

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CORPORACIÓN DE PANELEROS DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA
(CORPANOVA) PARA EL PERIODO 2018 – 2022**

GLORIA STEFANNY LEYVA ARIAS

JUAN CAMILO ORTIZ ARIAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA**

2017

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CORPORACIÓN DE PANELEROS DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA
(CORPANOVA) PARA EL PERIODO 2018 – 2022**

GLORIA STEFANNY LEYVA ARIAS

JUAN CAMILO ORTIZ ARIAS

**Trabajo de Grado para optar al Título Profesional de Administración de
Empresas**

Director

MBA. JAIME ALBERTO DE LA CRUZ GODOY

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA**

2017

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Este logro lo dedico primeramente a Dios por darme vida, salud, sabiduría, paciencia y perseverancia, a la santísima virgen María por su protección y compañía, la cual sentí en todo momento. A mi madre Gloria Arias, que ha sido mi guía, apoyo incondicional y me ha motivado día a día a cumplir mis sueños, a mi padre Jorge Leyva que con su ejemplo y dedicación pudo educarme para hacer de mí una persona de bien. A mi hermana Marcela Leyva, quién ha sido mi soporte en momentos de dificultad, a quién le debo querer ser mejor persona cada día, pues con su ejemplo ha trazado en mi vida grandes estándares a alcanzar a nivel profesional y personal. A mi novio Camilo Ortiz por ser mi mejor compañero de vida, por su amor, compañía, consejos y apoyo en este proceso académico. A mis demás familiares que de una u otra forma estuvieron acompañándome en este proceso y me brindaron su amor y comprensión. A mis amigos de vida y de estudio, quienes estuvieron presentes en este camino para complementar mis conocimientos y ayudaron a cumplir esta meta. A mis profesores, que, con su dedicación y conocimiento, lograr formar en mí semillas que hoy están dando fruto, y por último y no menos importante dedico este logro a mi mascota, quien día y noche me acompaño y género en mí tranquilidad en momentos turbios.

Familia y amigos, los amo con todo mi corazón, deseo compartir con ustedes este y los demás logros que están por venir.

Gloria Stefanny Leyva Arias

Dedico este logro primeramente a Dios por darme la vida e iluminarme en este camino, a mis padres, María Cristina Arias y Paulo Nixon Ortiz, por ser la brújula que guía mi camino, por su apoyo incondicional, amor, comprensión y motivación a seguir adelante en este proceso; también a mi hermana Alexandra quien me ha brindado su apoyo y ánimos en todo momento. A mi novia, Stefanny Leyva, por ser mi más grande compañera, amiga, concejera, colega, infinitas gracias por su gran amor y apoyo en el logro de esta meta. A mis familiares y amigos que a través de un medio u otro ayudaron a que este logro fuese posible, por sus concejos, apoyo y recomendaciones en temas personales y académicos. A la Universidad del Valle y los docentes que hicieron parte de este proceso de formación, por brindar sus conocimientos y experiencias que enriquecieron mi desarrollo académico y profesional y aportaron a que este trabajo fuese una realidad. A Jacob, Niña y Negro, las mascotas de la casa, por ser fuente de ánimo y liberación de tensión en muchos momentos.

A mi familia y amigos, gracias por hacer parte de este y los demás logros venideros, sin ustedes esto no hubiese sido posible.

Juan Camilo Ortiz Arias

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a la Universidad del Valle sede Tuluá y a todos los docentes que nos impartieron todos los conocimientos y bases para ser profesionales íntegros.

Damos gracias a Dios por dotarnos de sabiduría, inteligencia y guiarnos por el camino correcto.

También agradecemos enormemente a nuestro Director de trabajo de grado, el Docente Jaime De la Cruz, por su apoyo y guía en este difícil recorrido.

De igual manera damos las gracias a la empresa Corpanova, la Cámara de Comercio de Tuluá y a todos sus colaboradores por abrirnos las puertas en la realización de esta Planeación Estratégica.

Finalmente, agradecemos a cada una de las personas que aportaron un granito de arena en el desarrollo de nuestra carrera, porque sin ellos no habría sido posible lograr este anhelado objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. METODOLOGÍA.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Situación problemática	15
1.1.2. Formulación del problema.....	17
1.1.3. Sistematización del problema	17
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1. Justificación teórica	18
1.2.2. Justificación metodológica	18
1.2.3. Justificación práctica	19
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. General	19
1.3.2. Específicos	19
1.4. MARCO REFERENCIAL	20
1.4.1. Antecedentes	20
1.4.2. Marco teórico	22
1.4.3. Marco legal	27
1.4.4. Marco ambiental	28
1.4.5. Marco conceptual	28
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO	29
1.5.1. Tipo de estudio	29
1.5.2. Método de estudio	30
1.5.3. Modelo metodológico.....	30
1.5.4. Técnicas de recolección de información	34
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	36
2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	36
2.2. ASPECTOS GENERALES	37
2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	39
2.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	39
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	40
3.1. ENTORNO GEOGRÁFICO	40

3.2.	ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	46
3.3.	ENTORNO SOCIO-CULTURAL.....	50
3.4.	ENTORNO AMBIENTAL	57
3.5.	ENTORNO ECONÓMICO	61
3.6.	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	69
3.7.	ENTORNO POLÍTICO-LEGAL.....	73
3.8.	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO	77
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	87
4.1.	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	87
4.2.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO	91
4.2.1.	Condiciones de los factores productivos.....	93
4.2.2.	Condiciones de demanda	99
4.2.3.	Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	100
4.2.4.	Sectores proveedores, conexos y de apoyo	101
4.2.5.	Papel del gobierno en el sector	108
4.3.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	110
4.3.1.	Amenaza de nuevos competidores.....	112
4.3.2.	Poder de negociación de los proveedores	113
4.3.3.	Poder de negociación de los clientes.....	114
4.3.4.	Amenaza de productos sustitutos	115
4.3.5.	Rivalidad entre los competidores del sector.....	118
4.3.6.	Análisis estructural del sector.....	120
5.	ANÁLISIS INTERNO.....	122
5.1.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	122
5.2.	ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS.....	125
5.3.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	127
5.4.	ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN	132
5.5.	ANÁLISIS COMERCIAL Y DE VENTAS	139
5.6.	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA	
	142	
6.	ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (DOFA).....	149
6.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MATRIZ E.F.E).....	149

