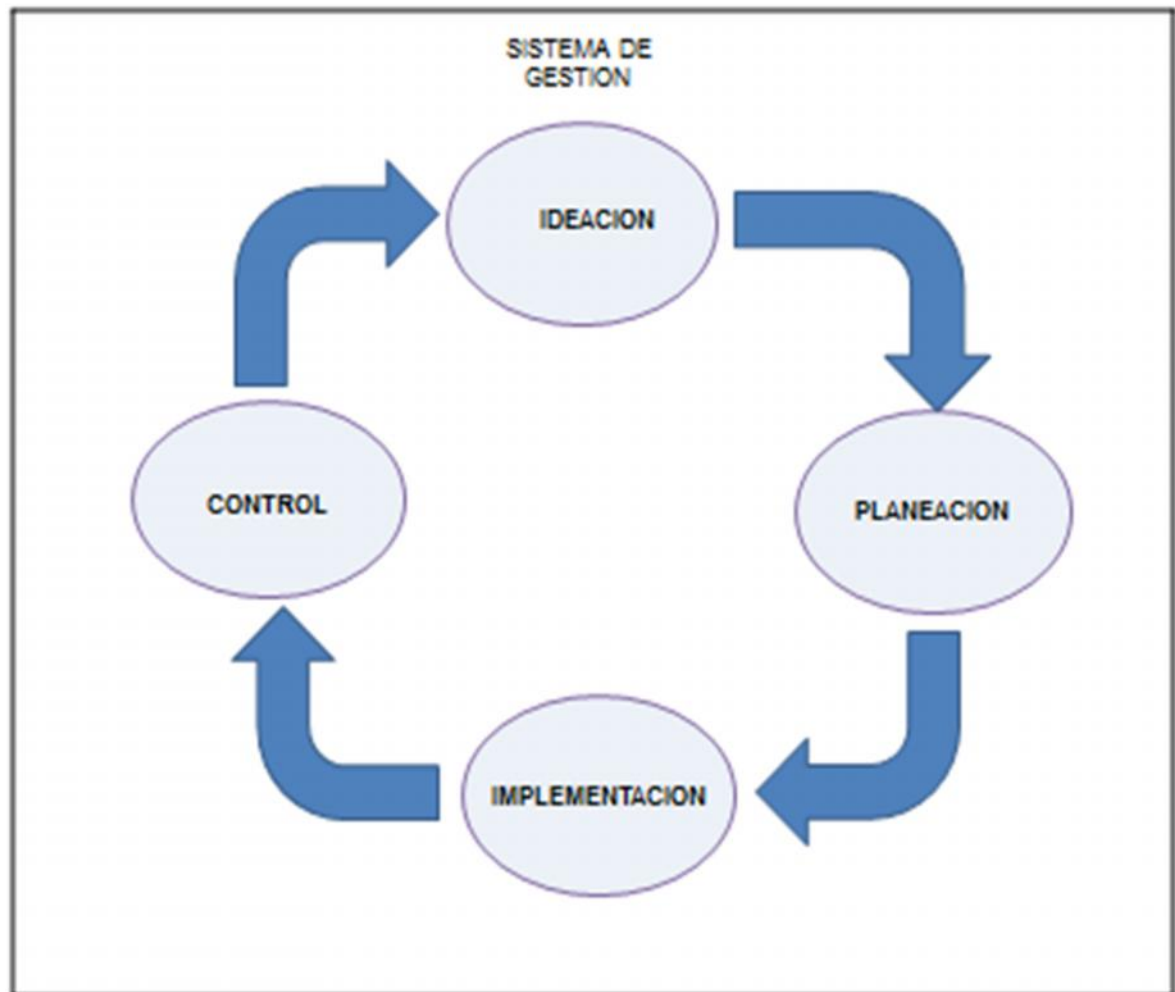
Sistema de gestión: un sistema de gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad⁸. Además los sistemas de gestión son necesarios porque ayudan a las empresas a mejorar la efectividad operativa, a innovar en nuevos productos, a reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente. Es decir que los sistemas de gestión ayudan a lograr los objetivos de la organización a través de las estrategias.

El sistema de gestión consta de cuatro etapas las cuales son: etapa de ideación, etapa de planeación, etapa de implementación y por último etapa de control.

⁷ BETANCOURT, José Ramón. Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición de T.g.red 2000 ediciones.

⁸<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/> - Fc 12/09/2012

Figura No 1. Sistema de gestión.



Fuente: Porter E., Michael; Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

❖ **Etapas de Ideación:** el objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto⁹.

La idea central de esta etapa es definir claramente cuál es el objetivo, que se quiere lograr y como se va a lograr.

❖ **Etapas de Planeación:** Para los autores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf “la planeación depende de las características particulares de cada organización¹⁰”. Es

⁹ Ibid - Fc 12/09/2012

¹⁰ Ibid - Fc 12/09/2012

decir, para los autores antes mencionados, esta etapa define las estrategias que utilizarán cada organización para alcanzar los objetivos propuestos.

❖ **Etapas de implementación:** es la etapa donde se toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados y hacer que éstos se lleven a cabo.

❖ **Etapas de control:** el control es una función administrativa y reguladora, que permite verificar, si el elemento seleccionado, está cumpliendo sus objetivos.

Las etapas básicas del control¹¹:

❖ **Establecimiento de los estándares para la medición:** un estándar es una norma o criterio que sirve como base para la evaluación o comparación. Los estándares, deben ser medidas específicas de actuación con base en los objetivos. Son los límites en los cuales se debe encuadrar la organización.

❖ **Medición del desempeño:** tiene como fin obtener resultados del desempeño para su posterior comparación con los estándares definidos.

❖ **Detección de las desviaciones en relación al estándar establecido:** conocer las desviaciones de los resultados es la base para conocer las causas de éstas. Todas las variaciones que se presenten, en relación con los planes, deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que las originaron. Analizar las razones que dieron origen a las variaciones permite eficiencia y efectividad en la búsqueda y aplicación de soluciones.

❖ **Determinación de acciones correctivas y preventivas:** se determinan las acciones correctivas para corregir las causas de las desviaciones y orientar los resultados al estándar definido. Esto puede significar cambios en una o varias actividades, sin embargo, cabe señalar que podría ser necesario que la corrección se realice en los estándares originales, en lugar de las actividades.

En términos preventivos, es importante considerar que lo más significativo es encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados finales cumplan con los parámetros definidos (anticiparse), y no tan sólo en identificar y corregir los errores pasados.

Por tal razón se busca como modelo de gestión al Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los economistas norteamericanos Kaplan y Norton conocido también como Balanced Scorecard. El CMI es una herramienta de gestión creada en 1990 por los autores antes mencionados que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Donde esta nueva herramienta combina medidas tradicionales financieras (basadas en el

¹¹ Ibid - Fc 12/09/2012

desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro.

Los autores muestran cómo se pueden utilizar los indicadores de gestión a través de las cuatro perspectivas de desempeño financiero, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para conducir las estrategias y para crear valor en el tiempo¹².

Además el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Según Fred David, toda organización tiene una misión que precisa su propósito, al definirla resulta un compendio de la razón de ser de la empresa, elemento esencial para determinar los objetivos y formular estrategias. En otras palabras, “es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares”¹³.

Para Kaplan “una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”¹⁴. Se puede decir que para Kaplan la visión es el punto de partida de toda organización para lograr los objetivos en el mediano y largo plazo.

El trabajo de grado se realiza con base en el modelo de los autores Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que le permitirá al Trapiche Comunitario la Palmereña Ltda. mejorar cada uno de sus procesos por medio de la estrategias e indicadores planteados para direccionar la misión y la visión de las empresas a través de las cuatro perspectivas.

1.4.2. Marco Conceptual

❖ **Misión:** es aquella que se puede describir como la que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad a través de las siguientes preguntas ¿por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? Dónde se identifica la razón de la existencia de la organización.

❖ **Visión:** esta es una declaración que indica el camino hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse¹⁵.

¹² Kaplan. Norton. 2009 - Fc 12/09/2012

¹³ <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/crear-mision-y-vision-de-la-empresa.html>

¹⁴ Kaplan, R., Norton, D: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (enero-febrero): 71-79

¹⁵ <http://www.galeon.com/procesoadvto/guia4plaestra.pdf>

❖ **Valores corporativos:** definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma¹⁶.

❖ **Planeación estratégica:** es una herramienta de gran importancia para alcanzar las metas y los objetivos propuestos dentro de una organización. Además, para que la planeación estratégica sea eficiente debe haber claridad en que cada empresa conozca bien su estructura, capacidades, debilidades, objetivos y visión.

❖ **Análisis Integrado DOFA:** el análisis DOFA le permite a las empresas saber dentro de su estructura interna identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, del mismo modo se hace un análisis externo donde se sabrá cuáles son sus amenazas y oportunidades. Además el análisis DOFA es una técnica de planeación estratégica que proporciona la información necesaria para crear o reajustar a una estrategia en un momento dado.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, líneas de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras¹⁷.

Los objetivos que persigue el análisis DOFA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para poder identificar los cambios que se presentan en el entorno de la organización, analizar el perfil de los recursos y capacidades de la organización, representar en forma gráfica los resultados y plasmarlo en una matriz de cuatro cuadrantes y por ultimo analizar los resultados obtenidos.

Fortalezas: las fortalezas son todas aquellas actividades que la empresa tiene para competir en el mercado por ejemplo buen nombre (good will).

Debilidades: las debilidades hacen referencia, a los elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Amenazas: las amenazas es todo lo negativo, que puede atentar contra la empresa, por tal razón es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas adelante.

¹⁶ PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.24.

¹⁷ PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.110.

Oportunidades: las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

❖ **Indicadores:** los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no¹⁸.

❖ **Matriz semáforo:** la matriz semáforo es una herramienta muy efectiva de comunicación a la hora de mostrar el estado de un indicador, los cuales pueden ser verde, rojo y amarillos para mostrar si el indicador alcanzó la meta o no, donde amarillo significa regular, el verde bueno y el rojo malo.

❖ **Estrategia:** para el autor Porter “la estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en la que una empresa destacara para establecer una diferencia sostenible en el mercado”¹⁹.

Mientras que para Kenneth Richmond Andrews “la estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, compañía y la clase de compañía que es o que va a ser”²⁰.

Para los autores antes mencionados la estrategia es el plan de acción que le permite a las organizaciones proyectarse hacia el futuro y poder mantenerse en el mercado o negocio.

Los sistemas de gestión se han ido modificando con el paso del tiempo para dar respuestas a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización²¹.

1.4.3. Marco Legal

El marco legal para este trabajo se fundamenta en algunas normas establecidas por el Estado donde se reconoce la producción de *panela* como una actividad agrícola desarrollada en diferentes partes del país. Por lo tanto se hará mención a la Ley 40 de 1990, del decreto 1774 del 2004, del decreto 3075 de 1997 y la Resolución 779 de 2006.

¹⁸PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.211.

¹⁹PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España; Ediciones Díaz de santo. 2005,p.5

²⁰ANDREWS, Kenneth R., La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España; Ediciones Díaz de santo. 2005,p.6

²¹ BETANCOURT, José Ramón. Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición de T.g.red 2000 ediciones.

❖ **Ley 40 de 1990:** es una ley en la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero, donde quienes tengan un trapiche panelero, deberán como fin principal sembrar la caña con el propósito de producir panela y mieles vírgenes para el consumo humano y señala en el parágrafo artículo 4° que le corresponde al ministerio establecer los mecanismos de control que deben ser aplicados por las alcaldía municipales en coordinación con las secretarías o servicios de salud departamentales.

La ley 40 de 1990 permite que los trapiche no se desvíen de su actividad principal por la cual fueron creados, por esta razón esta ley es importante para el desarrollo de este trabajo, pues el trapiche cumple con lo establecido por la ley que es solamente dedicarse a la producción de panela y miel.

❖ **Decreto 1774 del 2004:** con el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela, donde la mayor responsabilidad la tiene el Estado como agente regulador de la economía y como orientador de la salud, (Velar por la salud de los ciudadanos a través de las autoridades competentes asegurándoles una buena higiene por parte de todos los trapiches paneleros del país).

Este decreto se creó con la finalidad de tener control sobre manipulación de los alimentos, por tal razón el trapiche la Palmereña Ltda. brinda a sus clientes un producto de alta calidad, proporcionándoles seguridad a los consumidores

❖ **Decreto 3075 de 1997:** regula las actividades que pueda generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y sus disposiciones aplican entre otros, a todas las fábricas y establecimientos donde se procesen alimentos dentro de los cuales se encuentra los trapiches paneleros y las centrales de acopio de mieles vírgenes.

El decreto 3075 de 1997 garantiza que los establecimientos donde se procesan alimentos cuenten con las condiciones necesarias para la manipulación de los alimentos, por eso el trapiche la Palmereña Ltda. le brinda seguridad a sus clientes en el proceso de la panela y la miel.

❖ **Resolución 779 de 2006:** en la resolución se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano.

El Ministro de la Protección Social, en ejercicio de sus atribuciones legales, especialmente las conferidas por las Leyes 09 de 1979, 40 de 1990, Decretos 3075 de 1997 y el numeral 15 del artículo 2° del Decreto 205 de 2003, ya considerando: en el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia, dispone: “Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la

comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios”²².

La empresa en el objeto social en la producción y comercialización de panela vela de cierta forma por proporcionarles a sus clientes un producto de buena calidad que no atente contra su vida, debido que no manejan productos químicos para la transformación de la caña de azúcar en panela y miel.

1.4.4. Marco Contextual

Descripción de la empresa

El Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela convencional y orgánica. Pertenece al gremio de la Asociación de paneleros del Santander de Quilichao (ASOPANELA). Está ubicada a 7 km de la cabecera municipal de Santander de Quilichao, en la vereda El Palmar, al lado del río Quinamayó

La empresa fue fundada en el año de 1997 por una asociación llamada Asociación Comunitaria las Palmeras (ASOLPAS), con el apoyo de una organización no gubernamental (ONG) llamada Corporación para Estudios Interdisciplinarios y Asesorías Técnicas (CETEC) quien ayudó a la consecución de recursos, para ser utilizados por quienes vieron la necesidad de formar un trapiche comunitario para mejorar la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general.

En promedio producen 450 arrobas de panela/semanales durante 24 horas diarias (con una producción de 18,5 kilos/hora). El trapiche cuenta con tanques para la prelimpieza del jugo de la caña y tanques de almacenamiento; posee cuartos de almacenamiento para que la panela repose.

En este momento se produce panela en diferentes presentaciones, que le permite satisfacer las necesidades de los clientes las cuales son:

- ❖ Panela en cuadro de 500 gramos
- ❖ Panelines cuadrados de 125 gramos
- ❖ Redondin redondo de 125 gramos

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de Estudio

²² <http://www.fedepanela.org.co/pdfs/RES779-2006.pdf> - Fc 23/09/2012

❖ **Descriptivo:** según Cesar Bernal²³, en los estudios descriptivos se identifican las características o se diseñan prototipos de un objeto de estudio, es decir, no se dan explicaciones a las situaciones o fenómenos ocurridos, solo se describen. Este tipo de estudio se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. De acuerdo a lo anterior, el diseño del Cuadro del Mando Integral propuesto, es un estudio de carácter descriptivo porque solo se describen los procesos y actividades que se realizan en la empresa, sin dar explicación alguna sobre ello.

1.5.2. Método de Investigación

❖ **Inductivo:** este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes o fundamentos de una teoría.²⁴

En este trabajo se utilizará el método inductivo, porque sirve como una herramienta para la observancia de situaciones específicas y particulares del Trapiche comunitario La Palmereña Ltda. para luego establecer unas conclusiones generales de las características encontradas, como la forma en que se llevan a cabo los procesos operativos.

1.5.3. Fuentes de Información

Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de la información: las primarias y las secundarias.

❖ **Primarias:** son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Entre este tipo de fuentes tenemos las personas, las organizaciones y los acontecimientos.²⁵

Como fuentes primarias para obtener información para el desarrollo del presente trabajo se tienen al gerente, asesor comercial, auxiliar contable, los socios, operarios a través de entrevistas escritas y grabadas en audio; también se obtendrá información a través de la observación directa a los diferentes procesos.

²³BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Colombia: Prentice Hall. 2010.

²⁴ Ibidem. - Fc 12/09/2012

²⁵ Ibid. p 23 - Fc 12/09/2012

❖ **Secundarias:** son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solamente los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, en general los documentos escritos y digitales.²⁶

Las fuentes de información secundarias a utilizar serán las consultas en libros, periódicos, diccionarios, revistas, documentos de la empresa y textos académicos en internet.

1.5.4. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación a utilizar, son las más conocidas, son de fácil aplicación, y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

❖ **Entrevista:** es la comunicación establecida entre el investigador y las personas involucradas directa e indirectamente, con el fin de obtener respuestas verbales a ciertas preguntas que han sido planteadas sobre el problema propuesto de forma clara y sencilla. Las respuestas obtenidas a dichas preguntas pueden ser registradas por escrito o por medios electrónicos. En el trabajo a desarrollar, se realizarán entrevistas a las fuentes primarias, como al gerente y al asesor comercial.

❖ **Encuesta:** este método consiste en obtener información de las personas involucradas como opiniones, actitudes, sugerencias, proporcionada por ellas mismas y de forma escrita. Por ejemplo, a trabajadores de planta.

❖ **Observación:** esta técnica consiste en observar personas, objetos o hechos con el fin de obtener cierta información que es necesaria para una investigación, para luego analizarla. En esta práctica se utilizará la observación tanto a personas como a procesos.

²⁶ Ibid. - Fc12/09/2012

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente trabajo se determinarán los entornos que influyen en el sector agroindustrial de la panela a nivel local como el ámbito económico, demográfico, socio-cultural, ambiental, tecnológico, jurídico, político y global, donde las empresas determinan su nivel de competitividad antes las demás.

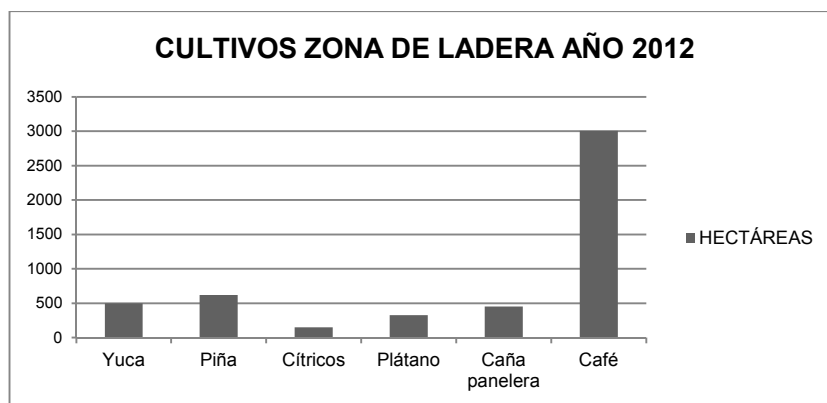
En este capítulo se presentará para cada entorno, una guía de análisis externo que para su interpretación se determinan las siguientes convenciones: **A/O**: amenaza u oportunidad; **AM**: amenaza mayor; **Am**: amenaza menor; **OM**: oportunidad mayor; **Om**: oportunidad menor; **A**: alto; **M**: medio y **B**: bajo.

2.1.1. Entorno Económico

La economía del municipio de Santander de Quilichao se compone de varios sectores económicos y actualmente presenta un equilibrio entre los sectores agropecuario, industrial y comercial. Estos tres sectores y el sector servicios, le permiten a Santander de Quilichao gozar de un buen desarrollo económico, debido a que su actividad económica es dinámica, en comparación con otros municipios del departamento del Cauca.

Para el sector agropecuario, hay dos zonas establecidas: la zona de ladera y la zona plana. Los cultivos predominantes en la zona de ladera (Gráfica No 1) son: yuca, piña, cítricos, plátano, caña panelera y café, mientras que en la zona plana predomina la caña de azúcar con aproximadamente 8775 hectáreas.

Gráfica No1.Cultivos zona de ladera



Fuente: Plan de Desarrollo municipio de Santander de Quilichao 2012-2015, adaptado por las autoras Andreina Loba y Maby Mejía.

“Actualmente, en Santander de Quilichao existen tres asociaciones de paneleros: la primera, la Asociación Agroindustrial de Paneleros (AGROPANELA), que tiene diez (10) trapiches afiliados, cuentan con una marca ya posicionada en el mercado llamada la Turquesa del corregimiento de Mondomo; la segunda, la Asociación de paneleros del Cauca (ASOPACA) compuesta por 60 usuarios, asentados en el corregimiento de Mondomo y área rural del municipio Calono; y la tercera es la Asociación de productores y comercializadores de panela (ASOPANELA) que está ubicada en Santander de Quilichao y tiene 6 trapiches afiliados de los cuales dos tienen su marca posicionada en supermercados de cadena en la ciudad Cali, entre ellos El Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.”²⁷.

Se conocen dos trapiches independientes que están certificados por el INVIMA, estos son el trapiche Manantial ubicado en la vereda de San Antonio y la Asociación Brisa del Río Páez (ASOBRISPA). Los otros trapiches tienen en trámite el proceso de certificación por parte del INVIMA.

La producción de la panela ha disminuido a nivel municipal, por la coyuntura del cultivo de piña en la frontera agrícola, es decir, la piña ha desplazado al cultivo de caña.

Cuadro No 1. Entorno Económico

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Entorno: Económico

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om	IMPACTO		
						A	M	B
1. La economía de Santander de Quilichao presenta un equilibrio entre los sectores agropecuario, industrial y comercial.	O				X	X		
2. La zona plana se caracteriza por la explotación de caña de azúcar a gran escala.	O			X		X		
3. En la actualidad Santander de Quilichao cuenta con tres asociaciones paneleras.	O			X		X		
4. La certificación del INVIMA a dos trapiches paneleros independientes el Manantial y ASOBRISPA.	A	X				X		
5. La producción de la panela ha disminuido a nivel municipal, por la coyuntura del cultivo de piña en la frontera agrícola.	A	X				X		

Fuente: Benjamín Betancourt. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

²⁷ RESTREPO, Juan O. Obras Públicas: La Umata. Santander de Quilichao. 2013 Fc – 09/03/2013

2.1.2. Entorno Demográfico

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector norte del departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámalo, al sur con el municipio de Caldono y al occidente con el municipio de Buenos Aires. La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a 1071mts de altitud sobre el nivel del mar. El área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana.

“El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera: La cabecera Municipal con 36 barrios en su zona Urbana; Cuatro Resguardos Indígenas; Un corregimiento y Ciento cuatro Veredas”²⁸.

Santander de Quilichao por su ubicación geográfica está cerca de una ciudad de alto consumo como Cali, y por su importante vía terrestre (panamericana) cuenta con gran facilidad de comunicación con otras regiones.

“Para el año 2010 según censo del DANE, la población del municipio estuvo estimada en 86.502 habitantes, el 25% de la población del norte del Cauca y el 6% del departamento de los el 49% son hombres y el 51% son mujeres. En cuanto al incremento de la población, Santander de Quilichao es el segundo municipio del departamento con un promedio de 1.5% en los años 2005-2010 según censo DANE”²⁹.

“En Santander de Quilichao, predominan tres grupos étnicos, afrocolombianos, indígenas y mestizos, las cuales están presentes en todos los barrios y las veredas pero distribuido en proporciones diferentes, la distribución se presenta así: los afrocolombianos con un 33%, los indígenas con un 20% y los mestizo con un 47%. El desempleo en el municipio presenta indicadores muy elevados, el empleo informal y el subempleo invisibles son las pocas ofertas existentes, los parques industriales demandan mano de obra, pero no en la proporción que crece la oferta del municipio. Los factores son la educación, vocación agropecuaria y el bajo nivel de ingresos y ahorro por núcleo familiar”³⁰.

²⁸http://saludcauca.gov.co/docs/2012/s_integrado_informacion/publicaciones/ANALISIS_sala_situacional_Norte_del_Cauca_.pdf Fc – 11/10/2012

²⁹http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/19698T7T000.PDF Fc – 11/03/2013

³⁰ <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mfx1-&m=d> Fc – 13/03/2013

Cuadro No 2. Entorno Demográfico

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Entorno: Demográfico

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om	IMPACTO		
						A	M	B
1. La ubicación geográfica de Santander de Quilichao.	O			X		X		
2. Facilidad de comunicación con otras regiones.	O			X		X		
3. Santander de Quilichao cuenta con tres grupos étnicos para su desarrollo en general.	O			X		X		
4. El desempleo en el municipio presenta índices muy elevados.	A	X				X		
5. La mayoría de ofertas de empleo son informales y por subcontratación.	A		X			X		

Fuente: Benjamín Betancourt. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

2.1.3. Entorno Socio-Cultural

Santander de Quilichao es un municipio privilegiado por sus tres grupos étnicos participativos que hacen que el municipio sea rico en diversidad cultural y artística a raíz de las diferentes costumbres de sus grupos étnicos con su tradición cultural, ideológicas y de creencias.

El municipio cuenta con sitios turísticos que permiten un mejor desarrollo cultural para toda su diversidad de etnias, entre los cuales está el parque Francisco de Paula Santander que es parque principal, en honor al general Francisco de Paula Santander donde se encuentra una estatua a su memoria; alrededor del parque se encuentra también la iglesia de Padua y la casa cural.

En cuanto a costumbres, la producción de panela es una de las agroindustrias rural de mayor tradición a nivel nacional, que ha permitido el sustento de muchas familias de hogares colombianos a lo largo de la historia. Con relación al consumo, la panela es un alimento que se consume a cualquier hora del día como agua de panela caliente o fría (refresco), y en algunas ocasiones es utilizada como remedio.

❖ **Infraestructura vial³¹:** el municipio de Santander de Quilichao cuenta con una red vial compuesta por 350 km de vías rurales (secundarias y terciarias), vías sin pavimento que intercomunican las veredas entre sí y con la cabecera municipal.

Del total de la red vial rural, 90 km Aproximadamente, son vías de carácter estratégico, es decir aquellas que intercomunican el Municipio con municipios vecinos. Existen además alrededor de 10 km de vías pavimentadas en los centros

³¹ Ibid.Fc – 13/03/2013

poblados veredales, tales como San Isidro, La Chapa, El Turco, El Palmar, San Antonio, San Rafael, entre otros. El municipio se encuentra cerca de las ciudades de Cali, Buenaventura y Popayán, lo que facilita en gran medida el impulso de las inversiones.

❖ **Educación:** las instituciones de educación superior en el municipio han aumentado, contando con la presencia de la Universidad del Valle, Universidad del Cauca, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Unicomfacauca, entre otras; además se cuenta con la presencia del SENA. Este tipo de instituciones les permite a los habitantes capacitarse para que tengan la posibilidad de demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas y puedan ser más competitivos laboral y profesionalmente.

❖ **Servicios públicos**³²: en relación con los servicios públicos se puede observar que el 93.1% de las viviendas del municipio cuentan con servicio de energía eléctrica, 81.3% con acueducto, el 57.7% con alcantarillado y tan solo el 31.4% de las viviendas cuentan con servicio telefónico. GAS.

El servicio de energía eléctrica lo presta la empresa Compañía Energética de Occidente S.A.S. E.S.P. en toda el área del municipio; los servicios de aseo, acueducto y alcantarillado del Municipio, son prestados por la Empresa Municipal de Servicios Públicos Emquilichao E.S.P.; La empresa Gases de occidente S.A. E.S.P. presta el servicio de gas domiciliario.

❖ **Salud**³³: El Municipio de Santander de Quilichao cuenta con las siguientes instituciones prestadoras de servicios de salud: Una institución pública de Nivel I, una Institución Pública de Nivel II y Siete Instituciones Privadas Nivel I.

También cuenta con Empresas Promotoras de Salud (EPS, Régimen Contributivo) La nueva EPS, Saludcoop, Coomeva, Comfenalco, Colsanitas, SOS, Cosmitet. y con Administradoras de Régimen Subsidiado (ARS, Régimen Subsidiado) AIC, Asmet Salud, Emmssanar, Caprecom.

³² Plan de Salud Municipal Santander de Quilichao. 2.008-2.011Fc – 13/03/2012

³³ Ibid. 31Fc – 13/03/2013

Cuadro No 3. Entorno Socio-Cultural

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Entorno: Socio-Cultural

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Buena cobertura de educación superior.	O			X		X		
2. El municipio con buena prestación de servicios públicos para sus habitantes en la zona urbana.	O			X		X		
3. En la zona rural, los servicios de energía, aseo y acueducto son deficientes.	A	X				X		
4. Amplia inclusión del servicio de salud.	O			X		X		
5. El municipio no cuenta con la infraestructura suficiente para un mayor desarrollo cultural.	A		X			X		
6. El 25% de la red vial del municipio es de carácter estratégico, intercomunicando al municipio con su alrededor.	O			X		X		
7. La panela es producto de alto consumo en el país.	O			X		X		

Fuente: Benjamín Betancourt. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

2.1.4. Entorno Ambiental

En la actualidad, las empresas están obligadas a tener responsabilidad ambiental para reversar un poco los daños ocasionados por el desarrollo de su objeto social.

El cultivo de la caña de azúcar causa un efecto ambiental negativo, especialmente en las aguas superficiales y subterráneas, que son afectadas por el alto uso de herbicidas, el cual además afecta la diversidad en la flora y fauna de la región, generando problemas de plagas en otros cultivos de la zona.³⁴

En cuanto a problemáticas del sector agropecuario en el municipio de Santander de Quilichao, la zona de ladera presenta acidez en los suelos generando erosión por el mal uso de fertilizantes y plaguicidas químicos; mientras que en la zona plana se presentan frecuentes inundaciones por las fuentes hídricas. Se debe tener en cuenta que los combustibles más usados en la actualidad en algunos trapiches paneleros son: la madera, guadua, carbón y caucho de llantas usadas las cuales en sus procesos tienen grandes consecuencias para el medio ambiente y la salud humana. Por un lado se crea deforestación por la tala de árboles y por otro se produce altos índices de contaminación por la liberación de grandes cantidades de micro partículas y bióxido de azufre, estas contaminan los suelos y fuentes de agua y el bióxido de azufre tiene un efecto sobre las vías respiratorias.³⁵

³⁴http://webapp.ciat.cgiar.org/...-/perfil_socioeconomico_santanderquilichao.pdf Fc – 14/03/2013

³⁵<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/7458/2/131457.pdf> Fc – 15/03/2013

En estos momentos gran parte de los trapiches de Santander de Quilichao para su autoabastecimiento energético utilizan para la combustión un 2% leña para el calentamiento inicial de la hornilla y el resto de bagazo de caña para que la contaminación sea menor, a través del uso de hornillas de tecnología mejorada.

Desde el punto de vista ambiental, el mejoramiento de los trapiches paneleros en la utilización del bagazo ha generado impactos positivos como la disminución, de la deforestación y la erosión.

Cuadro No 4. Entorno Ambiental

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Entorno: Ambiental

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om	IMPACTO		
						A	M	B
1. En la zona de ladera se presenta deforestación y erosión por el mal uso de fertilizantes y plaguicidas.	A	X				X		
2. En la zona plana se presenta fuertes inundaciones ocasionadas por las fuentes hídricas.	A	X				X		
3. El cultivo de la caña de azúcar afecta a las aguas superficiales y subterráneas, especialmente por el alto uso de herbicidas.	A	X				X		
4. El uso de madera, guadua, carbón y caucho de llantas como sistema de combustión en algunos trapiches paneleros.	A	X				X		
5. El uso del bagazo de caña en algunos trapiches del municipio.	O			X		X		

Fuente: Benjamín Betancourt. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

2.1.5. Entorno Tecnológico

La tecnología permite a los productores paneleros optimizar los procesos para el mejoramiento de la condición de vida de su núcleo familiar que devengan ingresos por el cultivo de caña y elaboración de la panela.

“El 1986 se construyó en Barbosa, Santander, el Centro de Investigación para el Mejoramiento de la Industria Panelera (CIMPA). Los resultados de la evaluación de la agronomía panelera en Colombia realizada en 1983 mostro la necesidad de desarrollar tecnologías que permitieran más eficiente el proceso de la panela y ahorrar mano de obra, dadas las condiciones de emigración de la población rural y la rudeza de las labores de molienda, lo cual, desde ese entonces, provocaba una creciente escasez de trabajadores para el procesamiento de la caña. En particular se recomendaba mejorar la extracción de jugo en los trapiches, desarrollar modelos de hornillas que ahorraran combustibles adicionales al bagazo, aumentar la

eficiencia en la labor de transporte de la caña, la cual representaba más del 15% de los costos de producción”³⁶.

Con base en estas recomendaciones, en 1986 comienza a operar CIMPA con los siguientes objetivos básico:³⁷

- ❖ Mejorar el nivel de vida de los productores y trabajadores de la agroindustria panelera.
- ❖ Aumentar los rendimientos mediante el desarrollo de tecnologías de cultivo y procesamiento.
- ❖ Reducir los costos de producción de panela.
- ❖ Utilizar mejor los subproductos de la caña y de su procesamiento.
- ❖ Disminuir el esfuerzo físico de los operarios.
- ❖ Aumentar la eficiencia de las hornillas, disminuyendo el consumo de leña y otros combustibles que causen daños ambientales.