6.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ E.F.I)	153
6.3.	MATRIZ DOFA	155
7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	159
7.1.	VISIÓN	159
7.2.	MISIÓN	160
7.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	161
7.4.	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	162
8.	PLAN DE ACCIÓN.....	164
8.1.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	164
8.1.1.	Objetivos a corto plazo	164
8.1.2.	Descripción de actividades y responsables para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo	165
8.2.	CRONOGRAMA.....	171
8.3.	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA	175
8.3.1.	Política de precio	175
8.3.2.	Política de devoluciones	175
8.3.3.	Política de descuentos	175
8.3.4.	Política de mejoramiento continuo.....	176
8.3.5.	Política de inventarios.....	176
8.3.6.	Política de fondo rotatorio	176
8.3.7.	Política de despachos	176
8.3.8.	Política de contratación de personal.....	177
8.3.9.	Política de Proveeduría	177
8.3.10.	Política de servicio a la venta	177
8.3.11.	Política de estandarización de procesos	177
8.3.12.	Política de austeridad en los gastos y uso eficiente de recursos.....	178
9.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	179
10.	CONCLUSIONES	193
11.	RECOMENDACIONES	195
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	197
13.	WEBGRAFÍA.....	199

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro metodológico.	35
Tabla 2. Variables del entorno geográfico.	46
Tabla 3. Variables del entorno demográfico.	50
Tabla 4. Cobertura por zona del sistema educativo municipal (2015).	55
Tabla 5. Variables del entorno socio-cultural.	57
Tabla 6. Variables del entorno ambiental.	61
Tabla 7. Variables del sector económico.	68
Tabla 8. Variables del entorno tecnológico.	73
Tabla 9. Variables del entorno político-legal.	76
Tabla 10. Matriz de evaluación integrada del análisis externo.	77
Tabla 11. Producción mundial en toneladas de panela (2012-2017).	88
Tabla 12. Exportaciones colombianas de panela. Principales destinos y total general (2013-2014).	89
Tabla 13. Área, producción y rendimiento de la agroindustria panelera por departamentos (2014-2017).	89
Tabla 14. Clasificación de suelos cultivados en caña panelera.	94
Tabla 15. Sectores comerciales para la cadena productiva de panela y su agroindustria.	98
Tabla 16. Exportaciones de panela por país destino (2013-2017-1).	100
Tabla 17. Tipo de apoyo brindado por diferentes instituciones al sector panelero.	107
Tabla 18. Apoyo, incentivos y financiamiento sector panelero (2012-2017-1). ...	108
Tabla 19. Precios de la panela (2013-2014).	116
Tabla 20. Análisis estructural del sector panelero en Colombia.	121
Tabla 21. Análisis administrativo de Corpanova.	125
Tabla 22. Personal dispuesto para la planta homogeneizadora de mieles.	126
Tabla 23. Requerimiento de mano de obra para Corpanova.	127
Tabla 24. Variables de recursos humanos de Corpanova.	127
Tabla 25. Análisis financiero de Corpanova.	132
Tabla 26. Análisis de producción de Corpanova.	139
Tabla 27. Proyección de ventas de panela en Toneladas/año (2018-2022).	140
Tabla 28. Análisis comercial y de ventas de Corpanova.	141
Tabla 29. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna.	142
Tabla 30. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	150
Tabla 31. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	154
Tabla 32. Variables para la construcción de la matriz DOFA.	156
Tabla 33. Estrategias DOFA de Corpanova.	157
Tabla 34. Criterios para la elaboración de la Visión de Corpanova.	159
Tabla 35. Criterios para la elaboración de la Misión de Corpanova.	160
Tabla 36. Objetivos estratégicos de Corpanova.	161
Tabla 37. Objetivos a corto plazo de Corpanova.	164

Tabla 38. Actividades para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de Corpanova..... 165

Tabla 39. Cronograma de actividades para el desarrollo de los objetivos a corto plazo..... 172

Tabla 40. Cuadro de mando integral para el seguimiento y control de actividades de Corpanova.180

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo básico de la escuela de diseño.....	23
Figura 2. Modelo práctico para el desarrollo de un plan estratégico.....	30
Figura 3. Diamante Competitivo de M. Porter para el sector panelero y su agroindustria.	92
Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.	111
Figura 5. Flujograma del proceso de transformación de mieles en panela.	133
Figura 6. Organigrama funcional de Corpanova.	163

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Población del Valle del Cauca por grupos quinquenales de edad (2018p).	47
Gráfica 2. Población de Bolívar por grupos de edad quinquenales (2018p).	48
Gráfica 3. Población de El Dovio por grupos de edad quinquenales (2018p).	49
Gráfica 4. Población de Versalles por grupos de edad quinquenales (2018p).	49
Gráfica 5. Incidencia de pobreza por IPM según región 2010-2016.	53
Gráfica 6. Incidencia de la pobreza por IPM según dominio a nivel nacional 2010-2016.	54
Gráfica 7. Tasa de cobertura bruta en el municipio de Bolívar (2012-2015).....	55
Gráfica 8. Variación del PIB anual en Colombia (2010-2017).....	62
Gráfica 9. Tasa de crecimiento del PIB por sectores (2017).	62
Gráfica 10. Tasa de desempleo y de ocupación promedio anual (2002-2017).....	63
Gráfica 11. Tasa de interés de intervención mensual (2015-2018).....	64
Gráfica 12. Estructura del PIB por sectores en el Valle del Cauca (2016).	66
Gráfica 13. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2008 – 2016.....	67
Gráfica 14. Producción industrial en el Valle del Cauca por ramas industriales (2016).....	67
Gráfica 15. Costos de cultivo por actividad para grandes cultivadores. Adecuación.	119

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de ubicación de Corpanova.	37
Ilustración 2. Ubicación del departamento del Valle del Cauca en el territorio colombiano.	41
Ilustración 3. Zona norte del Valle del Cauca.	42
Ilustración 4. Mapa del municipio de Bolívar en el Valle del Cauca.	43
Ilustración 5. Mapa del municipio de El Dovio y su división veredal.....	44
Ilustración 6. Mapa del municipio de Versalles en el Valle del Cauca.	45
Ilustración 7. Empresas pertenecientes al clúster del azúcar en la zona del Valle Geográfico del Rio Cauca.....	105
Ilustración 8. Clúster del azúcar.....	106
Ilustración 9. Tanque de distribución de mieles.....	134
Ilustración 10. Evaporadores de miel.	135
Ilustración 11. Concentradores de miel.....	136
Ilustración 12. Bateas con miel.....	136
Ilustración 13. Operarios realizando el proceso de moldeo de panela en las gaveras.	137

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual las empresas se ven enfrentadas a adaptar las dinámicas del entorno en sus estructuras y operaciones diarias, por ende, en este punto no solo es importante establecer la forma de producción de bienes o servicios a ofrecer, sino que adicionalmente es trascendental conocer el qué, cómo, cuándo y quién, aspectos necesarios para plasmar la dirección a seguir por la organización en todos sus niveles.