Cuadro No 5. Entorno Tecnológico

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Entorno: Tecnológico

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om	IMPACTO		
						A	M	B
1. La implementación de nuevas tecnologías para la extracción del jugo de la caña.	O			X		X		
2. La reducción de la mano de obra.	A	X				X		
3. La optimización de los procesos.	O			X		X		
4. La aplicación de una nueva tecnología genera costos.	A	X				X		

Fuente: Benjamín Betancourt. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

2.1.6. Entorno Jurídico

En el marco jurídico del sector panelero en Colombia, se abordan algunas descripciones de la normatividad de la cadena agroindustrial sobre panela que tiene el estado a nivel nacional de la producción y comercialización de panela y de mieles vírgenes como una actividad agrícola desarrollada en diferentes partes del país.

- ❖ **Ley 40 de 1990:** es una ley en la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero. Donde quienes tengan un trapiche panelero, deberán tener como fin

³⁶http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/adopcion_impacto_panela.pdf Fc – 16/03/2013

³⁷Ibíd. Fc – 16/03/2013

principal la siembra de caña con el propósito de producir panela y mieles vírgenes para el consumo humano y el parágrafo del artículo 4°, señala que le corresponde al Ministerio establecer los mecanismos de control para que estas sean aplicadas por las alcaldías municipales en coordinación con las secretarías o servicios de salud departamentales.

“La cuota de fomento panelero antes mencionado será del medio por ciento (5%) del precio de cada kilogramo de panela y de miel que produzcan los trapiches paneleros con capacidad de molienda inferior a las diez (10) toneladas por hora y del uno por ciento (1%) del precio de cada kilogramo de panela y de miel que produzcan los trapiches paneleros con capacidad de molienda superior a los (10) toneladas por hora”.³⁸

❖ **Decreto 1774 del 2004:** con el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela, donde la mayor responsabilidad la tiene el Estado como agente regulador de la economía y como orientador de la salud, (Velar por la salud de los ciudadanos a través de las autoridades competentes asegurándoles una buena higiene por parte de todos los trapiches paneleros del país). Este Decreto se creó con la finalidad de tener control sobre manipulación de los alimentos para garantizarles a sus clientes un producto de alta calidad.

❖ **Decreto 3075 de 1997:** regula las actividades que pueda generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y sus disposiciones aplican entre otros, a todas las fábricas y establecimientos donde se procesen alimentos dentro de los cuales se encuentra los trapiches paneleros y las centrales de acopio de mieles vírgenes. El presente Decreto, establece las medidas necesarias en las cuales los establecimientos deben brindar las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos entre los que se incluyen la panela, para asegurar la calidad del producto.

❖ **Resolución 779 de 2006:** señala los requisitos sanitario que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles procedentes de trapiches que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen la panela con destino al consumo humano, en el territorio nacional, con el fin de proteger la salud y la seguridad humana y prevenir la practicas que puedan inducir a error a los consumidores.³⁹

❖ **Decreto 3462 de 2008:** el decreto 3462 expedido por el Ministerio de la Protección Social tiene el objetivo de realizar modificaciones que permita ampliar el plazo de entrada en vigencia de las disposiciones planteadas en la resolución.

³⁸http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cc_sc.../c-040_1993.htmFc – 17/03/2013

³⁹ [http:// www.fedepanela.org.co/pdfs/RES779-2006.pdf](http://www.fedepanela.org.co/pdfs/RES779-2006.pdf)Fc – 20/03/2013

- ❖ **ISO 9001:** es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.⁴⁰
- ❖ **ISO 9002:** la norma ISO 9002 evalúa todos los recursos humanos y técnicos y los procedimientos administrativos, que garantiza la operación continua y efectiva del sistema de la calidad en una empresa.⁴¹
- ❖ **ISO 14000:** la Norma ISO 14000 es un conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental de la empresa previniendo la contaminación pero considerando las necesidades socioeconómicas de la compañía.
- ❖ **ISO 18000:** esta norma busca a través de una gestión sistematizada y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad ocupacional.
- ❖ **ISO 26000:** proporciona orientación sobre los **Principios y Materias Fundamentales de Responsabilidad Social** que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independiente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo.⁴²

⁴⁰<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>Fc – 21/03/2013

⁴¹<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-649390>Fc – 26/03/2013

⁴²<http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>Fc – 28/03/2013

Cuadro No 6. Entorno Jurídico

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Entorno: Jurídico

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Ley 40 de 1990 es una ley en la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela.	O				X	X		
2. Se establece la cuota de fomento panelero del medio por ciento (0,5%) y del (0,1%).	O			X		X		
3. El Decreto 1774 del 2004, con el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela.	O			X		X		
4. Regulación de las actividades a los establecimientos que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.	O			X		X		
5. Resolución 779 de 2006 que señala los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio.	O			X		X		
6. Acogida a las normas ISO de la calidad, ambiental, salud ocupacional y de la responsabilidad social.	O			X		X		

Fuente: Benjamín Betancourt. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

2.1.7. Entorno Político

Dado que Colombia puede ser considerado como un Estado en crisis ya que posee una política interna débil, pese a los grandes esfuerzos que ha tratado de hacer con el fin de lograr una recuperación de la seguridad además de brindar un futuro confiable para su sociedad de democracia, los programas de gobierno no han tenido un plan de desarrollo continuo, constante y secuencial. Situación que debilita profundamente el engranaje del país, tanto en el área social como en el área económica, logrando a su vez desdibujar aquella proyección nacional que caracteriza un Estado Nación.⁴³

❖ **Situación actual de los paneleros en Colombia:** la panela en Colombia es la base del sustento de miles de familia campesinas, quienes producen en unidades de pequeña y mediana escala con importante participación de mano de obra familiar. El 88% de los productores paneleros poseen menos de cinco hectáreas, el

⁴³ MUÑOZ CÁRDENAS, Lilian Patricia. Direccionamiento estratégico para la estación de servicios los libertadores en Santander de Quilichao-Cauca. 2010. p.67. Pasantía institucional para optar al título de administración de empresas. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

10% hasta un máximo de 20 hectáreas, el 1.4% hasta 50 has, restando solo un 0.38% que poseen más de 50 has”.⁴⁴

La agroindustria panelera, es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional, por la generación de empleo e ingresos para los agricultores, procesadores y demás eslabones vinculados a esta Cadena Productiva, por la superficie dedicada al cultivo de la caña, por el número de establecimientos productivos que agrega y por su indiscutido arraigo dentro de la dieta de los Colombianos, aspecto por supuesto que queremos afianzar y potenciar, por el bien de las miles de familias que derivan su ingreso de este renglón productivo”⁴⁵

La caña panelera es cultivada en 27 departamentos aproximadamente en el país, durante los años 2011 y 2012 el área sembrada se incrementó en 1.8%, especialmente en los departamentos de Boyacá, Santander, Valle del Cauca, Huila y Nariño. La siembra del cultivo de caña le genera al país aproximadamente más de 2500 empleos directos e indirectos.

Cuadro No 7. Entorno Político

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Entorno: Político

VARIABLES	A/O	AM	Am	OM	Om	IMPACTO		
						A	M	B
1. La política actual en el país es muy débil.	A	X				X		
2. El sector panelero no cuenta con políticas de precios establecidos en el mercado.	A	X				X		
3. No existen políticas de créditos para los productores de panela en Colombia a pequeña y mediana escala.	A	X				X		
4. La falta de políticas que permitan acceder a mercados competitivos.	A	X				X		
5. La agroindustria panelera, es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional.	O			X		X		

Fuente: Benjamín Betancourt. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

2.1.8. Entorno Global

En el mundo cerca de treinta países producen panela. Colombia es el segundo productor después de la India, con un volumen que representa el 13.1% de la producción mundial registrada por la FAO. En términos de consumo por habitante,

⁴⁴<http://www.minagricultura.gov.co/Fc> – 29/03/2013

⁴⁵<http://www.fedepanela.org.co/index.php?option=com...view.Fc> – 02/04/2013

Colombia ocupa el primer lugar con un consumo promedio de 24.7 Kg de panela por persona al año”.⁴⁶

El viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Ricardo Sánchez, expresa que “El sector panelero colombiano es uno al que se le abren oportunidades para el ingreso de su producto a los mercados internacionales. Colombia puede ingresar a los mercados internacionales, por ejemplo a países como Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea. La negociación que el Estado colombiano consiguió por medio del tratado de libre comercio permite tener dos tipos de negociaciones, una con Estados Unidos y la Unión Europea, donde el arancel tiene estipulada la cantidad que se va a manejar en los mercados, mientras que con Canadá, la negociación es sin ningún tipo de términos de cantidad, lo cual permite a los productores colombianos acceder a mejores ingresos, debido a que se les abren las puertas para exportar sus productos sin restricciones”⁴⁷.

Según lo expresado por viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Ricardo Sánchez el TLC les da la oportunidad a los pequeños y medianos productores y comercializadores de panela, exportar su producto para que puedan obtener mejores ingresos, para que por medio de esta puedan mejorar su calidad de vida.

2.1.9. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite resumir y evaluar información económica, demográfica, socio-cultural, ambiental tecnológica, gubernamental, política, jurídica y competitiva que influyen en el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.⁴⁸.

“Para realizar la matriz, se debe asignar una calificación con base en la eficacia entre 1 y 4 a cada variable, donde 4 equivale a una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala. El peso ponderado se asigna basado en la industria y resulta del producto de peso por la calificación a cada variable, en donde el peso relativo indica la importancia relativa de cada variable para alcanzar el éxito en la empresa, y se determina así, de 0.0 no es importante a 1.0 muy importante, teniendo en cuenta que la suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas de la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el más bajo es 1.0”⁴⁹.

⁴⁶Ibídem15.Fc – 02/04/2013

⁴⁷Ibídem16.Fc – 02/04/2013

⁴⁸ FRED, R David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Quinta edición. p.144.

⁴⁹ THOMPSON & STRICKLAND. Administración Estratégica. 11ª edición. Editorial McGraw Hill. 1999.

Cuadro No 8. Matriz EFE

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	%	DECIMAL		
OPORTUNIDADES				
1. La ubicación geográfica de Santander de Quilichao.	5	0,05	2	0,10
2. El 25% de la red vial del municipio es de carácter estratégico, intercomunicando al municipio con su alrededor.	9	0,1	4	0,4
3. La panela es producto de alto consumo en el país.	13	0,13	4	0,52
4. La implementación de nuevas tecnologías para la extracción del jugo de la caña.	7	0,07	2	0,14
5. La agroindustria panelera, es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional.	12	0,13	4	0,52
6. Resolución 779 de 2006 que señala los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio.	4	0,05	3	0,15
7. El decreto 1774 del 2004, con el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela.	7	0,07	3	0,21
8. Ley 40 de 1990 es una ley en la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela.	4	0,05	3	0,15
9. Acogida a las normas ISO de la calidad, ambiental, salud ocupacional y de la responsabilidad social.	4	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
1. La producción de la panela ha disminuido a nivel municipal, por la coyuntura del cultivo de piña en la frontera agrícola.	8	0,08	3	0,24
2. El desempleo en el municipio presenta índices muy elevados.	4	0,04	1	0,04
3. La mayoría de ofertas de empleo son informales y por subcontratación.	4	0,04	2	0,08
4. El municipio no cuenta con la infraestructura suficiente para un mayor desarrollo cultural.	4	0,04	2	0,08
5. En la zona de ladera se presenta deforestación y erosión por el mal uso de fertilizantes y plaguicidas.	4	0,04	1	0,04
6. El uso de madera, guadua, carbón y caucho de llantas como sistema de combustión en algunos trapiches paneleros.	3	0,03	3	0,09
7. La aplicación de una nueva tecnología genera costos.	4	0,04	2	0,08
8. La falta de políticas que permitan acceder a mercados competitivos.	4	0,04	3	0,12
TOTAL	100	1		2,96

Fuente: FRED, R David. Conceptos de Administración Estratégica. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

Análisis de la matriz EFE

El total ponderado de la matriz EFE para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. es de 2,96, lo que quiere decir que el trapiche tiene buena posición competitiva externa en el sector agroindustrial. Según este análisis, las oportunidades con las que cuenta la empresa, debido a que estas son mayores, se puede contrarrestar las principales amenazas que impactan a la misma. Haciendo que las amenazas se vean minimizadas por las oportunidades.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

El análisis del sector busca fundamentalmente aprovechar: las imperfecciones del mercado y de las industrias, de los canales de distribución, tecnologías y debilidades de la competencia, para entrar a reciclar dichos conocimientos y formular estrategias para que la empresa posea sus productos y entre con mayor fuerza en el mercado⁵⁰.

El ministerio de agricultura y desarrollo rural tiene identificadas trece (13) zonas productoras (Santander, Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Antioquia, Huila, Tolima, Caldas, Cauca, Norte de Santander, Risaralda, Caquetá y Valle del Cauca) donde abastece el mercado nacional. Esta industria, en su mayoría, presenta carácter de producción campesina, excepto algunas factorías paneleras en los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca que cuentan con tecnología avanzada, organización administrativa consolidada, procesos estandarizados, portafolio de productos y un mercado fijo. La producción de panela está segmentada y caracterizada. La segmentación está dividida en explotaciones de gran escala y de menor escala; mientras que la caracterización se da por la capacidad de producción en Kg/hora⁵¹.

2.2.1. Las Cinco Fuerzas Competitivas

Determinan la capacidad de beneficio de un sector y se transforman en los elementos más importantes a la hora de elaborar la estrategia que le permitirá a la empresa conocer cómo se encuentra frente en el sector panelero (ver figura N° 1).

❖ **Rivalidad entre los competidores existentes:** los competidores existentes que tiene el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. son muy fuertes debido que ya tiene un reconocimiento a nivel nacional y están segmentados a lo largo del territorio nacional colombiano, las explotaciones a gran escala es manejada por los

⁵⁰MARTÍNEZ F. Ángel María. Diagnóstico Empresarial. Universidad Sur colombiana, Santafé de bogota.1996. p.140.

⁵¹ROSETO C, Edwin M. Diagnóstico en la producción, transformación y comercialización de panela en cabildos indígenas nasa del norte del cauca, ante la vigencia y aplicación de la resolución 779 de 2006.Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Agroindustrial.Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ingeniería.

grandes industriales, además cuenta con tecnologías avanzada y se encuentran certificados por el INVIMA, mientras que la economía a menor escala está conformada por empresas PYMES, que día a día luchan por mantenerse en el sector panelero.

❖ **Amenazas de Productos o servicios sustitutos:** los productos sustitutos son aquellos que por sus características de sabor, cantidad, precio, imagen suplen la misma necesidad del que actualmente vienen consumiendo, desplazando los existentes en el mercado⁵².

Los productos que en estos momentos amenazan la panela, en la canasta familiar de los colombianos son: el azúcar, la stevia y los endulzantes sintéticos que se pueden encontrar en las gaseosas y los refrescos, que son productos de bajo valor nutricional comparado con la calidad nutricional de la panela.

❖ **Poder de negociación de los proveedores:** la oferta de los insumo es muy variada, lo que permite escoger un producto de buena calidad. En Santander de Quilichao no todos los proveedores de todos los trapiches tienen los requisitos de ley, debido que son pequeños agricultores que no poseen grandes extensiones de tierras que los acredite como comerciantes para que aparezcan registrados en la Cámara de Comercio, tampoco ven la importancia de sacar el RUT.

❖ **Poder de negociación de los compradores:** la comercialización de la panela se asimila a un mercado de competencia perfecta, debido que existe un gran número de productores y un inmenso número de consumidores, cada uno de los cuales tiene un poder insignificante sobre el mercado. Se destacan dos canales de distribución de la panela: el primero corresponde a las zonas planas del Valle del Cauca y Risaralda; los productores despachan la panela directamente a los supermercados o a las plazas de mercado local, para su venta al consumidor. El segundo corresponde al resto de regiones paneleras del país, típicas de pequeños y medianos productores, en el que interviene una cadena más larga de agentes comercializadores (el acopiador, el mayorista y el minorista o detallista). También se presentan en esta cadena otros intermediarios y cooperativas de productores⁵³.

❖ **Amenazas de nuevos competidores:** en Santander de Quilichao la panela es el sustento de muchas familias campesinas que perciben sus ingresos a través de la producción y comercialización de este cultivo, el consumo de este producto se evidencia en la canasta familiar de las clases media y baja y en pequeña proporción los de clase alta, además este producto es utilizado por industrias para la preparación de alimentos concentrados para los animales.