La competencia, los avances tecnológicos y la innovación han llevado a las empresas a establecer objetivos a largo y mediano plazo, que permitan convertirse en estrategias las cuales traduzcan las exigencias y expectativas cambiantes de los grupos de intereses, buscando como fin mantenerse y sobresalir en el mercado objetivo.

Dadas las condiciones anteriores se hace necesario incorporar en las empresas un plan estratégico que permita dar horizonte y que sirva como guía de operación, el cual debe ser transmitido a toda la organización con el fin de lograr entendimiento total, mayor cohesión y sinergia por parte de los miembros de la empresa hacia los objetivos establecidos. Estos planes brindan herramientas de administración altamente dinámicas que permiten a las industrias estar siempre al frente de los cambios del entorno.

La planeación estratégica es entonces, un proceso mediante el cual los altos mandos de la empresa recopilan información tanto interna como externa de esta, para después ser analizada en profundidad y así poder dar un diagnostico situacional bien sea positivo o negativo. Todo con la finalidad de darle un nuevo rumbo y proyección a la organización.

El verdadero éxito de una planificación estratégica no solo depende en sí de su sola aplicación, sino que también va de la mano con el compromiso y total apoyo de toda la organización y sus colaboradores, en especial de la alta gerencia, quien es la que tiene la obligación de orientar a la empresa para alcanzar los objetivos propuestos y mantener un nivel de motivación y comunicación constante.

En el presente trabajo, se establecerán las variables internas y externas que afecten o beneficien a la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (Corpanova), para después ser analizadas, establecer un diagnóstico y finalmente, un plan de acción con estrategias a aplicar; esto será con ayuda de la elaboración y desarrollo de distintas matrices las cuales facilitan el proceso, volviéndolo más práctico y más preciso en sus resultados. A través del diseño del plan estratégico se busca contribuir a la solución de problemas de gestión administrativa y establecimiento de objetivos a largo plazo que orienten a la empresa en su proceder futuro.

1. METODOLOGÍA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Situación problemática

En Colombia el sector agroindustrial es un gran jugador en la economía, generando cerca del 6,2% del PIB nacional en el año 2016. En materia de exportaciones, se ha presentado un crecimiento del 32,2% en los últimos cinco años según datos proporcionados por el portal web de Procolombia (2016).

Dentro de los sectores de gran relevancia en la agroindustria colombiana se encuentra el sector de la caña de azúcar, el cual registra un consumo nacional para el año 2013 de 1,69 millones de toneladas destinados en un 52% al consumo directo en los hogares y un 48% a la fabricación de productos alimenticios, bebidas para consumo humano y otros productos industriales (Asocaña, 2014).

La caña de azúcar es, después del café, el cultivo más importante del país. Uno de los departamentos en donde ha generado mayor influencia, tanto en aspectos económicos como sociales es el Valle del Cauca. Carlos Hernando Molina, presidente de la Junta Directiva de Procaña, argumenta que de la caña derivan su sustento un millón 200.000 familias en el valle geográfico del Río Cauca, región que comprende cinco departamentos: Valle, Cauca, Risaralda, Caldas y Quindío. De manera directa, la caña de azúcar genera 83.000 puestos de trabajo y alrededor de 185.000 indirectos (El País, 2015). De esta forma la caña de azúcar se convirtió en el más importante cultivo del Valle del Cauca, no sólo por la variedad de subproductos, sino por una racionalidad que va más allá de la utilizada en otros cultivos.

La caña de azúcar genera diversos subproductos dentro de los cuales se encuentran: miel, panela, vinagre, etanol, ácido cítrico, acetato de etilo y abono. A pesar de que el azúcar es el producto con mayor influencia en el sector actualmente, son muchas las empresas que centran su atención en la producción de panela como una alternativa diferenciadora a la del azúcar.

La producción de panela es una de las agroindustrias rurales de mayor tradición en Colombia. En contraste a la industria azucarera, la producción de panela se realiza en pequeñas y medianas explotaciones campesinas mediante procesos artesanales en los que prevalece una alta intensidad de trabajo familiar y muy bajas tasas de introducción de tecnología (Trapiche panelero Gualanday, 2012).

La caña para panela se cultiva en 511 municipios de 28 departamentos, y es el eje de la economía de cerca de 117 municipios. En los departamentos de Cundinamarca, Cauca, Antioquia, Santander, Boyacá, Nariño, Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Norte

de Santander, Risaralda y Huila, se concentra el 83% del área cultivada (Pineda, 2016).

En el norte del Valle del Cauca se encuentra la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (Corpanova), la cual surge en el año 2015 en el municipio de Bolívar-Valle, a partir de la agrupación de cuatro asociaciones de la zona, las cuales corresponden a los nombres de: Asoprocaña, Trapiche comunitario, Copaver y el Asodep, ubicadas en los municipios de Bolívar, Versalles y El Dovio. Con la creación de Corpanova se busca que las asociaciones puedan homogeneizar sus procesos de producción de panela a partir de la miel de caña panelera la cual se convierte en el principal producto de ellas.

Si bien la corporación representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo para sus asociados, el poco tiempo de constitución como corporación, la escasez de mano de obra en la zona de influencia de la corporación y la informalidad en la que los asociados han llevado los procesos tanto productivos como administrativos en sus sociedades, son factores que pueden desencadenar problemas a lo largo de todo el proceso productivo y de comercialización de la panela, hasta sobrecostos producto del uso inadecuado del espacio de producción, así como desatención a la cadena de suministro y la comercialización afectando directamente las ventas.

La administración tradicional de trapiches pequeños y de campo resulta costosa e ineficiente. Por tanto, la corporación tiene el reto de solucionar problemas en cuanto a la carencia de estructura administrativa formal, de direccionamiento estratégico, establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo, coordinación de los trapiches asociados y planeación de los procesos de producción que no permiten que se prevea la cantidad de recursos e insumos que se requieren para abastecer las necesidades próximas; de igual forma, la formación y conocimiento en cuanto a otras regiones de Colombia que se dedican a la misma actividad comercial y que pueden servir de referencia para el buen funcionamiento de la corporación, ya que desde las asociaciones no se ha tenido en cuenta los factores que influyen en la competitividad con relación a otras regiones; tales como el poder que ejercen los clientes sobre el producto, el impacto que causan los productos sustitutos sobre la panela, así como los competidores tanto presentes como potenciales de la industria panelera.

Para el funcionamiento de Corpanova, se diseña un esquema para la construcción de una planta homogeneizadora de mieles, la cual fue desarrollada por las asociaciones a través de un proyecto enviado en el año 2015 al Ministerio de Agricultura de Colombia para la obtención de financiamiento y apoyo, aprobado con un plazo de ejecución extendido hasta el primer semestre del año 2018. En la actualidad la corporación no se encuentra en formal funcionamiento, puesto que aún deben definir aspectos organizativos, financieros y productivos, se deben realizar procesos de ensayo de producción de la planta y traslado de las mieles desde las asociaciones hasta la planta homogeneizadora.

Frente al panorama expuesto anteriormente, con la presente investigación se busca analizar alternativas que respondan a los problemas de la corporación y sus afiliados por medio del diseño de estrategias y planes de acción que aporten valor a los procesos clave para el buen funcionamiento de Corpanova, consolidando así una integración productiva que genere beneficios para la entidad, al igual que a cada uno de sus asociados y brinde un direccionamiento estratégico que permita articular las diversas áreas funcionales de la corporación mediante estrategias establecidas para el alcance de los objetivos corporativos. Para así hacer que los esfuerzos individuales de cada asociación se orienten hacia un mismo fin, con ello eliminando la competencia sobre el mercado y las tensiones entre las asociaciones por querer sobresalir de manera particular.

1.1.2. Formulación del problema

¿Qué variables se deben tener en cuenta en la formulación de un plan estratégico para la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca, para los años 2018-2022?

1.1.3. Sistematización del problema

- ❖ ¿Cuál es la situación actual y aspectos generales de la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (Corpanova) y sus asociados?
- ❖ ¿Qué factores del macroambiente pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de Corpanova?
- ❖ ¿Qué factores deben considerarse al realizarse el análisis del sector de la empresa?
- ❖ ¿Qué factores deben considerarse al realizarse el diagnostico interno de la empresa?
- ❖ ¿Cuál es la relación entre las variables externas e internas de Corpanova?
- ❖ ¿Cuáles son las estrategias relevantes para la consecución de los objetivos a largo plazo de Corpanova?
- ❖ ¿Qué mecanismos se deben considerar para el control y seguimiento en la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas?

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la coyuntura organizacional actual, una de las principales dificultades presentes en las micro, pequeña y medianas empresas se relaciona a su baja capacidad de gestión. Sanabria, Saavedra & Hernández (2007) afirman que dicha situación se refleja en los problemas que surgen para definir objetivos de crecimiento y desarrollo, a su vez, los retos existentes en el manejo adecuado de recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

1.2.1. Justificación teórica

Las causas que derivan la falta de gestión en las mipymes se relacionan con la dimensión estratégica de las organizaciones, donde se destaca poca claridad en la definición de su razón de ser y proyecciones a futuro, resultante de planeaciones únicamente a corto plazo y poco conocimiento y vigilancia de las variables externas de la compañía, acompañado con la falta de indicadores de control en los procesos internos.

Las variables expresadas con anterioridad hacen difícil la obtención de resultados y el logro de objetivos favorables para las organizaciones, generando un rendimiento inferior respecto a la competencia en la misma línea de tiempo, falta de innovación en los procesos y toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre.

Corpanova al ser una empresa relativamente nueva, no presenta proyecciones de gestión y planes en el mediano y largo plazo lo que hace que sea necesario diseñar un plan estratégico para la compañía bajo el modelo desarrollado por el autor Benjamín Betancourt y contado con los aportes teóricos de Henry Mintzberg, Alfred Chandler, Michael Porter y Fred R. David para con ello responder a la dificultad de articular adecuadamente la estructura de la organización con la dinámica del entorno, identidad y estrategias de la empresa.

1.2.2. Justificación metodológica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de planeación estratégica desarrollar mecanismos y herramientas existentes que respondan de manera efectiva a las variables internas y externas de la organización, por tal razón, es necesario emplear un modelo base para el desarrollo del plan estratégico de la corporación, el cual contempla la aplicación de matrices tales como: Matriz MEFE y MEFI para el estudio de factores internos y externos relevantes en el devenir de la organización, el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter y la Matriz del Perfil Competitivo para la evaluación de la

organización respecto a sus competidores, la Matriz DOFA para el desarrollo de estrategias, entre otras. De igual manera se hace necesario el uso de herramientas que permitan efectuar la medición y control de las acciones que se propongan para la puesta en marcha de las estrategias y objetivos tales como el Balanced Scorecard (BSC).

1.2.3. Justificación práctica

La planificación estratégica brinda una ruta a seguir para el logro de objetivos, bajo directrices de calidad y efectividad requerida por las condiciones del entorno, en especial el mercado meta, contemplando los objetivos institucionales, la cultura de la organización, sus políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción.

Bajo las condiciones planteadas anteriormente, se resalta la importancia de la formulación y diseño de un plan estratégico para la organización Corpanova, que dirija a la misma acerca del qué y cómo llevar a cabo las acciones que aporten valor a los procesos clave para el buen funcionar de la nueva integración empresarial y que así las asociaciones aliadas estén orientadas hacia los mismos estatutos y directrices definidos en dicho plan estratégico.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Formular un plan estratégico para la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (Corpanova) para los años 2018 – 2022.

1.3.2. Específicos

- ❖ Describir la situación actual y aspectos generales de Corpanova y sus asociados.
- ❖ Analizar los factores del macroambiente que intervienen en el desempeño de Corpanova y sus asociados.
- ❖ Estudiar las variables y componentes que forman parte del sector en el cual se desenvuelve la corporación y su relación con la misma.

- ❖ Analizar la situación interna de Corpanova y sus asociados respecto a sus recursos y capacidades.
- ❖ Efectuar la creación de la matriz DOFA para Corpanova.
- ❖ Diseñar los objetivos estratégicos y planes de acción para Corpanova.
- ❖ Definir los mecanismos de control y seguimiento del plan estratégico de Corpanova.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Antecedentes

La producción literaria sobre el tema de planeación estratégica es abundante. En el ámbito académico y empresarial, se han realizado numerosas investigaciones enfocadas al diseño y formulación de planes estratégicos en organizaciones de diversos sectores productivos. Cada una de las mismas abordando de manera distinta los modelos prácticos y teóricos para el planteamiento de estrategias y objetivos de largo plazo, pero conservando de igual forma los aspectos básicos de esta tarea.

De igual manera, en el sector agroindustrial se han adelantado estudios de esta índole orientados principalmente a los aspectos de producción y competitividad en el mercado, pero cuya orientación y manejo del tema brindan un aporte significativo al desarrollo de la presente investigación.

A continuación, se presentarán algunos trabajos desarrollados en los campos de planeación estratégica de compañías tanto del sector agroindustrial como de otros campos de la economía en el país. Se han seleccionado los siguientes trabajos como referentes tanto teóricos como prácticos, en la manera como se abordan los conceptos clave y modelos necesarios para el diseño de un plan estratégico.

Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez. Lourdes Patricia Mendoza Rodríguez. Universidad de Cartagena. Programa de Administración de Empresas. Cartagena de Indias, 2014.