⁵² Ibídem. p.143.

⁵³<http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf> - 10/05/2013

Los paneleros de Santander de Quilichao se enfrentan a graves problemas de producción y mercadeo, debido en parte a la falta de coordinación entre los diferentes agentes económicos para plantear y regular las actividades de producción y comercialización, así como por la tendencia a cultivar áreas nuevas que les permita ser más competitivos ahora con la entrada del TLC.

Tecnología: la falta de organización no ha facilitado que muchos trapiches de Santander de Quilichao puedan mejorar sus productos por la falta de recursos económicos que les garanticen mejorar sus procesos, y puedan acceder a nuevas y a mejores tecnologías, que les permite obtener un producto de mayor calidad, costos más bajos, precios cómodos y puedan incorporar nuevas variedades de panelas.

Culturales: la competitividad de los sistemas paneleros locales no se basan solo en la presencia de recursos genéricos naturales, como la existencia de condiciones ecológicas propicias para el buen desarrollo de la caña, sino también en activos culturales específicos que se han ido construyendo histórica y socialmente con el desarrollo de los territorios. En este sentido, el saber –hacer local y el hábito tradicional de consumo de la panela son dos activos culturales fundamentales de las regiones paneleras⁵⁴.

⁵⁴ GARCÍA L., Adiel. Estudio de factibilidad y viabilidad para la puesta en marcha de un trapiche productor y comercializador de panela, en la vereda San Antonio municipio de Santander de Quilichao 2010-2014. Facultad de ciencias de la administración, contaduría pública-2010. Trabajo de grado para optar al título de contador público. pág. 62-63.

Figura No2.Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter E. Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

2.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite diagnosticar la ventaja competitiva que tiene cada empresa para encontrar la manera de crearla y mantenerla. La cadena de valor se divide en dos actividades, la primera son las actividades primarias que consisten en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador. Mientras la segunda, las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí.

Las Actividades Primarias se dividen en cinco (5) categorías genéricas como lo muestra la figura N° 2, las cuales son:

1. Logística Interna

- ❖ Recibo de la materia prima: para recibir la materia prima, la persona encargada verifica la cantidad y el estado en que llega la caña. En caso de que la materia prima recibida no esté en un buen estado para ser utilizada en la transformación, ésta debe ser devuelta.
- ❖ Almacenamiento: el operario encargado del almacén deposita la caña en un sitio de óptimas condiciones, de tal forma que no pierda sus propiedades para su posterior procesamiento.
- ❖ Control de inventario: después de cada turno la auxiliar contable se encarga de registrar la producción que los operarios han realizado durante su jornada.

2. Operaciones

- ❖ Etapa de molienda: en esta etapa el operario llamado tallador somete la caña a comprensión de las masas del molino, lo cual propicia la salida del concentrado líquido de los tallos de la caña. Cada vez que va a moler, el operario se encarga de ajustar las masas y revisar el rallado.
- ❖ Etapa de limpieza: en esta etapa el melero se encarga de hacerle la limpieza adecuada al jugo para garantizar a los clientes el consumo de un producto de excelente calidad.
- ❖ Etapa de evaporación, concentración y punteo: las mieles deben estar a una temperatura entre 95 y 100°C, donde tienen en cuenta el importante papel que juega el material de construcción de las pailas, el tiempo de residencia de los jugos y la intensidad del calor que reciben.
- ❖ Etapa de batido y moldeo: aquí la temperatura de las mieles se reduce y se le da forma a la panela. Del cuidado de la miel en las anteriores etapas, depende que la panela salga de buen color y textura.
- ❖ Etapa de enfriamiento y empaque: se coloca la panela en los mesones para que enfríe a temperatura ambiente para evitar la formación de vapor dentro del empaque.
- ❖ Etapa de almacenamiento: para almacenar la panela, el trapiche cuenta con estibas que permiten la ventilación y la protegen de la humedad.

3. Logística externa

- ❖ Orden de pedidos: los mercaderistas son los encargados de las existencias del producto en los puntos de ventas, por lo tanto ellos son encargados de llamar al gerente para realizar el pedido.
- ❖ Transporte: para el transporte del producto terminado el trapiche tiene un vehículo con buenas condiciones sanitarias para el traslado.
- ❖ Tiempo de entrega: el tiempo de entrega de los pedidos es aproximadamente a los 3 días siguientes al requerimiento.
- ❖ Cuentas por pagar: el trapiche maneja las cuentas por pagar y demora 8 días en efectuar el pago a sus proveedores, es decir que las cuentas por pagar tienen buena rotación.

4. Marketing y ventas

- ❖ Precio justo: el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. se caracteriza por manejar precios competitivos, que le permita al consumidor adquirir el producto.
- ❖ Fuerza de ventas: cada tres meses la empresa contrata a una impulsadora para que promocioe el producto e impulse las ventas.

5. Servicios

- ❖ Servicio al cliente: el trapiche se preocupa para que sus clientes queden satisfechos cuando llevan el producto para sus casas.
- ❖ Reclamos: las quejas, reclamos y/o sugerencias las hace el cliente al mercaderista, luego este último las hace saber al gerente para que tome sus respectivas decisiones.

Figura No3. Actividades primarias de la cadena de valor



Fuente: Michael Porter; Cadena de valor. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

Las Actividades de apoyo que tienen que ver con la competencia pueden dividirse en cuatro (4) categorías genéricas:

1. **Abastecimiento:** en el trapiche, la compra de todos los insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa la realiza el gerente en conjunto con los requerimientos de los operarios, mercaderistas y personal administrativo. Estas compras se realizan cada quince días o cada mes, de acuerdo con lo que se requiera.
2. **Desarrollo tecnológico:** la tecnología la representan las maquinarias empleadas en el proceso de producción.
3. **Recursos humanos:** la administración de los recursos humanos es por parte del gerente, por ejemplo, en las contrataciones. Pero en tareas como una inducción, lo realizan los trabajadores de ese oficio.
4. **Infraestructura de la empresa:** el trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. cuenta con un terreno propio y está distribuido de la siguiente manera: en la parte de adelante cuenta con un patio amplio para descargar la caña cuando llega en camión, después se encuentra la tarima donde se coloca la caña panelera para su posterior procesamiento, en el mismo espacio está el molino el encargado de extraer el jugo de la caña, una vez extraído el jugo, este se deposita en unos estanques y el bagazo de la caña pasa a la bagacera para su respectivo secado, después esta la parte donde se encuentra la hornilla para la cocción del guarapo, y en el siguiente está el curto de moldeo después el cuarto de enfriamiento y maquilado de la panela y por último la bodega.

A continuación se muestra la cadena de valor del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.

Figura No 4. Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.



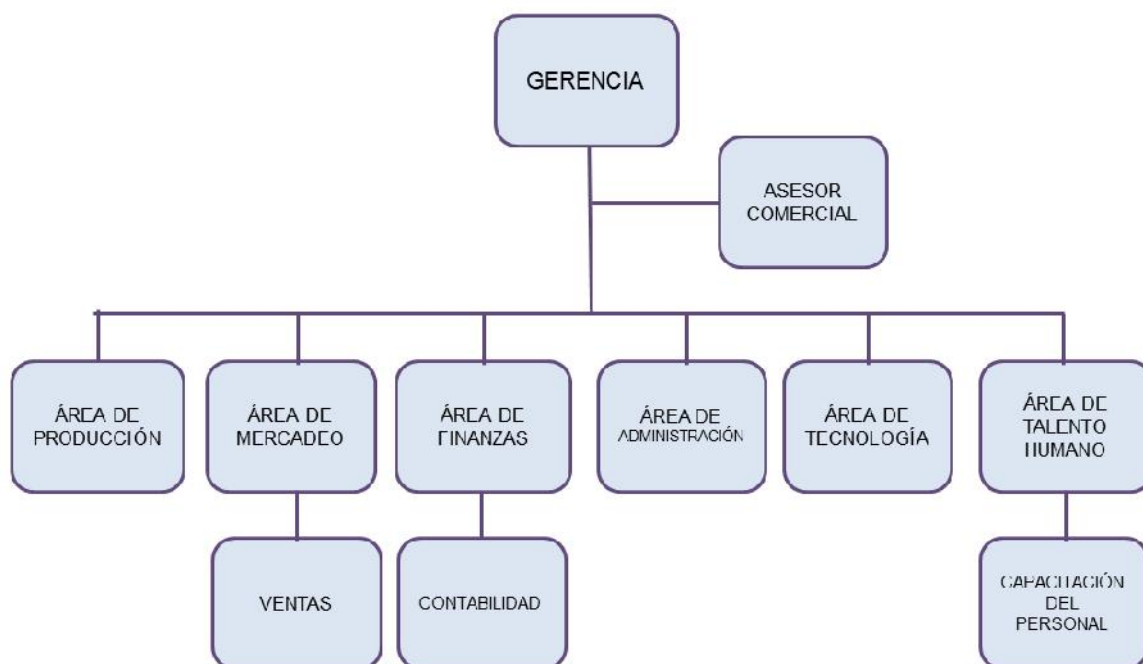
Fuente: Michael Porter; Cadena de valor. Adaptado por las autoras Andreina Loba y Maby Mejía.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se evaluarán todas sus fortalezas y debilidades en cada una de sus posibles áreas funcionales de producción, mercadeo, talento humano, finanzas, tecnología y administración; el análisis permitirá identificar la calidad y la cantidad de recursos disponible para la organización.

En este momento, la empresa no tiene definido un esquema en orden jerárquico de sus áreas funcionales, lo que conlleva al poco orden en la gestión y dirección de las actividades; por tanto las tesisas proponen el siguiente organigrama:

Figura No. 5 Organigrama propuesto para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.



Fuente: Benjamín Betancourt; organigrama. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía

Se presenta a continuación la propuesta para cada una de las diferentes áreas.

2.3.1. Gerencia

El encargado de la administración de la empresa, es una persona que orienta y administra bien los recursos, pues la función del gerente es fundamental para el buen direccionamiento de la organización, debido a que él es quien debe planificar y supervisar las gestiones realizadas generando una buena comunicación y buen trabajo en equipo.

Perfil del Cargo: el gerente es el directo responsable del funcionamiento del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., este debe ser una persona con experiencia y conocimientos sólidos en el área administrativa.

2.3.2. Área Funcional de Producción

Es un área de gran importancia para la empresa, pues de ella depende el rendimiento económico del trapiche; es la encargada de la transformación de la materia prima en producto terminado, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales como herramientas y maquinarias necesarios para su elaboración. Verifica que los productos sean de buena calidad, y que se entregue el producto en los tiempos establecidos.

Perfil del cargo: para este cargo se requiere de una persona con conocimientos en el área de producción debido que es la persona encargada de coordinar y supervisar las operaciones dentro de la empresa para que opere de la mejor manera.

En el área de producción de la empresa el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. su sistema de gestión es bastante escasa por la poca organización en cuanto a sus altos costos a la hora de producir una unidad de panela. Es decir, tanto el gerente como los empleados no tienen los conocimientos suficientes, que le permita al trapiche proyectarse hacia el futuro y obtener mejores rendimientos por medio de la productividad.

2.3.3. Área Funcional de Mercadeo

De esta área depende la consecución y fidelización de los clientes; es la encargada de canalizar los bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor final. Entre las funciones de mercadeo está el estudio de mercado, del presupuesto, del empaque, la etiqueta, la marca, del precio, las promociones y la publicidad.

Perfil del Cargo: para el área de mercadeo se hace necesario contar con una persona que posea conocimientos en mercadeo y tenga amplios conocimientos de los productos que se comercializan en la organización.

En este momento la empresa cuenta con un comercio establecido en supermercados de cadenas en La 14, Superinter y Supertiendas Olímpica. Cuenta con mercaderistas calificados que le permiten tener mayores ventas ya que están pendientes de surtir los puestos de los supermercados y de solicitar los pedidos que se requieren en el momento. En la política de la empresa no está estipulado darle incentivos a los mercaderistas, operarios ni en su área de administración. No realizan estudios sobre la demanda para tratar de conseguir más clientes o saber con cuántos clientes cuenta. El inventario no tiene un sistema de control que les

permita saber cuánto tienen en bodega, de los precios que manejan son adecuados se ajustan al poder de adquisición los clientes, tanto en los supermercados de cadena como en su propia infraestructura, teniendo en cuenta que su máximo competidor es el trapiche La Palestina, que cuenta con gran reconocimiento a nivel nacional.

En muchos casos el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. no analiza las necesidades de los clientes para tenerlos satisfechos. No hacen estudios de la competencia para medir el desempeño que les permita fortalecer sus estrategias en el mercado por todo lo anterior se hace necesario un sistema de gestión como el Cuadro De Mando Integral que les permita visualizar mejor los objetivos en el presente y en el futuro.

El medio en el cual transportan la mercancía es muy adecuado, les ofrecen a los clientes un producto de buena calidad y variedad. En ocasiones contratan a impulsadoras para que promocionen el producto lo cual aumenta las ventas en su momento.

2.3.4. Área Funcional de Finanzas

Esta área se encarga del óptimo control y manejo de los recursos económicos financieros de la empresa, tanto interno como externo, necesarios para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Está conformada por los departamentos de finanzas, de contabilidad y de presupuesto, además se encarga de recopilar, clasificar y registrar la información para luego sistematizarla.

Perfil del Cargo: esta área debe estar a cargo de un contador (a) público (a), debido a que de su gestión depende la toma de decisiones adecuadas para el buen manejo de los recursos económicos, además en esta área se requiere de un (a) auxiliar contable con conocimientos amplios, el cual se encarga de sistematizar la información.

La empresa no ha implementado una metodología que les permita realizar un diagnóstico financiero de cada uno de sus movimientos tanto financiero como no financiero, por tal motivo en la actualidad no cuentan con una planeación financiera que los ayude a mantener un equilibrio en todos los niveles de la misma para que puedan comprender y visualizar la estrategias global de su negocio. En la parte de auditoría interna, la auxiliar contable y el revisor fiscal son los encargados de realizar de alguna manera el control de auditoría.

2.3.5. Área Funcional de Administración

Esta área es la encargada de dirigir, planear organizar, controlar e integrar a la organización en cada una de sus áreas.

Perfil para el Cargo: la persona encargada de esta área debe contar con los conocimientos necesarios para llevar a cabo su labor, esta área depende la administración de los recursos, los cuales son escasos.

No tienen una estructura organizacional clara, cuentan con un personal que conoce los procedimientos y las responsabilidades de cada proceso; quien en muchos casos toma las decisiones es el asesor comercial sin tener en cuenta la opinión del administrador, por eso en muchas ocasiones por la mala comunicación han tomado decisiones erróneas que no han permitido que la empresa evolucione y salga adelante.

2.3.6. Área Funcional de Tecnología

El área de tecnología es la encargada de dirigir los procesos técnicos y administrativos en el área de informática, esta depende de la magnitud y volumen de la información, así como de las características de la empresa, para analizar y diseñar los sistemas, las bases de datos y mantenimiento del hardware etc.

Perfil del cargo: en esta área la persona encargada debe tener conocimientos y estudios en informática y en el funcionamiento de maquinarias y equipos de trabajo, además que pueda trabajar en equipo.

El Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., cuenta con una hornilla de tecnología mejorada CIMPA, una máquina termoselladora que sirve para que la panela quede bien empacada y un molino R8 modelo industrial.

2.3.7. Área Funcional de Talento Humano

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa, entre las funciones de esta área se puede mencionar la selección del personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la capacitación, la motivación, salario y prestaciones sociales.

En el momento el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. no tiene establecido cuánto tiempo tarda un trabajador de producción en realizar su labor, en cada proceso para llegar al producto terminado, dan clases de inducción al personal que

entra a trabajar por primera vez a la empresa, tienen en cuenta en la selección del personal que ya haya tenido experiencia en trapiches paneleros.

2.3.8. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.⁵⁵

Para poder realizar la matriz EFI, se debe asignar una calificación entre 1 y 4 en cada uno de las variables, 1 representa una debilidad mayor, el 2 una debilidad menor, el 3 una fuerza menor y el 4 una fuerza mayor. El peso se asigna basado en la parte interna de la empresa que va desde 0.0 que es no importante hasta 1.0 que es importante, mientras que el peso ponderado se asigna basado en la industria y resulta del producto de peso por la calificación a cada variable, en donde el peso relativo indica la importancia relativa de cada variable para alcanzar el éxito en la empresa, teniendo en cuenta que la suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades de la matriz EFI, las variables que repercutan en la organización deben llevar los pesos más altos. El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0, el promedio es 2.5 y el más bajo es 1.0.

⁵⁵<http://www.planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/Fc> – 11/05/2013

Cuadro No 9. Matriz EFI

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO		CALIFICACION	PESO PONDERADO
	%	DECIMAL		
FORTALEZAS.				
1.Producto de excelente calidad	10	0.10	4	0.4
2.Buen servicio al cliente	7	0.07	3	0.21
3.Variedad en la presentación del producto	6	0.06	3	0.18
4.Precio justo	6	0.06	4	0.24
5.Responsabilidad y compromiso en la entrega de los pedidos	7	0.07	3	0.21
6. Participación en el mercado.	4	0.04	3	0.12
7. Mercaderistas calificados.	5	0.05	3	0.15
8. Tecnología utilizada	3	0.03	3	0.09
9. La infraestructura física es propia.	7	0.07	4	0.28
10.Calidad del servicio	5	0.05	4	0.2
DEBILIDADES				
1. Dependencia del 100% de la materia suministrada por los proveedores	4	0.04	1	0.04
2. Falta inyección de capital para un mejor funcionamiento.	2	0.02	2	0.04
3. No hay una planeación estratégica adecuada, que permita al trapiche prever futuras situaciones y tomar las respectivas acciones de mejora.	6	0.06	1	0.06
4.La empresa no tiene definida ni escrita la visión, misión y valores estratégicos	4	0.04	1	0.04
5. No realizan estudio para saber cómo se encuentran frente a la competencia.	2	0.02	1	0.02
6. No tienen una estructura organizacional clara.	4	0.04	1	0.04
7. Falta del personal idóneo para realizar cada una de las funciones tanto operativas como administrativas.	3	0.03	2	0.06
8. Mucha rotación del personal	2	0.02	1	0.02
9.Falta más motivación hacia los empleados	2	0.02	1	0.02
10.No tienen definidas políticas	3	0.03	1	0.03
11. Falta de un sistema de gestión.	6	0.06	1	0.06
12. Falta de una página web.	1	0.01	1	0.01
TOTAL	100%	1.00		2.52

Fuente: FRED, R David. Conceptos de Administración Estratégica. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía

Análisis de la matriz EFI

La matriz EFI aplicada al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. arrojó un resultado de 2,52 que es una calificación promedio, con el que se evidencia que las fortalezas se ven minimizadas por las debilidades que presenta la empresa, debido a que las últimas son mayores.

Según el cuadro No. 9, las variables de fortaleza con mayor calificación son el producto de excelente calidad, seguido del buen servicio al cliente y responsabilidad en la entrega de los pedidos. Estas variables le han permitido a la empresa sostenerse en el mercado. Mientras en las debilidades la mayoría de las variables representan una calificación de debilidad mayor, porque la empresa carece de una planeación estratégica que le permita, mediante un sistema de gestión empresarial, redireccionar, su estrategia y orientara la organización hacia un mejoramiento continuo para garantizar la continuidad de la misma.

3. MAPA ESTRATÉGICO

Ahora bien, para la elaboración del mapa estratégico se sustrae del cuadro No 14 los objetivos estratégicos del trapiche comunitario La Palmereña Ltda. que agrupados por perspectivas y entrelazados entre sí, para interpretar la función de cada objetivo y su contribución con el objetivo principal de la organización.

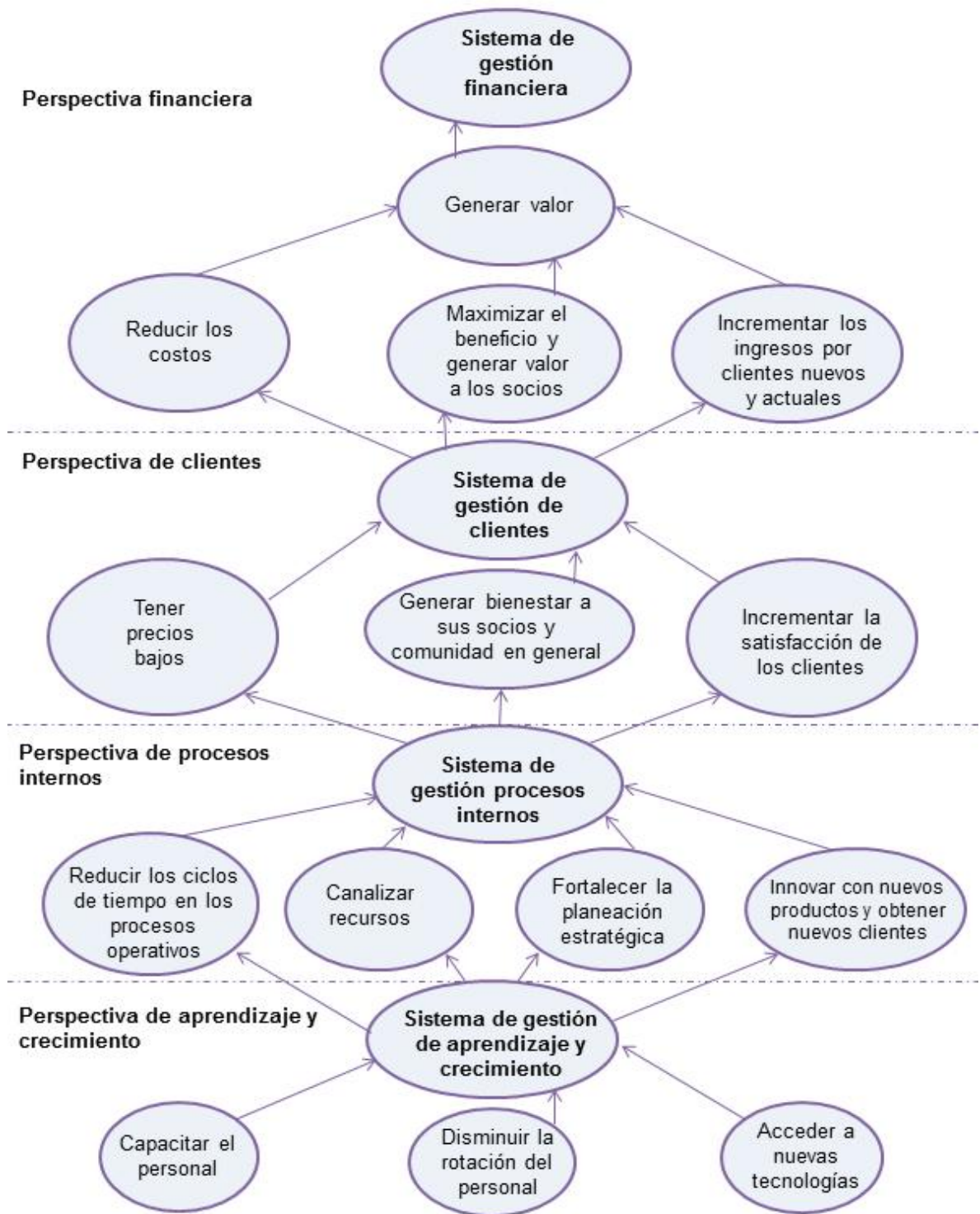
El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard; ilustra las relaciones causa-efecto que vincula los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivos y también promueven los objetivos de la productividad de la organización en la perspectiva financiera. Incluso, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas a los activos intangibles de la organización—capital humano, capital de la información y capital organizacional- que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos⁵⁶.

Se llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de una o de varias hipótesis en la que se basa una estrategia; también se le conoce como diagrama causa-efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. El mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se pueden lograr.

Se puede decir que el mapa estratégico es el que muestra el camino a seguir de una organización para alcanzar los objetivos planteados por medio de las estrategias.

⁵⁶KAPLAN Robert S. y NORTON David P. mapa estratégico convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Edición Gestión 2000.Barcelona.2004. pág. 86

Figura No 6. Mapa estratégico



Fuente: KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Mapas Estratégicos. Adaptada las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

A continuación se explicará la función de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del mapa estratégico realizado al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.

3.1. LAS PERSPECTIVAS

3.1.1. Perspectiva Financiera

El factor más importante para toda empresa es generar rentabilidad. A pesar de que el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. se centra en generar bienestar a la comunidad, esta perspectiva tiene como objetivo dar respuesta a todas las inquietudes de los socios tanto de medidas financieras, como de las no financieras para que la organización cree valor a los socios.

❖ **Reducir los costos:** este objetivo es para darle uso eficiente a los recursos, se hace necesario medir la reducción de los costos pues, también contribuye al incremento del beneficio.

❖ **Maximizar el beneficio y generar valor a los socios:** es el objetivo principal de toda organización y por su puesto del trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. De la realización de este objetivo depende el crecimiento del trapiche y sostenibilidad en el tiempo.

❖ **Incrementar los ingresos por clientes nuevos y actuales:** el trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. debe crear estrategias para incrementar sus ingresos y alcanzar el objetivo principal.

3.1.2. Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva se identifican todos los aspectos que contribuyan a la retención de clientes, satisfacción de sus necesidades, adquisición de nuevos clientes, así como a generar bienestar a los socios y a la comunidad en general.

❖ **Tener precios bajos:** es importante para competir en el mercado, la mayoría de los clientes lo primero que comparan en los productos y/o servicios es el precio, pues un precio bajo además de la calidad, cantidad y garantía que son otras de las cualidades que el cliente busca.

❖ **Generar bienestar a sus socios y comunidad en general:** este objetivo es quizá el más importante porque es el fin por el cual fue creado el trapiche, para generar bienestar a los socios, al cliente interno (empleados) y al cliente externo.

❖ **Incrementar la satisfacción de los clientes:** con este objetivo se extiende la cadena, pues un cliente satisfecho trae nuevos clientes, así de esta forma se da la fidelización del cliente.

3.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos donde la organización debe enfocar su mayor esfuerzo para satisfacer a sus clientes y socios, y también en la consecución de los objetivos financieros de la empresa.

❖ **Reducir los ciclos de tiempo en los procesos operativos:** en la medida en que se reduzca los ciclos de tiempo en los procesos, el tiempo se optimizará y se podrá emplear en otros procesos.

❖ **Canalizar recursos:** es una forma muy usual de obtener ingresos de entidades externas, usada con mayor frecuencia en las organizaciones sin ánimo de lucro como el trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., a través de proyectos se canalizan los recursos para la sostenibilidad de la empresa.

❖ **Fortalecer la planeación estratégica:** contribuye a determinar el norte hacia el cual va la organización.

❖ **Innovar con nuevos productos y obtener nuevos clientes:** la innovación siempre va a ser importante porque al cliente le gusta la variedad, bien sea el mismo producto pero en presentación distinta.

3.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta última perspectiva pero no menos importante, se tiene en cuenta la formación y el crecimiento de la organización, no solamente en su estructura, sino también en su talento humano, en sus actividades y procesos, lo que permite un crecimiento constante y a largo plazo.

❖ **Capacitar el personal:** contribuye al crecimiento constante de la organización en las actividades y procesos a llevar a cabo, pues un talento humano capacitado rinde mucho más.

❖ **Disminuir la rotación del personal:** es ideal para controlar la fuga de cerebros de la organización hacia otras organizaciones. Además, un personal nuevo requiere de tiempo para adaptarse a su nueva labor, lo que representaría un tiempo muerto.

❖ **Acceder a nuevas tecnologías:** con esta acción se contribuye a la reducción de los costos y tiempos de producción

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El concepto del Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente significa tableros de mando o cuadros de instrumentos, el Cuadro de Mando Integral (CMI) tuvo sus comienzos en el continente Europeo, especialmente en Francia, pero a partir de los años 80 el CMI alcanza una visión más práctica y con el paso del tiempo esta herramienta fue evolucionado y combinando no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos en un negocio.

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por los estadounidenses Robert Kaplan profesor de la universidad de Harvard y David Norton consultor empresarial. En 1990 Kaplan y Norton realizaron estudios de investigación en docenas de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. Estos dos hombres relacionaron las antiguas herramientas de indicadores con la consecución del cumplimiento del plan estratégico empresarial.

Esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XXI, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores. La idea de combinarlos para realizar el seguimiento de los procesos estratégicos tiene la misma edad que el concepto de estrategia; es decir unos 40. De manera que lo novedoso del cuadro de mando integral es, exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores y diseño clave⁵⁷.

Para los autores Kaplan y Norton “El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles”⁵⁸.

“El cuadro de mando es integral según para Kaplan y Norton porque expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros”⁵⁹.

Entonces se puede decir que para Kaplan y Norton el CMI es un sistema de gestión que le ayuda a las empresas a mejorar sus estrategias y a lograr su misión a través

⁵⁷<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmiget/artdiane.pdf>-Fc - 02/07/2013

⁵⁸ KAPLAN y NORTON “El Cuadro de Mando Integral”. segunda Edición. 1996-02/07/2013

⁵⁹ <http://www.cuadromandointegral.com.ar/index.htm>-02/07/2013

de las cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento).

Para Sanloz “El Cuadro de Mando Integral es un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas a través de la alineación de sus procesos. Los resultados de su implantación deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas”⁶⁰.

Es decir que para SANLOZ el CMI tiene que ver más con la parte de la gerencia que con la medición, porque CMI le permite a los directivos tomar decisiones acertadas por medio de las estrategias.

El señor Salvatore Tarantino manifiesta que está de acuerdo con Robert S. Kaplan y David P. Norton cuando dicen que “el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Pone énfasis en la consecución de los objetivos financieros y no financieros, pero también incluyen los indicadores de actuación de esos objetivos y así, el cuadro de mando integral complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura”⁶¹.

Entonces, para Salvatore Tarantino “el cuadro de mando integral es un sistema de gestión que permite manejar las estrategias y la misión a través de los indicadores de las medidas de actuación tanto pasadas como futuras con la ayuda de las cuatro perspectivas”⁶².

El CMI refleja los conocimientos, habilidades y sistema que los empleados necesitan (perspectivas de aprendizaje y crecimiento) con el fin de innovar y construir capacidades estratégicamente adecuadas y eficientes (perspectivas del procesos interno) que aportan un valor específico para el mercado (perspectiva del cliente) y, eventualmente, proporcionará mayor valor a las partes interesadas (perspectivas financieras). Después de identificar, una organización en particular, las relaciones causales entre las perspectivas del CMI son importantes para caracterizar su contenido y asignar responsabilidades. Para cada perspectiva una cuestión se muestra, para el cual los objetivos, indicadores de desempeño, metas e iniciativas apropiadas, son definidas, las relaciones causa y efecto se revelan mediante la

⁶⁰[http://www.ucipfg.com/.../Cuadro_de_Mando_Integral_\(Balance%20Scorecard\)-10/06/2013](http://www.ucipfg.com/.../Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard)-10/06/2013)

⁶¹ <http://www.cuadromandointegral.com.ar/index.htm> -17/06/2013

⁶² http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares_/imp--20/06/2013

construcción de un mapa estratégico, que permite una descripción de la estrategia, la alineación de los objetivos, metas, acciones y resultados seleccionados e indicadores que complementan la información financiera tradicional⁶³.

4.1. LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo mostrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor en una organización a través de cuatro perspectivas como ejes principales que una empresa debe tener: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva aprendizajes y crecimiento.

4.1.1. Perspectiva Financiera: tiene como objetivo dar respuesta a todas las inquietudes de los accionistas de una organización tanto en medidas financieras como no financieras, como ¿Qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas? para que la organización pueda tener un mayor equilibrio en el proceso de su gestión. Robert Kaplan dice que “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”⁶⁴.

4.1.2. Perspectiva de Clientes: en esta perspectiva se identifican todos los segmentos de los clientes como tal y el mercado para la medición de la capacidad de la organización en la retención de sus clientes, la satisfacción de sus necesidades, como también la adquisición de nuevos clientes y el desarrollo del cliente.

4.1.3. Perspectiva de Procesos Internos: la perspectiva del proceso interno identifica en que procesos críticos debe sobresalir la organización para satisfacer a los clientes y accionistas en la consecución de los objetivos financieros de la empresa.

4.1.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: en esta última perspectiva, pero no menos importante, se tiene en cuenta la formación y el crecimiento de la organización, no solamente en su estructura física, sino también en su parte talento humano, en tecnología y la motivación. Así, según Maslow, “una organización debe atender, tanto las necesidades primarias y de capacitación de sus trabajadores como estimularlos para obtener un colectivo motivado”⁶⁵ sin atender esta relación

⁶³ KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review 70 (1), 71-80--5/07/2013

⁶⁴ Kaplan et al, 2009, p.39

⁶⁵ Stone, J. Administración 5ta edición. La Habana: Ed. ENPES. 1995.p. 781

la dirección pudiera plantearse la motivación como objetivo estratégico; por el contrario, atendiendo la relación, la dirección se plantearía atender la capacitación y estimulación de los trabajadores para obtener un colectivo motivado”⁶⁶.