La empresa Patricia Ramírez debido a su crecimiento en el mercado nacional e internacional, contrajo problemas en su gestión organizacional, puesto que dicha situación obligo a un incremento de la infraestructura, del capital humano y económico; lo que hizo que fuera prudente un cambio de la planeación, dirección y control de las acciones y proyectos que permitan enfrentar el futuro y aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

Para el diseño del plan estratégico, la autora se basó de la metodología del teórico Humberto Serna, en donde primeramente realizó un análisis externo e interno de la organización, identificado las variables que inciden en el éxito o fracaso de la organización por medio de la aplicación de la matriz de factores internos, matriz de factores externo y análisis de la matriz interna-externa, posterior a ello y para finalizar, con base, en la información obtenida a través de las matrices, se estableció el direccionamiento estratégico para la empresa dentro de los años 2013-2017.

Plan Estratégico 2014-2018 de la empresa Potencia Y Tecnologías Incorporadas S.A. Lizbeth Johana Aguado Sotelo, Andrés Camilo Marín Pérez. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Maestría en Administración. Santiago de Cali, 2014.

Esta investigación busca identificar las variables que pueden intervenir en el futuro crecimiento y desarrollo de ventajas competitivas de la empresa, lo anterior respondiendo a la situación en ese momento de la empresa en cuanto a su gestión administrativa, la cual no contaba con un plan estratégico articulado de manera integral que permitiese a la gestión administrativa y sus colaboradores en general, tener unos lineamientos claros sobre los cuales enfocar las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como resultado, los autores de la investigación diseñaron un plan estratégico para los años 2014-2018 a partir de la metodología propuesta con el autor Benjamín Betancourt, el cual se pudo lograr gracias a diagnósticos interno, del entorno y del sector y herramientas como el diamante competitivo y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, el benchmarking competitivo y por último el análisis situacional. Lo anterior permitió la articulación de la estructura organizacional con las estrategias, objetivos, y planes a largo plazo.

Plan Estratégico para la empresa Agroindustria Del Rio S.A.S. Diana Carolina Sosa Pulido. Universidad Santo Tomas, Facultad de Contaduría Pública. Tunja, 2014.

El trabajo investigativo está dirigido al fortalecimiento estratégico de Agroindustria del Rio S.A.S. a través de un plan estratégico que pueda servir de guía para la alta dirección y las unidades operativas para la gestión adecuada de sus recursos tanto físicos, humanos y financieros, dadas las necesidades presentadas por la compañía de aumentar su perfil competitivo.

La metodología empleada para la formulación del plan estratégico parte del proceso de reestructurar la misión y la visión de la compañía para adaptarla al nuevo enfoque planteado, seguido de un análisis del macro ambiente de la empresa para conocer aquellos aspectos internos y externos relevantes a la organización. Para la formulación de las estrategias, así como su evaluación, se emplearon los modelos de competencia propuestos por Michael Porter que incluye las matrices de evaluación interna y externa y la matriz DOFA.

Plan Estratégico para la Producción de Panela: Estudio de Caso Finca La Marina – Municipio Nimaima Cundinamarca, Colombia. Angélica María Díaz Ramírez, Zulma Yurley Castro Salazar, Uriel Nelson Ramírez Beltrán. Corporación Universitaria Minuto De Dios, Facultad De Ciencias Empresariales. Bogotá, 2016.

El caso se estudió se centra en el trapiche panelero de la finca “La Marina” en el municipio de Nimaima – Cundinamarca. En donde se identifican falencias respecto a su modelo de gestión enfocado en el corto plazo y el bajo perfil competitivo de la microempresa, que derivaron en la necesidad de desarrollar un plan estratégico para la misma.

La metodología empleada para la propuesta del plan estratégico consiste en realizar el diagnóstico interno y externo de la compañía para identificar los factores de impacto en la microempresa. Posterior a ello se emplean las matrices DOFA y de Vulnerabilidad adaptadas a la organización para la generación de estrategias clave las cuales, luego del análisis realizado, se centran en el incremento de la productividad, la construcción de alianzas estratégicas con los productores cercanos y la generación de valor agregado al producto a través de la obtención de certificaciones ambientales.

1.4.2. Marco teórico

La base teórica empleada para el desarrollo de la presente investigación, tiene como objeto abordar los conceptos relacionados a la planeación estratégica, así como un recorrido histórico por los principales aportes y escuelas de la estrategia que permitan comprender con mayor claridad el tema.

Los orígenes de la estrategia se remontan al ámbito militar, donde la estrategia suponía la ventaja de un bando sobre otro, un elemento decisivo en el resultado de la batalla. Sun Tzu (2016) en su libro “El Arte de la Guerra”, sienta las bases para la estrategia moderna desde hace más de 2.500 años. Postulados como “(...) permanece atento al peligro y al caos mientras no tengan todavía forma, y evítalos antes de que se presenten; ésta es la mejor estrategia de todas” destacan conceptos básicos de la estrategia que poco a poco se trasladan y son apropiados por nuevas áreas de estudio.

Aquellos quienes introdujeron el concepto de estrategia a la economía y los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern bajo su obra la Teoría de Juegos, donde la estrategia se define como los actos desarrollados por una empresa bajo situaciones concretas (Pimentel, 1999).

La estrategia se incorporó al ámbito managerial a través de los estudios pioneros de autores como Drucker (1954) quien define a la estrategia como una respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Por otro lado, Chandler,

citado por Serna (2003) considera la estrategia empresarial como: “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