Para Kaplan y Norton “las organizaciones también deben invertir en sus infraestructura, personal y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimientos financieros a largo plazo”⁶⁷.

4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la elaboración del direccionamiento estratégico se utilizó el modelo de Vander Erve enfocado en la planeación empresarial, del diseño de la visión y la misión, en los diez pasos que plantea el modelo, se identificó que es lo que desea, requiere y espera la empresa, la información se obtuvo a través de la entrevista realizada al gerente, a la auxiliar contable y al asesor comercial, quienes respondieron cada una de las preguntas ahí plasmadas, por tal razón las tesisas plantean la visión y la misión respectiva:

4.2.1. Visión del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda.

A futuro, la empresa quiere,

- ❖ Ser una empresa consolidada y reconocida por la calidad, innovación y precio de los productos a nivel regional.
- ❖ Ser los primeros en distribución de panela orgánica y convencional a nivel local y regional.
- ❖ Ser una compañía con un alto margen de rentabilidad.
- ❖ Ser una empresa de cobertura regional en los mercados del suroccidente colombiano.
- ❖ Queremos que la empresa se auto suministre el 30% de la materia prima.
- ❖ Que la empresa sea líder del gremio.

Se ha propuesto lograr lo anterior en 5 años, es decir en el año 2017.

DECLARACIÓN DE VISIÓN PROPUESTA

Para el año 2017 la organización se consolidará como una empresa líder del sector a nivel local y será reconocida a nivel regional por su calidad, innovación y precio, generando valor y un alto margen de rentabilidad y de satisfacción a sus clientes externos e internos y a la comunidad en general.

⁶⁶ Ibídem.

⁶⁷ Kaplan ,2009,p.140

4.2.2. Factores que más Impactan al Trapiche

El trapiche la Palmereña Ltda. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela convencional y orgánica. Perteneció al gremio de la Asociación de paneleros del Santander de Quilichao (ASOPANELA).

Los factores que mayor impacto generan sobre el negocio esencial fueron determinados en consenso con el gerente y el asesor comercial, los cuales se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro No 10. Factores que más Impactan al Trapiche

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Factores que más Impactan al Trapiche

Factores de mayor impacto	Comportamiento		
	Pasado	Presente	Futuro
Materia prima	Poca gestión para adquirir de forma independiente la materia prima.	La dependencia de los proveedores de la materia prima es del 100%.	Depender de la materia prima de los proveedores en un 70%.
Clientes	La comunidad, clientes locales.	Pequeños comerciantes, supermercados de cadena.	Escuelas, el ejército, restaurantes del ICBF, otros supermercados de cadena.

Fuente: tomado del modelo de Vander Erve. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

4.2.3. Segmentos de Clientes y Portafolio de Servicios

Segmentos de clientes: los clientes con los que actualmente se cuentan son los supermercados de cadena y los pequeños comerciantes. A futuro se aspira tener otros clientes como instituciones educativas, hogares comunitarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el ejército.

Portafolio de productos: en el siguiente cuadro se relacionan los productos actuales y los productos nuevos a incursionar en el mercado. Además se hace una proyección de ventas en la actualidad y en futuro (incluyendo los nuevos productos). En esta proyección hay productos que a futuro disminuye su porcentaje de producción lo que no significa necesariamente que se vaya a producir menos de ese producto.

Cuadro No 11. Segmentos de Clientes y Portafolio de Servicios

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Segmentos de Clientes y Portafolio de Servicios

Productos Actuales	Productos Futuros	
Panela Orgánica	Miel	
Panela convencional	Panela pulverizada	
	Panela con sabor a naranja, limón maracuyá y mandarina	
Productos Actuales y Futuros	Composición actual de las ventas (%)	Composición esperada hacia el futuro (%)
Panela orgánica	25	45
Panela convencional	75	15
Miel	0	10
Panela pulverizada	0	15
Panela con sabor a naranja, limón maracuyá y mandarina	0	15
TOTAL	100%	100%

Fuente: tomado del modelo de Vander Erve. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

4.2.4. Identificación de Valores Agregados

En el trapiche se han identificado valores agregados principales y secundarios que le permitan diferenciarse de los demás.

- ❖ Alta calidad en la materia prima, la provee en la adquisición.
- ❖ Productos elaborados con exigente control de calidad y el buen servicio al cliente se provee internamente.
- ❖ Variedad en los productos, se provee de forma Interna y a través de empresas distribuidoras de productos cítricos y de caña de azúcar.

En la siguiente tabla se relaciona los productos actuales y futuros con el valor agregado principal o secundario que está disponible o que es requerido.

Cuadro No 12. Valores agregados

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Valores agregados

Producto	Valor agregado disponible	Valor agregado requerido	Principal o secundario
Panela orgánica	Precios competitivos.	Materia prima de alta calidad, excelente atención al cliente.	Producto posicionado en el mercado (Principal)
Panela convencional	Precios competitivos y atención al cliente.	Materia prima de alta calidad.	(Secundario)
Miel	N/A	Excelente calidad del producto, precios competitivos, excelente atención al cliente.	(Secundario)
Panela pulverizada	N/A	Excelente calidad del producto, precios competitivos, excelente atención al cliente, diversidad del producto.	Innovación en la presentación del producto (Principal)
Panela con sabor a naranja, limón maracuyá y mandarina	N/A	Innovación en el producto, producto posicionado en el mercado.	Diversidad de sabores (Principal)

Fuente: tomado del modelo de Vander Erve. Adaptado por las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía.

DECLARACIÓN DE MISIÓN PROPUESTA

El Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. es una organización dedicada a la producción y comercialización de panela de buena calidad, para ello cuenta con personal idóneo, tecnología adecuada y excelente servicio, para brindar a sus clientes un producto que cumpla sus expectativas y que genere bienestar para la organización y sus asociados.

4.3. ESTRATEGIAS DO, DA, FO, Y FA

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas⁶⁸.

A partir de la matrices de evaluación de los factores externos (EFE) y evaluación factores internos (EFI), se hará el diseño de una estrategia para mitigar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades del trapiche comunitario La Palmereña Ltda. para realizar dichas estrategias, se tiene en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas extraídas de las matrices EFE y EFI, que a continuación se muestran.

⁶⁸ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. mapa estratégico convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Edición Gestión 2000. Barcelona. 2004. pág. 57.-- 05/07/2013

4.3.1. Estrategia DO: las estrategias DO sirven para superar las debilidades, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.

- ❖ Capacitar al personal para un mejor desempeño de las tareas encargadas.
- ❖ Elaborar una planeación estratégica para el trapiche comunitario La Palmereña Ltda.
- ❖ Elaborar proyectos para canalizar recursos y lograr una mayor capacidad de producción.
- ❖ Disminuir la rotación del personal.

4.3.2. Estrategia DA: las estrategias DA son de tipo defensivo, con las cuales se pretende disminuir las debilidades del trapiche y evitar las amenazas del entorno.

- ❖ Cultivar la caña de azúcar requerida para los procesos.
- ❖ Elaborar una planeación estratégica e incluir la elaboración de productos innovadores que compitan con productos sustitutos de la panela.
- ❖ Fortalecer los procesos para ser más competitivos en el mercado local y regional.

4.3.3. Estrategia FO: con este tipo de estrategia se pretende potenciar las fortalezas del trapiche comunitario La Palmereña Ltda. con las oportunidades.

- ❖ Establecer alianzas entre el trapiche y otras empresas del sector.
- ❖ Diseñar otras presentaciones del producto.
- ❖ Diseñar e introducir en el mercado nuevos productos.
- ❖ Elaborar productos de excelente calidad, tipo exportación.

4.3.4. Estrategia FA: con estas se trata de evitar y/o disminuir las repercusiones de las amenazas del entorno con las fortalezas del trapiche.

- ❖ Obtener microcréditos a los productores para la siembra y cultivo de caña de azúcar.
- ❖ Competir con las empresas del sector.
- ❖ Elaborar productos innovadores que puedan competir con los sustitutos de la panela.
- ❖ Acceder a nuevas tecnologías.

Cuadro No 13. Matriz de Análisis Integrado

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Matriz de Análisis Integrado

MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADO DOFA DEL TRAPICHE COMUNITARIO LA PALMEREÑA LTDA	FORTALEZAS 1. Producto de excelente calidad. 2. Buen servicio al cliente. 3. Variedad en la presentación del producto 4. Variedad en la presentación del producto. 5. Precio justo. 6. Responsabilidad y compromiso en la entrega de pedidos. 7. Participación en el mercado. 8. Mercaderistas calificados. 9. Tecnología utilizada. 10. La infraestructura física es propia. 11. Calidad del servicio.	DEBILIDADES 1. Dependencia del 100% de la materia suministrada por los proveedores. 2. Falta inyección de capital para un mejor funcionamiento. 3. No hay una planeación estratégica adecuada, que permita al trapiche prever futuras situaciones y tomar las respectivas acciones de mejora. 4. La empresa no tiene definida ni escrita la visión, misión y valores estratégicos. 5. No realizan estudio para saber cómo se encuentran frente a la competencia. 6. No tienen una estructura organizacional clara. 7. Falta del personal idóneo para realizar cada una de las funciones tanto operativas como administrativas. 8. Mucha rotación del personal. 9. Falta más motivación hacia los empleados. 10. No tienen definidas políticas. 11. Falta de un sistema de gestión. 12. Falta de una página web.
OPORTUNIDADES 1. La ubicación geográfica de Santander de Quilichao. 2. El 25% de la red vial del municipio es de carácter estratégico, intercomunicando al municipio con su alrededor. 3. La panela es producto de alto consumo en el país. 4. La implementación de nuevas tecnologías para la extracción del jugo de la caña. 5. La agroindustria panelera, es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional. 6. Resolución 779 de 2006 que señala los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio.	ESTRATEGIAS FO 1. Establecer alianzas entre el trapiche y otras empresas del sector. 2. Diseñar otras presentaciones del producto. 3. Diseñar e introducir en el mercado nuevos productos. 4. Elaborar productos de excelentecalidad, tipo exportación.	ESTRATEGIAS DO 1 .Capacitar al personal para un mejor desempeño de las tareas encargadas. 2. Elaborar una planeación estratégica para el trapiche comunitario La Palmereña Ltda. 3. Elaborar proyectos para canalizar recursos y lograr una mayor capacidad de producción. 4. Disminuir la rotación del personal.

7. El decreto 1774 del 2004, con el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela. 8. Ley 40 de 1990 es una ley en la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela.		
AMENAZAS 1. La producción de la panela ha disminuido a nivel municipal, por la coyuntura del cultivo de piña en la frontera agrícola. 2. El desempleo en el municipio presenta índices muy elevados. 3. La mayoría de ofertas de empleo son informales y por subcontratación. 4. El municipio no cuenta con la infraestructura suficiente para un mayor desarrollo cultural. 5. En la zona de ladera se presenta deforestación y erosión por el mal uso de fertilizantes y plaguicidas. 6. El uso de madera, guadua, carbón y caucho de llantas como sistema de combustión en algunos trapiches paneleros. 7. La aplicación de una nueva tecnología genera costos. 8. La falta de políticas que permitan acceder a mercados competitivos.	ESTRATEGIAS FA 1. Obtener microcréditos a los productores para la siembra y cultivo de caña de azúcar. 2. Competir con las empresas del sector. 3. Elaborar productos innovadores que puedan competir con los sustitutos de la panela. 4. Acceder a nuevas tecnologías.	ESTRATEGIAS DA 1. Cultivar la caña de azúcar requerida para los procesos. 2. Elaborar una planeación estratégica e incluir la elaboración de productos innovadores que compitan con productos sustitutos de la panela. 3. Fortalecer los procesos para ser más competitivos en el mercado local y regional.

Fuente: KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Cuadro de Mando Integral. Adaptada por las autoras Andreina Loba y Maby Mejía

Para que el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. alcance sus metas y tenga un mayor crecimiento, se hace necesario el diseño de objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En el cuadro No 14 muestra los objetivos estratégicos y los indicadores por cada una de las perspectivas del CMI.

Indicadores de Gestión: se definen en el marco del pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procesos y responsables de la gestión.⁶⁹

Los indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos y estos ayudan a las empresas a mejorar su gestión.

⁶⁹http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=que+son+indicadores&ots=_v4OQ4HypX&sig=tw0YjV3A4ZxbdqyRQXvHkg2HORs#v=onepage&q=que%20son%20indicadores&f=false--12/07/2013

Indicadores Cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente⁷⁰.

Los indicadores propuestos todos son cuantitativos, por ejemplo el N° de personas satisfechas / N° de personas encuestadas x 100.

Indicadores Cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades⁷¹.

⁷⁰http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf--23/07/2013

⁷¹ Ibid. --23/07/2013

Cuadro No 14. Objetivos Estratégicos

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	INDUCTOR	RESPONSABLE
FINANCIERA	Reducir los costos	ROA, ROE y ROI	Política financiera	Gerente, Jefe de producción y contabilidad
	Maximizar el beneficio y generar valor a los socios	EBITDA Y EVA	Política financiera, Plan de desarrollo financiero	Gerente, Revisor fiscal, Contador, Auxiliar contable
	Incrementar los ingresos por clientes nuevos y actuales	GAT, GAF Y GAO	Política de cartera	Gerente, Jefe de mercadeo
CLIENTES	Tener precios bajos	Estructura del capital	Gerente de mercadeo	Asesor comercial, Jefe de mercadeo, Jefe de producción
	Generar bienestar a sus socios y comunidad en general	Estructura del capital	Jefe de mercadeo	Gerente
	Incrementar la satisfacción de los clientes	N° de personas satisfechas / N° de personas encuestadas x 100	Jefe de personal	Jefe de mercadeo
PROCESOS INTERNOS	Reducir los ciclos de tiempo en los procesos operativos	Tiempo empleado en el proceso / Tiempo programado para el proceso x 100	Gerente general, Jefe de producción	Gerente
	Canalizar recursos	N° de proyecto aprobados en el año / N° de proyectos realizados	Gerente general, Jefe de producción	Gerente
	Fortalecer la planeación estratégica	Estructura del capital	Gerente general, Jefe de producción	Gerente
	Innovar con nuevos productos y obtener nuevos clientes	Estructura del capital, N° de clientes nuevos en el año / N° total de clientes x 100	Gerente general, Jefe de producción	Gerente, Mercaderista
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar el personal	N° de empleados capacitados en el año / Total de empleados x 100	Política de capacitación	Jefe de personal
	Disminuir la rotación del personal	N° de empleados desvinculados / N° total de empleados x 100	Política de contratación	Jefe de personal
	Acceder a nuevas tecnologías	N° de maquinaria adquirida en el año / Total de maquinarias x 100	Programa de mejoramiento continuo	Jefe de personal

Fuente: KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Cuadro de Mando Integral. Adaptada las autoras Andreina Loba y Maby Mejia

5. INDICADORES DE GESTIÓN Y MATRIZ SEMÁFORO

Los indicadores de gestión son recursos para medir cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los indicadores de gestión propuestos para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. en el cuadro No 15, a continuación se explicará la forma como estos contribuyen a lograr los objetivos del trapiche.

5.1. SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA

Los índices de medición de la rentabilidad de una empresa se pueden obtener al comparar sus ingresos con sus egresos, cuando sus ingresos son mayores que los gastos se puede decir que la empresa es rentable, y cuando sus gastos son mayores que sus ingresos se puede decir que la empresa no es rentable.

Los principales índices financieros utilizados para medir la rentabilidad son el ROA, ROE, ROI, EVA, EBITDA, GAT, GAF y GAO con estos indicadores las empresas pueden saber con qué recursos esta trabajado el ente en un momento determinado.

5.1.1. Índice de Retorno Sobre Activos (ROA)⁷²: mide la rentabilidad de la empresa con respecto al total de sus activos.

La fórmula del ROA es:

$$ROA = (Utilidad Neta / Total Activos) \times 100$$

Si el ROA es positivo se puede decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente sus activos en la generación de utilidades. Mientras mayor sea el ROA más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con menos recursos.

$$ROA = (-8,432,101.62 / 118,380,816.69) \times 100$$
$$ROA = -7.12\%$$

Según cifras tomadas de los estados financieros correspondiente al año 2013, el ROA de -7.12% indica que el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. no es rentable a través de sus activos en la generación de utilidades, pues tiene que recurrir a muchos activos para obtener ganancias.

5.1.2. Índice de Retorno Sobre Patrimonio (ROE): mide la rentabilidad de la empresa con respecto al patrimonio que posee.

⁷² <http://www.crecenegocio.com/como-saber-si-una-empresa-es-rentable/--23/07/2013>

La fórmula del ROE es:

$$ROE = (Utilidad Neta / Patrimonio) \times 100$$

Si el ROE es positivo se puede decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente su patrimonio en la generación de utilidades. Mientras mayor sea el ROE más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con un menor uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

$$ROE = (-8,432,101.62 / 41,356,023.91) \times 100$$
$$ROE = -20.39\%$$

El indicador ROE según estados financieros del año 2013 es de -20.39%, indicando que el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. no produce mucha rentabilidad, esta situación se presenta porque no se está manejando eficientemente el patrimonio para generar utilidades.

5.1.3. Índice de Retorno Sobre Inversiones (ROI)⁷³: consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiando el mismo. Si el ROI es positivo se puede decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente el capital invertido en ella en la generación de utilidades. Mientras mayor sea el ROI más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con menos inversión.

La fórmula del ROI es:

$$ROI = (Utilidad Neta / Inversión) \times 100$$

$$ROI = (-8,432,101.62 / 1,475,926.46) \times 100$$
$$ROI = -571.31\%$$

El ROI en el período contable 2013 fue de -571.31% para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., lo que quiere decir que se está financiando la empresa con recursos de terceros para obtener utilidades que le permitan continuar su curso.

5.1.4. Valor Económico Agregado (EVA)⁷⁴: es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Por tanto, se trata de un indicador orientado a la integración puesto que considera los objetivos principales de la empresa. Además el EVA aporta elementos para que los accionistas, inversionistas entidades de

⁷³ <http://www.contabilidad.tk/node/163--23/07/2013>

⁷⁴ O Amat-books.google.com l costo de cada -23/07/2013

crédito y otras personas con intereses en la empresa puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa.

Fórmula del EVA:

$$EVA = Utilidad\ después\ de\ Impuestos - (Capital\ Invertido \times Costo\ de\ Capital).$$

Para hallar el costo de capital, primero se debe hallar el costo promedio ponderado de capital llamado WACC (por sus siglas en inglés weighted average cost of capital)

El costo de capital ponderado de una empresa puede expresarse de la siguiente forma:

$$Kc = Wd(Kd) + We(Ke)$$

Kc = costo promedio ponderado de capital

Wd = proporción de deuda en la estructura de capital

Kd = costo de mercado de la deuda después de impuestos

We = proporción de capital en la estructura de capital

Ke = costo de mercado del capital después de impuestos

Si la proporción de capital en la estructura de capital quiere separarse en acciones comunes y preferentes la fórmula quedaría:

$$Kc = Wd(Kd) + Wp(Kp) + Wc(Kc)$$

En donde:

Wp = proporción de acciones preferentes en la estructura de capital

Kp = costo de mercado de las acciones preferentes después de impuestos

Wc = proporción de acciones comunes en la estructura de capital

Kc = costo de mercado de las acciones comunes después de impuestos

El Valor Económico Agregado es una herramienta que le permitirá al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. saber si la empresa está creando valor que le permita ser más competitiva en el sector panelero frente a sus competidores. Sin embargo, para esta fórmula las cuentas de los estados financieros no están lo suficientemente discriminadas para calcular el EVA del trapiche.

5.1.5. Ingresos Antes Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA): es considerado como un indicador de rentabilidad que permite la aproximación al valor de una empresa.

Lo que el EBITDA hace es, determinar las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y

demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones⁷⁵.

Fórmula del EBITDA es:

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} = & \text{VENTAS} \\ & \underline{(-) \text{COSTO DE VENTAS}} \\ & \text{UTILIDAD BRUTA} \\ & \underline{(-) \text{GASTOS DE ADMINISTRATIVOS}} \\ & \underline{(-) \text{GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN}} \\ & \text{UTILIDAD OPERATIVA} \\ & \underline{(+)\text{DEPRECIACIONES}} \\ & \underline{(+)\text{AMORTIZACIONES}} \\ & \text{EBIDTA} \end{aligned}$$

El EBITDA para el año 2013 es de 5,778,441.35, esto significa que el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. está generando utilidades sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos, las depreciaciones y las amortizaciones del período.

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} = & 226,089,432.35 \\ & \underline{(-) 201,239,562.00} \\ & 24,849,870.35 \\ & \underline{(-) 28,871,513.00} \\ & \underline{(-) 421,524.00} \\ & -4,443,166.65 \\ & \underline{(+) 8,371,608.00} \\ & \underline{(+) 1,850,000.00} \\ & 5,778,441.35 \end{aligned}$$

5.1.6. Tipos de Apalancamientos: Grado de Apalancamiento Operativo (GAO), Grado de Apalancamiento Financiero (GAF) y Grado de Apalancamiento Total (GAT).

Dentro de las funciones de las finanzas se encuentra la determinación de las inversiones y cómo se van a financiar. Las empresas dentro de sus operaciones diarias incurrir en costos por tal motivo se ven en la necesidad de utilizar el apalancamiento como una herramienta que les permite saber con qué recursos se está financiando la empresa.

⁷⁵ [http://www.gerencie.com/para que nos sirve el ebitda.html](http://www.gerencie.com/para_que_nos_sirve_el_ebitda.html)--3/08/2013

Antes de definir los grados de apalancamientos, se mencionará en primer lugar que es apalancamiento operativo, financiero y total y como estos también influyen en la realidad de la organización.

❖ **Apalancamiento Operativo (AO):** es la relación que existe entre los ingresos por venta de la empresa y sus utilidades o ganancias antes de intereses e impuestos (UAI)⁷⁶.

Fórmula AO es:

$$AO = \frac{\text{INGRESOS POR VENTAS} - \text{COSTO DE VENTA VARIABLE}}{\text{UTILIDAD BRUTA} - \text{COSTO DE OPERACIÓN FIJOS}} \times 100$$

Grado de Apalancamiento Operativo (GAO): es la variación porcentual de la utilidad operativa causada por una variación el nivel de operaciones.

La fórmula del GAO es:

$$GAO = \frac{Q(P - CV)}{Q(P - CV) - CF} \times 100$$

Donde, Q= Unidades de producción, P= Precio unitario, CV= Costo variable unitario, CF= Costos fijos, V= Ventas.

El apalancamiento operativo y el grado de apalancamiento operativo le permitirán al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. saber cuál es la capacidad que tiene la empresa para emplear los costos de operación fijos. Para calcular el GAO, se hace necesario identificar en los estados financieros que partidas constituyen costos fijos y cuales costos variables, partidas que no están bien definidas en los mismos.

❖ **Apalancamiento Financiero (AF):** es la relación que existe entre las Utilidades o ganancias antes de intereses e impuestos (UAI) y la Ganancia Disponible para accionistas comunes o ganancias por acción⁷⁷.

Fórmula del AF:

$$AF = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS} - \text{INTERESES}}{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}} \times 100$$

⁷⁶ http://www.webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema22.pdf--3/08/2013

⁷⁷ Ibid.--3/08/2013

(-) IMPUESTOS

UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO

(-) DIVIDENDOS ACCIONES PREFERENTES

UTILIDAD DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS COMUNES

Grado de Apalancamiento Financiero (GAF): es una medida cuantitativa de la sensibilidad de las utilidades por acción de una empresa, el cambio de las utilidades operativas de la empresa es conocida como el GAF. Este a un nivel de utilidades operativas en particular es siempre el cambio porcentual en la utilidad operativa que causa el cambio en las utilidades por acción⁷⁸.

Fórmula del Grado de Apalancamiento Financiero (GAF):

$$GAF = \frac{Q(P - CV) - CF}{UAI}$$

Donde, Q= Unidades de producción, P= Precio unitario, CV= Costo variable unitario, CF= Costos fijos, UAI= Utilidad Antes Impuestos.

El apalancamiento financiero y grado de apalancamiento financiero revelan las ganancias de los socios del Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. a través de la capacidad para emplear los cargos financieros fijos con el fin de aumentar los efectos de los cambios en las utilidades antes de impuestos e intereses y saber el porcentaje que le corresponde a cada socio. La información que se extrae de los estados financieros no es suficiente para el cálculo del GAF, pues se necesita la discriminación de los costos en costos variable y costos fijos.

❖ **Apalancamiento Total (AT):** es el efecto combinado de los dos apalancamientos operativo y financiero sobre el riesgo de la empresa⁷⁹.

La fórmula del AT:

AT= INGRESOS POR VENTAS

(-) COSTO DE VENTA VARIABLE

UTILIDAD BRUTA

(-) COSTO DE OPERACIÓN FIJOS

UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS

(-) INTERESES

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

(-) IMPUESTOS

UTILIDAD DESPUESDE IMPUESTO

(-) DIVIDENDOS ACCIONES PREFERENTES

UTILIDAD DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS COMUNES

⁷⁸ <http://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>--12/08/2013

⁷⁹ http://www.webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema22.pdf--12/08/2013

Grado de Apalancamiento Total (GAT): para poder medir el grado de apalancamiento total, se hace necesario combinar la palanca operativa y la financiera con la finalidad de establecer el impacto que un cambio en la contribución marginal pueda tener sobre los costos fijos y la estructura financiera en la rentabilidad de la empresa.

Fórmula del Grado de Apalancamiento Total (GAT):

$$GAT = \frac{Q(P - CV)}{UAI}$$

Donde Q = Unidades de producción, P = Precio unitario, CV = Costo variable unitario, UAI = Utilidad Antes Impuestos e Intereses.

EL apalancamiento total le permitirá al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda., saber cuál es la capacidad de la empresa para utilizar sus costos fijos tanto operativos como financieros dentro de su estructura financiera y operativa de esta manera se conoce cual es la utilidad disponible para cada uno de los socios o accionistas. Para obtener el GAT basta con multiplicar el GAO por el GAF no obstante, la información de los estados financieros es insuficiente para calcular este indicador.

5.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CLIENTES.

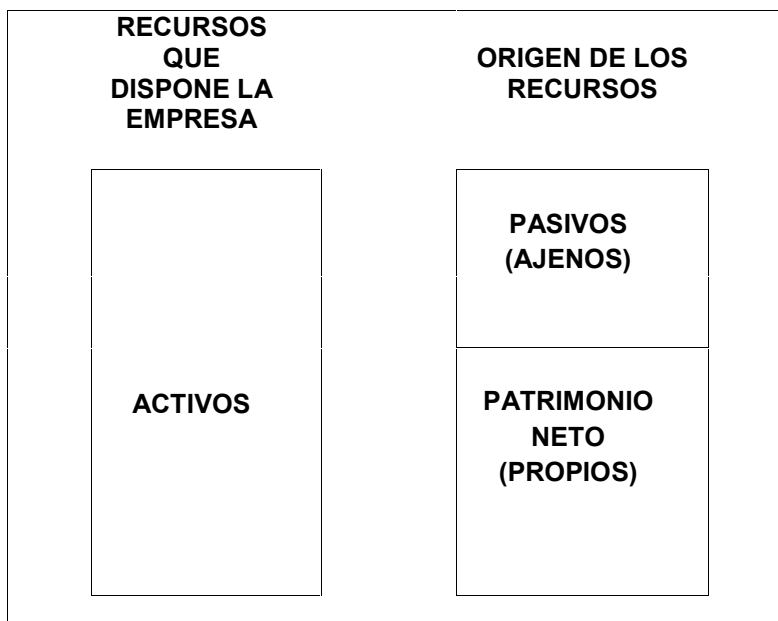
5.2.1. Estructura de Capital: está contemplada en el sistema de gestión de clientes y se refiere a que las empresas independientemente de la actividad a que se dediquen y del país en el cual operen, no son autosuficiente por si solas, por tanto, las decisiones financieras y la estructura de capital de las empresas es uno de los problemas básicos tanto de las finanzas modernas como del enfoque tradicional de las empresas.⁸⁰

La estructura de capital hace referencia a la forma o composición de la financiación a largo plazo de los activos de la empresa, distinguiendo esencialmente entre recursos ajenos y recursos propios⁸¹. Es decir que las empresas utilizan distintas fuentes de financiación a largo plazo para poder fondear sus operaciones diarias

⁸⁰ <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/estructura-de-capital. htm>--19/08/2013

⁸¹ *ibid.*--19/08/2013

Figura No 7 Estructura de Capital⁸².



Fuente: Franco Modigliani y Merton Miller. Estructura de capital.

El teorema propuesto por Franco Modigliani y Merton Miller, constituye la base para el pensamiento moderno en la estructura de capital, aunque es generalmente visto como un resultado puramente teórico, ya que se supone que no toma en consideración muchos factores importantes en la decisión de la estructura de capital. El teorema establece que en un mercado perfecto y sin impuesto, como se financia una empresa es irrelevante su valor. Este resultado proporciona la base con el que examinar las razones por las que la estructura de capital es relevante en mundo real, es decir el valor de una empresa se ve afectada por la estructura de capital que emplea⁸³.

Esta herramienta le ayudará a la empresa, saber cómo se está financiando, si con recursos propios o de terceros en la medida en que la empresa no recurra en adquirir recursos de terceros le permitirá financiarse mejor, debido que las empresas que se financian con recursos internos tienen un mayor nivel de endeudamiento en su estructura financiera, porque pueden autofinanciar mejor sus proyectos.

5.2.2. Fidelización de Clientes: se puede entender por fidelización de clientes, al mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de las empresas, obteniendo una alta participación en sus compras.

⁸² ibíd. --19/08/2013

⁸³ Ibíd. --19/08/2013

La fidelización de clientes le ayudará al trapiche a que tenga continuidad en el tiempo, teniendo a los clientes satisfechos podrá aumentar sus utilidades y ser más competitiva en el mercado.

5.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS.

5.3.1. Ciclo Operativo: es el conjunto de procesos, actividades e información que se debe realizar en cualquier tipo de organización para cumplir con sus objetivos.

Al Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. el ciclo de operación le permitirá a controlar y optimizar cada uno los procesos, para saber así cuanto tiempo tarda un operario en realizar su labor a la hora de producir una unidad de panela y así poder minimizar costos y gastos, esto hará que se pueda satisfacer con buena calidad, productividad y rentabilidad los productos que se le ofrecen a los clientes

5.3.2. Canalización de Recursos: dado que los recursos económicos disponibles en cualquier sociedad son escasos en relación a las múltiples necesidades que se debe satisfacer con ellos, es necesario determinar en qué cantidades y a que usos se van a destinar los distintos factores productivos
Con los recursos que el trapiche adquiera a través de los proyectos le permitirá obtener ingresos de entidades externas que le ayudaran a mejorar su infraestructura ampliar más su nicho de mercado

5.3.3. Clientes Nuevos: el trapiche al obtener nuevos clientes le garantizará a través de la satisfacción del cliente que los ingresos van aumentar y que van a poder ampliar más el nicho de mercado.

5.4. SISTEMA DE GESTIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

5.4.1. Capacitación del Personal: la capacitación del personal se relaciona con la mejora continua de la gestión de una empresa, porque cada miembro forma parte de su funcionamiento, beneficiándose así, con un personal preparado y adaptado a su cargo y a su entorno organizacional⁸⁴.

⁸⁴<http://blog.empleate.com/sincategoria/capacitacion-del-personal--19/08/2013>

5.4.2. Desvinculación de los Empleados: la desvinculación de los empleados se da por la falta de motivación del trabajo por parte de los empleadores. gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal⁸⁵.

Al reducir la desvinculación de los empleados le permitirá a la empresa disminuir la rotación del personal con esto se busca que los procesos sean más eficientes y la empresa pueda tener una mejor rentabilidad y pueda sostenerse en el tiempo

5.4.3. Tecnología: puede ser definir como el conjunto de conocimientos y técnicas, que constituye hoy un poderoso pilar de desarrollo cultural, social y económico para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La tecnología que el trapiche adquiera le permitirá estar a la vanguardia frente a sus grandes competidores del sector agroindustrial, reduciendo los costos y los tiempos de producción, además disminuye el ausentismo y la carga laboral de los trabajadores, de esta forma se garantiza que no haya tanto desperdicio de materia prima y que la empresa pueda ser más competitiva satisfaciendo en pleno a los clientes.

5.5. MATRIZ SEMÁFORO

Para la realización de la matriz utilizando la técnica del semáforo, se parte de la relación causa–efecto del mapa estratégico, así como también las metas a alcanzar, los indicadores de gestión y los rangos de cumplimiento de cada meta, de las políticas internas de la empresa, además se tomó como parámetro el presupuesto el cual no fue facilitado para realizar la verificación porcentual de su cumplimiento hacia el logro de los objetivos organizacionales y estratégicos planteados en el Cuadro de Mando Integral. Con base en la información obtenida y el apoyo del gerente, el asesor comercial y la auxiliar contable, se obtuvieron las cifras que aparecen en el Cuadro. No 15.