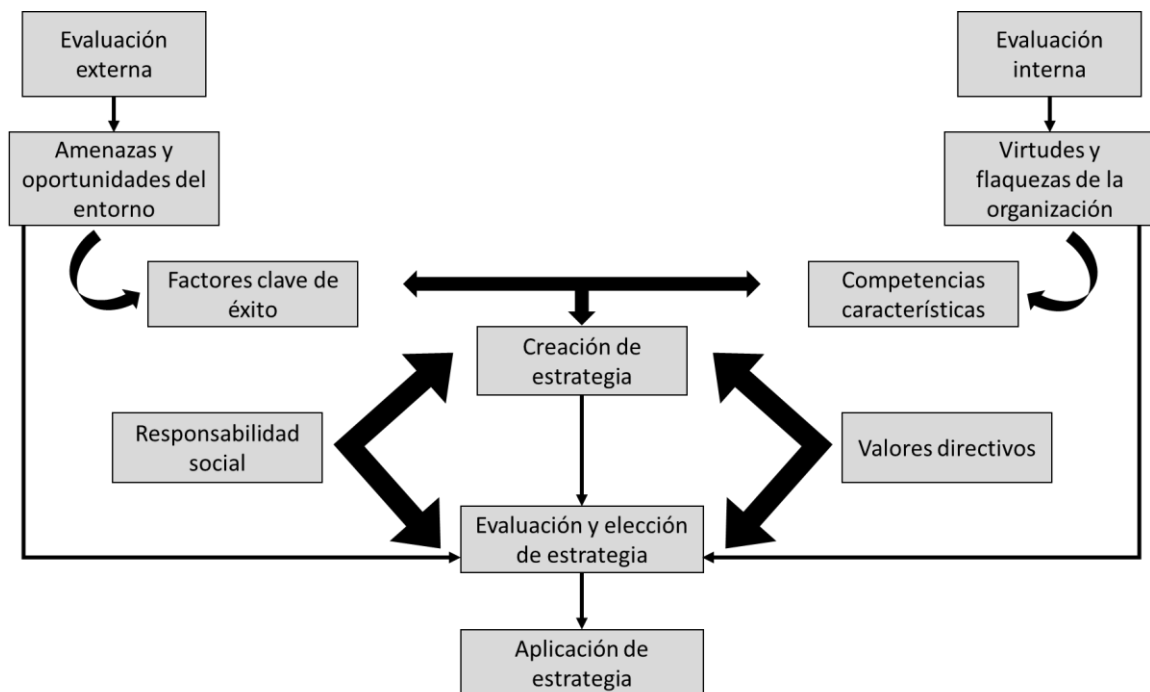
Andrews (1977) recopila varios de los conceptos anteriores y aportes de autores como Igor Ansoff y Bill Newman, definiendo la estrategia corporativa como:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

La concepción de Andrews sobre la estrategia organizacional evidencia la necesidad de que una estrategia adecuada demanda la concordancia entre la situación interna y externa de la compañía, dando paso al modelo de formulación de estrategia de la llamada escuela de diseño de la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

El modelo establecido por Mintzberg et al. (2010) frente a la escuela de diseño, se fundamenta sobre el modelo de Andrews, sin embargo, cuenta con dos factores adicionales (Ver figura 1). Uno es el de los valores directivos (cultura de aquellos que direccionan la organización) y el otro es de las responsabilidades sociales: ética específicamente de la sociedad en donde la organización funciona.

Figura 1. Modelo básico de la escuela de diseño.



Fuente: Adaptado de Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari a la Estrategia*.

Otro aporte significativo a esta escuela se centra en el proceso de evaluación de la estrategia, Rumelt (1997) profundizó en la necesidad de evaluar las estrategias que se plantean, mediante un sistema que comprende una serie de pruebas que abarcan:

- **Coherencia:** la estrategia no debe presentar contradicciones entre sus políticas y objetivos.
- **Consonancia:** la estrategia debe adaptarse a los cambios que ocurren dentro del ambiente externo.
- **Ventajas:** la estrategia debe suministrar y mantener una ventaja competitiva.
- **Viabilidad:** la estrategia no debe generar ineficiencias en los recursos disponibles por la empresa.

De la escuela de diseño se pasa a la escuela del posicionamiento con Michael Porter como su principal exponente. Según Porter (2008) el enfoque de la planeación estratégica parte del concepto de competencia, por lo tanto, considera que la estrategia competitiva es la búsqueda de las organizaciones por una posición favorable dentro de su industria, el escenario fundamental donde se desarrolla la competencia. Respecto a la relación de la empresa con la industria a la que pertenece, Ansoff (1976) piensa en la estrategia como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Lo más notable de esta escuela ha sido una idea simple a la vez que revolucionaria. A diferencia de la escuela de planificación donde no se establecieron límites en cuanto a las estrategias posibles en cualquier situación dada, la escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas pocas estrategias clave son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. La capacidad de defensa significa que las empresas que ocupan esas posiciones disfrutaran beneficios mayores que otras. Y eso, a su vez, proporciona un fondo de recursos con el cual expandirse, de modo de ampliar y a la vez consolidar la posición (Mintzberg et al. 2010).

Al prescindir de la idea de que las estrategias tienen que ser únicas y hechas a medida para cada organización, la escuela de posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de herramientas de análisis dedicadas a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes (ellas mismas también consideradas genéricas, como la madurez o fragmentación en una industria). Por lo tanto, la clave de la nueva administración estratégica se basó en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas entre las condiciones externas e internas de la organización y su estrategia.

Las definiciones anteriores permiten observar que la estrategia toma diferentes conceptos a la luz del enfoque de estudio bajo la cual se analice, sin embargo, son constantes en su análisis las variables de entorno, competencia, planes y logro de objetivos a largo plazo. Dada la dificultad de encasillar la estrategia en un solo

termino generalizado, Mintzberg & Quinn (1993) optan por establecer 5 conceptos de estrategia los cuales se conocen como las 5 P de la estrategia:

- **Estrategia como plan:** Bajo esta definición, la estrategia es vista como un plan, una guía elaborada a seguir para abordar una situación específica. De esta manera, la estrategia posee dos características esenciales: se elabora antes de las acciones en las que se aplicará y se desarrolla de manera consciente y con un objetivo determinado.
- **Estrategia como pauta de acción:** Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, esto define a la estrategia como “las maniobras” a emprender para condicionar el comportamiento de la competencia.
- **Estrategia como patrón:** La estrategia es un modelo, un patrón de comportamiento específico dentro de las diferentes acciones realizadas por una organización. De acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, sea dicho comportamiento intencional o no.
- **Estrategia como posición:** Bajo esta mirada la estrategia es una posición, un medio para ubicar (posicionar) una organización en su entorno. La estrategia viene a ser la “fuerza mediadora” entre la organización y su contexto tanto interno como externo.
- **Estrategia como perspectiva:** La visión de la estrategia como perspectiva resulta una manera más introspectiva de analizar la estrategia, dado que no solo se centra en la selección de una posición como en el caso anterior, sino una manera particular de percibir el mundo y su medio. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, dado que será la estrategia la que defina el énfasis de la compañía (orientación a la calidad del producto, al trato con el cliente, a la obtención de rentabilidad) y esta actuará según ello.

Uno de los fuertes problemas que enfrenta la estrategia y que en muchas ocasiones las empresas no contemplan, es la condición cambiante en el tiempo que hace que los ambientes pierdan estabilidad, haciendo que los nichos de mercado presentes en una industria desaparezcan y generen una nueva serie de oportunidades y/o amenazas para los competidores presentes y futuros. Todos los beneficios de una estrategia en su momento, puede ahora significar un obstáculo que impide ver a las empresas su propia desactualización.

Por lo anterior, se puede decir que, aunque la estrategia tenga sus orígenes en la estabilidad, gran parte de su estudio se concentra en el cambio. Como afirmo Waterman, citado por David (2008):

En el entorno empresarial de hoy, más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos

y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a la competencia.