5.5.1. Perspectiva Financiera

❖ Reducir los costos

(Costo real año 2014 – Costo real año 2013) / Costo real año 2013 x 100, para reducir los costos a la meta esperada del 50%, se toma la diferencia de los costos del año que viene y del año actual y se divide entre los costos del año actual. De

⁸⁵CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá Colombia, año 2000, página 192

esta forma se obtiene el porcentaje real de reducción de costos. Para llegar al 50% como meta para reducir los costos se tuvo en cuenta que el trapiche debe minimizar los costos en la mano de obra y los insumos para que haya una mayor rentabilidad en la empresa, la reducción de los costos hará que la empresa obtenga mejores ganancias, es por eso que el gerente cada mes debe hacer seguimiento a este objetivo para saber si el objetivo se está cumpliendo a cabalidad.

❖ **Maximizar el beneficio y generar valor a los socios**

$(Utilidades \text{ año } 2014 - Utilidades \text{ año } 2013) / Utilidades \text{ año } 2013 \times 100$, al maximizar el beneficio, se genera valor a los socios. Se espera alcanzar la meta del 45% con la diferencia en la utilidad del año actual y el año posterior, dividido entre la utilidad del año actual, para así obtener un resultado real. Cumpliendo con la meta de maximizar el beneficio y generar valor a los socios al 45%, permitirá al trapiche satisfacer las expectativas de sus socios (percibir más beneficios) así como también mejorar la calidad de vida de los mismos. Para llegar al 45% como meta para maximizar el beneficio y generar valor a los socios se tomó como base los indicadores de gestión del EVA y el EBIDTA donde se puede evidenciar que el trapiche no genera beneficio, ni valor a los socios, por tal razón se propone esta meta para que los socios puedan a largo plazo gozar de merecidos beneficios. Para saber si este objetivo se está cumpliendo el gerente propone revisarlo cada trimestre.

❖ **Incrementar los ingresos por clientes nuevos y actuales**

$(Ventas \text{ año } 2013 - Ventas \text{ año } 2012) / Ventas \text{ año } 2012 \times 100$, para incrementar los ingresos por clientes nuevos y clientes actuales, se tiene en cuenta la diferencia en ventas del año actual y el año anterior, entre las ventas del año anterior. Este cálculo se realiza para lograr la meta esperada de 40% de incremento. Para determinar esta meta del 40% se tuvo en cuenta que la empresa estaba financiándose con recursos de terceros. El gerente, el jefe de mercadeo y el asesor comercial son encargados de evaluar y verificar si se presenta incremento en las utilidades del trapiche, esto lo hacen cada mes.

5.5.2. Perspectiva de Clientes

❖ **Incrementar la satisfacción de los clientes**

$N^{\circ} \text{ de personas satisfechas} / N^{\circ} \text{ de personas encuestadas} \times 100$, para medir la satisfacción de los clientes se realiza una encuesta, en la que se cuentan el número de personas satisfechas y se divide entre el total de personas encuestadas. La meta esperada es del 90%. Al reducir los ciclos de tiempos en los procesos operativos al 5%, le permitirá al trapiche minimizar los costos en cada proceso de operación. Para llegar a la meta del 90% se tiene en cuenta la importancia de que los clientes están satisfechos con el producto que le ofrece el trapiche, se hace necesario mejorar la calidad del producto. Los mercaderistas son los encargados de medir este objetivo

cada mes, a través de encuestas para saber el grado o porcentaje de satisfacción de los clientes.

5.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

❖ Reducir los ciclos de tiempo en los procesos operativos

Tiempo empleado en el proceso / Tiempo programado para el proceso x 100, para calcular el ciclo de tiempo gastado en los procesos productivos y lograr reducirlo, se divide el tiempo que se gasta en el proceso entre el tiempo programado para el mismo proceso y alcanzar la meta esperada del 5% de reducción. Para llegar al 5% como meta para reducir los ciclos de tiempo en los procesos operativos se tiene en cuenta los elevados costos en que incurre el trapiche para producir la panela. El gerente cada dos meses es quien se encarga de revisar cuanto se ha reducido el tiempo en que se ejecutan los procesos operativos del trapiche. Los trabajadores deben contribuir a que los nuevos tiempos establecidos se cumplan para alcanzar la meta.

❖ Canalizar recursos

Nº de proyecto aprobados en el año / Nº de proyectos realizados, canalizar recursos a través de proyectos es una forma tradicional que adoptan las organizaciones sin ánimo de lucro para financiarse. El trapiche espera presentar 6 proyectos por año, y la forma de medir este indicador es el número de proyectos aprobados en el año entre el número de proyectos presentados dentro del mismo año. Este indicador y la meta de proyectos presentados y aprobados le permitirán al trapiche ampliar su nicho de mercado y adquirir nuevas tecnologías. Para llegar a 6 proyectos aprobados en el año se tiene en cuenta, que el trapiche en años anteriores preparaba por lo menos ocho (8) proyectos al año, de los cuales ha canalizado recursos de algunos de estos, para mejorar su infraestructura, lo que le ha permitido ser más competitiva en el mercado. El gerente con la ayuda del asesor comercial y la auxiliar contable son encargados de elaborar los proyectos cada dos meses, pues tienen el conocimiento de las necesidades a satisfacer con mayor urgencia.

❖ Innovar con nuevos productos y obtener nuevos clientes

Nº de clientes nuevos en el año / Nº total de clientes x 100, para obtener nuevos clientes se hace necesario innovar con productos nuevos, para ello se divide el número de clientes nuevos entre el número total de clientes; la meta esperada es del 30%. Al sacar un nuevo producto al mercado le ayudará al trapiche adquirir nuevos clientes y esto hace que su marca se poseione más en el mercado. Para llegar al 30% como meta de innovar con nuevos productos y obtener nuevos clientes se tiene en cuenta que invirtiendo en más tecnología le permitirá al trapiche ser eficaz a la hora de minimizar gasto y costo cuando se produce una unidad de panela. El gerente en compañía del asesor comercial velan por la inclusión de nuevos

productos el mercado con el fin de innovar y de obtener nuevos clientes, esta actividad se ejecutará cada tres meses.

5.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

❖ Capacitar el personal

Nº de empleados capacitados en el año / Total de empleados x 100, capacitar al personal constituye una forma de aprendizaje muy significativa para el trapiche, por eso se divide el número de empleados capacitados en el año entre el total de empleados para medir el grado de capacitación del personal, la meta deseada es del 30%. Al trapiche, invertir en capacitar al personal en un 30% le permitirá disminuir los tiempos muertos en cada proceso de operación; además la posibilidad de que sus empleados adquieran más conocimientos para ser más eficientes y eficaces a la hora de producir una unidad de panela. Para llegar al 30% como meta se tiene en cuenta que el trapiche no invierte para capacitar a su personal, que les permita ser contundentes a la hora de demostrar sus capacidades a la organización. El jefe de personal respecto de la capacitación del personal, propone evaluar este objetivo cada tres meses para verificar que sus empleados estén adquiriendo los conocimientos necesarios para ejecutar sus funciones conforme a lo que se requiere.

❖ Disminuir la rotación del personal

Nº de empleados desvinculados / Nº total de empleados x 100, la poca rotación del personal es ventaja para el trapiche, para mantenerla controlada se divide entre el número de empleados desvinculados y el total de empleados. La meta esperada es una disminución del 50%. Al disminuir la rotación del personal le ayudara a la empresa minimizar costos y gastos. Para llegar al 50% como meta en la disminución de la rotación del personal se tuvo en cuenta, que deben motivar a los empleados hacer que ellos se sienta bien en su ambiente organizacional. El jefe de personal es quien se encarga de evaluar cada mes la rotación del personal, así como del uso de estrategias para motivar a su cliente interno.

❖ Acceder a nuevas tecnologías

Nº de maquinaria adquirida en el año / Total de maquinarias x 100, la tecnología en maquinaria se requiere para la producción para una mayor productividad. La adquisición de maquinarias se mide así, el número de maquinaria adquiridas en el año entre el total de maquinaria del trapiche. La meta a la que se aspira llegar es al 90%. Para el trapiche adquirir nuevas tecnologías le permitirá disminuir la carga laboral, la rotación del personal y el ausentismo. Para llegar al 90% como meta al invertir en tecnología se están abaratando gastos y costos en cada unidad de panela. El jefe de personal junto con el asesor comercial se encargan de evaluar

este objetivo cada seis meses, también de conocer las más recientes tendencias en materia tecnológica relacionada con la producción de panela.

Cuadro No 15. Matriz semáforo

PESIMO		PELIGRO
REGULAR		ALERTA
BUENO		META

EMPRESA: Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Matriz Semáforo

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BUENO	PESIMO	REGULAR	REAL	META
FINANCIERA	Reducir los costos	(Costo real año 2014 – Costo real año 2013) / Costo real año 2013 x 100	<=50	>75	50,1-74,9	55%	50%
	Maximizar el beneficio y generar valor a los socios	(Utilidades año 2014 – Utilidades año 2013) / Utilidades año 2013 x 100	>=45	<30	30,1-44,9	35%	45%
	Incrementar los ingresos por clientes nuevos y actuales	(Ventas año 2013 – Ventas año 2012) / Ventas año 2012 x 100	>=40	<25	25,1-39,9	42%	40%
CLIENTES	Incrementar la satisfacción de los clientes	Nº de personas satisfechas / Nº de personas encuestadas x 100	>=90	<50	50,1-89,9	60%	90%
PROCESOS INTERNOS	Reducir los ciclos de tiempo en los procesos operativos	Tiempo empleado en el proceso / Tiempo programado para el proceso x 100	<=5	>9	4,9-8,9	5%	5%
	Canalizar recursos	Nº de proyecto aprobados en el año / Nº de proyectos realizados	>=6	<3	4,0-5,0	4	6
	Innovar con nuevos productos y obtener nuevos clientes	Nº de clientes nuevos en el año / Nº total de clientes x 100	>=30	<15	15,1-29,9	20%	30%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar el personal	Nº de empleados capacitados en el año / Total de empleados x 100	>=30	<15	15,1-29,9	20%	30%
	Disminuir la rotación del personal	Nº de empleados desvinculados / Nº total de empleados x 100	<=50	>65	50,1-64,9	70%	50%
	Acceder a nuevas tecnologías	Nº de maquinaria adquirida en el año / Total de maquinarias x 100	>=90	<70	70,1-89,9	80%	90%

Fuente: KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Cuadro de Mando Integral. Adaptada las autoras Andreina Lobo y Maby Mejía

6. CONCLUSIONES

- ❖ Un Sistema de gestión le permite al trapiche mejorar sus estrategias y alcanzar la misión, así como crecer en el sector agroindustrial de la panela y sostenerse en el tiempo.
- ❖ El mapa estratégico muestra la interrelación de los objetivos estratégicos y estos a su vez, contribuyen al mejoramiento continuo de los procesos y al alcance de los objetivos de la organización.
- ❖ Las matrices planteadas están sujetas a modificaciones, dado a las necesidades de la empresa y a las del entorno en su momento

7. RECOMENDACIONES

A modo de recomendaciones para el Trapiche Comunitario La Palmereña Ltda. Se tiene:

- ❖ Dar prioridad a la capacitación de los empleados y a la adquisición de herramientas tecnológicas, contribuye a minimizar los costos de los procesos y a ser más competitivos en el mercado.
- ❖ Se hace necesario dotar de materiales elementales, al personal administrativo y de planta para la ejecución de sus labores.
- ❖ Para cuando se implemente el sistema de gestión propuesto, este se debe socializar con todas las áreas funcionales de la empresa

BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, Kenneth R., La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.6

ARAGÓN, Orlando y RAMIREZ, Yuridia. Implementación del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) a la Industria Colombiana de Alimentos S.A. Inducolsa S.A. Santander de Quilichao, 2008. p 99. Trabajo de grado Contador Público. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Colombia: Prentice Hall. 2010.

BETANCOURT, José Ramón. Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición de T.g.red 2000 ediciones.

BOADA-GRAU, Joan y GIL-RIPOLL, Carme. Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del *Balanced Scorecard*. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2009. Vol. 25, Nº 2. p. 123-134.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá Colombia, año 2000, página 192

FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia. En: Revista de antiguos alumnos del IESE. 2001. p. 32-42.

FERNÁNDEZ, Noelia. Formulación de un plan estratégico financiero para la papelería Atenas de Santander de Quilichao, Cauca, para el periodo 2004-2007. Santander de Quilichao, 2005. Trabajo de grado Contadora Pública. Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

FRED, R David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Quinta edición. p.144.

GARCÍA L., Adiel. Estudio de factibilidad y viabilidad para la puesta en marcha de un trapiche productor y comercializador de panela, en la vereda San Antonio municipio de Santander de Quilichao 2010-2014. Facultad de ciencias de la administración, contaduría pública-2010. Trabajo de grado para optar al título de contador público. pág. 62-63.

GRIGOROUDIS, E. et. al. Strategic performance measurement in a health care organisation: A multiple criteria approach based on Balanced Scorecard. In: The International Journal of Management Science. 2011. Omega 40. p. 104-119.

KAPLAN et al, 2009, p.39

KAPLAN. Norton. 2009.

KAPLAN, R., Norton, D: The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (enero-febrero): 71-79

KAPLAN Robert S. y NORTON David P. mapa estratégico convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Edición Gestión 2000.Barcelona.2004. pág. 57.

KAPLAN Robert S. y NORTON David P. mapa estratégico convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Edición Gestión 2000.Barcelona.2004. pág. 86

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review 70 (1), 71-80

KAPLAN y NORTON “El Cuadro de Mando Integral”. segunda Edición. 1996-02/07/2013

KAPLAN, 2009, p.140

MARTÍNEZ F. Ángel María. Diagnóstico Empresarial. Universidad Sur colombiana, Santafé de bogota.1996. p.140.

MUÑOZ CÁRDENAS, Lilian Patricia. Direccionamiento estratégico para la estación de servicios los libertadores en Santander de Quilichao-Cauca. 2010. p.67. Pasantía institucional para optar al título de administración de empresas. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.5

PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.24.

PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.110.

PEDROS, D.M y GUTIÉRREZ, A.M. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral España; Ediciones Díaz de santo. 2005, p.211.

Plan de Salud Municipal Santander de Quilichao. 2.008-2.011

RESTREPO, Juan O. Obras Públicas: La Umata. Santander de Quilichao. 2013

ROSERO C, Edwin M. Diagnóstico en la producción, transformación y comercialización de panela en cabildos indígenas nasa del norte del cauca, ante la vigencia y aplicación de la resolución 779 de 2006. Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Agroindustrial. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ingeniería.

SÁNCHEZ, Francisco. Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. En: Revista Gestión & Desarrollo. 2010. Vol. 7, N° 2. p.123-132.

STONE, J. Administración 5ta edición. La Habana: Ed. ENPES. 1995. p. 781

THOMPSON & STRICKLAND. Administración Estratégica. 11ª edición. Editorial McGraw Hill. 1999.

CIBERGRAFIA

<http://blog.empleate.com/sincategoria/capacitacion-del-personal>

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmiget/artdiane.pdf-02/07/2013>

<http://www.contabilidad.tk/node/163>

<http://www.cuadromandointegral.com.ar/index.htm-02/07/2013>

<http://www.crecenegocio.com/como-saber-si-una-empresa-es-rentable/>

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/19698T7T000.PDF

http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares_/imp

<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/crear-mision-y-vision-de-la-empresa.html>

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-649390>

<http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/estructura-de-capital.htm>

<http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>

<http://www.fedepanela.org.co/index.php?option=com...view>

<http://www.fedepanela.org.co/pdfs/RES779-2006.pdf>

<http://www.galeon.com/procesoadtvo/guia4plaestra.pdf>

<http://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>

<http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-ebitda.html>

<http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

<http://www.minagricultura.gov.co>

<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

<http://O Amat-books.google.com>

<http://www.planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

http://saludcauca.gov.co/docs/2012/s_integrado_informacion/publicaciones/ANALISIS_sala_situacional_Norte del_Cauca_.pdf

<http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mfx1-&m=d>

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/cc_sc.../c-040_1993.htm

<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/7458/2/131457.pdf>

[http://www.ucipfg.com/.../Cuadro_de_Mando_Integral_\(Balance%20Scorecard\)](http://www.ucipfg.com/.../Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard))

http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/adopcion_impacto_panela.pdf

http://webapp.ciat.cgiar.org/...-/perfil_socioeconomico_santanderquilichao.pdf

http://www.webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/guias_finanzas1_pdf/tema22.pdf