La efectividad de una estrategia dentro de una organización depende en buena parte del análisis y estudio que precede a la misma para determinarla como el camino idóneo a seguir, sin embargo, es en la capacidad que posea la organización de traducir dicha estrategia en acciones concretas y medibles capaces de ser aplicadas fácilmente en cada nivel de la organización donde se logra todo el potencial de un plan estratégico. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) representa una metodología idónea para el desarrollo de un plan de acción que desagregue las estrategias seleccionadas en trabajos específicos que permitan su consecución. Diseñado por Kaplan & Norton (2009), el BSC es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

El BSC analiza las estrategias de la organización generalmente desde cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, comúnmente conocida como perspectiva de innovación (Kaplan & Norton, 2004).

Hoy por hoy, la estrategia es un término ampliamente utilizado en el contexto organizacional actual y constituye un eje central del desarrollo de la actividad administrativa. Nuevas corrientes de pensamiento han nutrido al concepto de planeación estratégica con el propósito de abordar el tema del cambio de forma más efectiva.

La planeación estratégica se ha enriquecido con la teoría denominada gestión del conocimiento. Zapata (2001) señala que el conocimiento de la empresa es el único recurso inimitable y fuente potencial de ventaja competitiva. El supuesto básico de este enfoque es que las empresas están constituidas sobre un cúmulo de conocimientos. La evolución del conocimiento en todas las áreas conlleva a que hoy sean más cambiantes los ambientes y, por tanto, las organizaciones ya no solo están expuestas a riesgos internos, sino que también las afectan los acontecimientos externos, de ahí que se deba incorporar el análisis del riesgo como componente esencial en el proceso de planeación.

Otra temática que permite comprender la importancia de que la estrategia se adapte a los cambios del contexto es el desarrollo organizacional, Chiavenato (2014) se refiere al desarrollo organizacional como una respuesta de la organización a los cambios. Constituye un esfuerzo de aprendizaje destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problema y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente.

1.4.3. Marco legal

Para la producción de panela en Colombia, se han establecido una serie de leyes, decretos, regulaciones y resoluciones que toda empresa productora de este alimento debe considerar a la hora de establecerse como una empresa productora de panela o trapiche panelero.

LEY 40 DE 1990

Dicta normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero, define claramente su carácter artesanal y prohíbe su producción industrial.

Esta ley establece una serie de artículos, los cuales se consideran derechos y deberes adquiridos por personas que se dediquen a la transformación de la caña ya sea en panela o en miel virgen para consumo humano.

La cuota de fomento panelero debe ser pagada por todos los productores de panela o miel virgen, quien incurra en incumplimiento del pago de la cuota, no podrá ser acreedor de las regulaciones pactadas en la presente ley.

Resolución 779 marzo 17 de 2006 emitida por el Ministerio de la Protección Social.

Por medio de la presente resolución se estableció el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles procedentes de trapiches que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen la panela con destino al consumo humano, en el territorio nacional, con el fin de protegerla salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

Resolución No. 2008029671 del 20 de octubre de 2008 emitida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)

Establece el procedimiento para la Inscripción de los Trapiches Paneleros y las Centrales de Acopio de Mieles Vírgenes procedentes de Trapiches Paneleros.

Resolución 333 del 10 de febrero de 2011

Establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.

1.4.4. Marco ambiental

En los aspectos referentes a la producción de panela en Colombia, existen ciertas normas y reglamentos dirigidos a la educación ambiental, diversidad e impacto ambiental causado por los procesos productivos, los cuales pueden generar desequilibrio ecológico. A continuación, se presenta una serie de leyes y decretos a tener en cuenta por la Corporación de paneleros del Norte del Valle del Cauca:

Ley 9 de 1979 emitido por el Ministerio de Salud.

Establece las normas sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana y los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente.

Decreto Ley 2811 de 1974 emitido por la presidencia de la República.

Regula el manejo de los recursos naturales y los demás elementos y factores que conforman el ambiente o influyan en él, y reglamenta el manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios.

Decreto 901 de 1997 emitido por el Ministerio del Medio Ambiente.

Se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa o indirecta del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se establecen las tarifas de éstas.

1.4.5. Marco conceptual

A continuación, se presentan algunos de los conceptos claves a utilizar a lo largo de la investigación y que resultan de gran importancia al momento de comprender y desarrollar las ideas y objetivos propuestos. Los conceptos se enmarcan en la temática principal de la investigación la cual es la planeación estratégica y ayudan a un mejor acercamiento al tema.

Estrategia: En un sentido amplio y de fácil comprensión, la estrategia implica la toma de una decisión que abarca la elección de un camino a seguir para la organización considerando la realidad inherente de la empresa en el largo plazo (Gómez, 2016).

Planificación: Se conoce como planificación al "Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" (Scanlan, 1990).

Misión: Misión organizacional es el propósito por el cual una organización existe. Según Rivera (1991) la misión organizacional de una empresa contiene información como, qué tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son sus clientes, y qué valores importantes tiene.

Visión: La visión es el enunciado de la organización que articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la misma, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes (Rivera, 1991).

Análisis externo: Identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos del ambiente que se escapan del control de la empresa más sin embargo interfieren en su rumbo y comportamiento (David, 2008).

Análisis interno: Recopila y asimila información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa. (David, 2008).

Objetivos a largo plazo: “Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica” (David, 2008). Cuando se habla de largo plazo se entiende que los objetivos abarcan un periodo mayor a un año.

Ventaja competitiva: Se considera ventaja competitiva a todo lo que una empresa realiza especialmente bien en comparación con sus competidores. Según Campos (1994) la competitividad refiere una ventaja que se basa en el dominio que posea la empresa sobre características, habilidades, recursos o conocimiento que incremente su eficiencia y permita distanciarse de la competencia.

1.5. DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter descriptivo, ya que se busca definir las relaciones y elementos que intervienen en el problema de investigación. De manera más específica, se busca describir las variables internas y externas que influyen en la organización Corpanova, estableciendo una correlación entre las mismas que permita definir la misión, visión y factores del entorno clave en el desarrollo de las estrategias y planes de acción dentro del plan estratégico.

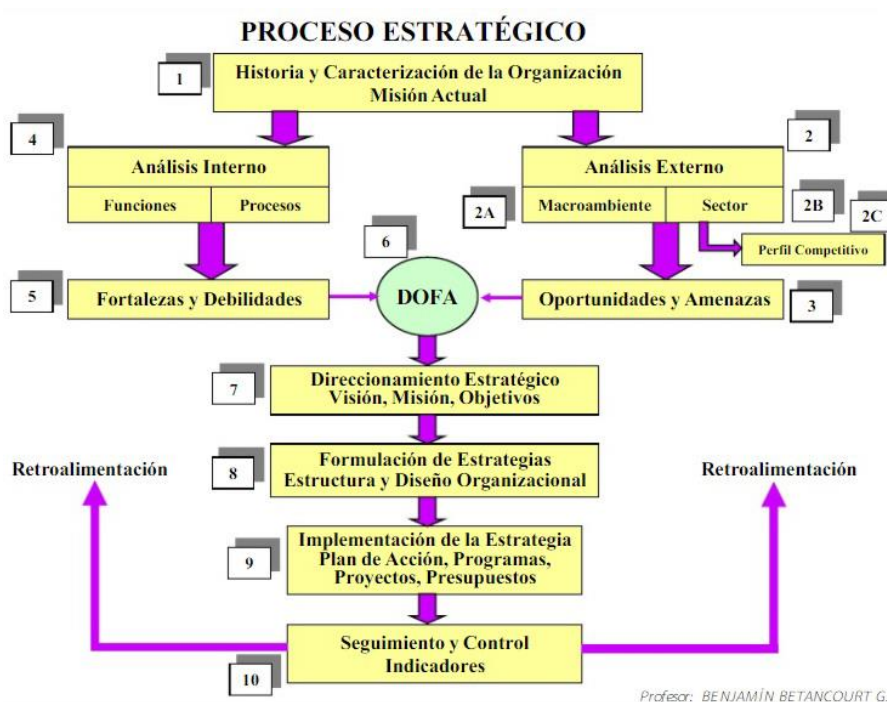
1.5.2. Método de estudio

La investigación se aborda desde el método deductivo y analítico puesto que mediante las presentes metodologías se puede identificar los lineamientos a seguir en la obtención de información y la manera de abordar el tema de investigación, tomando como referencia la teoría sobre planeación estratégica aplicándola en un contexto empresarial. A su vez, dado que la investigación se enmarca dentro de una organización, se requiere tener conocimiento de la realidad que se vive dentro de ella y el entorno en el cual se encuentra, por medio del análisis de las variables que lo componen.

1.5.3. Modelo metodológico

Para David (2008) “La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de administración estratégica es utilizando un modelo”, bajo esta premisa, la formulación del plan estratégico para la presente investigación se llevará a cabo a través del uso de un modelo práctico propuesto por el autor Benjamín Betancourt como un instrumento para el desarrollo paso a paso de los diferentes componentes esenciales de un plan estratégico (Betancourt, 2013). La Figura 02 representa de forma esquemática el modelo a emplear:

Figura 2. Modelo práctico para el desarrollo de un plan estratégico.



Fuente: Betancourt, B. (2013). Guía práctica para planes estratégicos papeles de trabajo para grupos de investigación.

A continuación, se realizará una breve descripción de los elementos que componen las diferentes fases del modelo de planeación estratégica:

Caracterización e historia: El primer paso dentro del proceso estratégico es caracterizar y reconocer al ente objeto de análisis, su origen, historia, trayectoria y situación actual. Es necesario conocer en profundidad los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y de conocimiento con los que interactúa la organización en su día a día. Betancourt (2013) establece algunos aspectos de importancia para una adecuada caracterización de la organización tales como:

- Breve descripción histórica de la organización y sus momentos importantes.
- Motivos que llevaron al surgimiento de la entidad.
- Identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias actuales, al igual que su estructura orgánica.
- Descripción de las características distintivas de la organización

Análisis externo: El análisis externo de la organización contempla dos fases: el estudio del macroambiente y el análisis del sector (Betancourt, 2013).

El análisis del macro ambiente cumple con el objetivo de identificar y conocer las fuerzas externas a la organización que influyen y orientan el comportamiento de la entidad. Dichas fuerzas pueden ser de carácter global, nacional o regional.

El análisis del sector comprende el entorno institucional y las diferentes organizaciones que desarrollan actividades socioeconómicas similares y complementarias a las de la organización objeto de estudio. Este análisis debe realizarse al ambiente más cercano de la compañía.

A través del análisis externo la organización puede identificar las variables de mayor influencia dentro de su actuar organizacional en aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, ecológicos y tecnológicos. Para la sistematización y ordenamiento de dichas variables serán empleadas diferentes matrices como la *Guía de Análisis del Macro Ambiente* mediante la cual se clasifican las variables como oportunidades y amenazas, y se evalúan de mayor o menor impacto. Posteriormente se utiliza la *Matriz de Evaluación Integrada del Análisis Externo* donde se toman aquellas variables de mayor impacto y se estudian a profundidad teniendo en cuenta la relación con el sector, la justificación y tendencia de la variable y su impacto en la organización.

El último paso del análisis externo requiere de la aplicación de la *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*, en donde se evalúan las variables relevantes identificadas para la organización asignándoles un peso según su importancia y una calificación según el impacto que tienen en la empresa. Los resultados reflejan la capacidad de la empresa para responder a las oportunidades y cambios en el ambiente.

Referenciación y perfil competitivo: Este proceso abarca el estudio y comparación de los factores clave de éxito de la compañía en comparación con otras organizaciones del sector de su misma actividad, con el objetivo de conocer los aspectos a mejorar y factores clave del éxito que diferencian a la organización de las demás. Este análisis se realizará a través de la *Matriz del Perfil Competitivo* que permite evaluar y comparar la información de cada organización estudiada.

Análisis interno: A través del análisis interno se estudian las capacidades y recursos internos de la organización dentro de cada una de sus áreas funcionales, clasificando dichas capacidades como fortalezas y amenazas de mayor o menor impacto. El proceso se lleva a cabo a través de ciertas matrices como lo son la *Matriz Guía de Análisis Interno* a través de la cual se identifican las variables a estudiar y se evalúan como fortaleza mayor, fortaleza menor, debilidad mayor o debilidad menor.

La segunda matriz es la *Matriz de Evaluación Integrada de la situación Interna* que permite analizar las variables clave y de mayor relevancia en profundidad, en este apartado se analizan la situación actual de la variable dentro de la organización y el impacto que tiene sobre la misma.

La *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)* pondera y califica las variables de acuerdo a su importancia dentro de la organización y da a conocer a la empresa si está aprovechando adecuadamente sus fortalezas o si por el contrario pierde valor.

Análisis estratégico: En esta dimensión se sintetizan los diagnósticos externos e internos en lo que se denomina análisis DOFA (Debilidades y fortalezas internas y oportunidades y amenazas externas). La matriz DOFA, es una herramienta que permite recopilar la información obtenida de los análisis externos e internos de las organizaciones para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, enfocándose en los aspectos que son clave de éxito para los negocios.

En primera medida, se encuentra la parte interna, la cual tiene que ver con las debilidades y fortalezas del negocio, aspectos sobre los cuales la empresa tiene control; en cuanto a la parte externa, se encuentran las oportunidades que ofrece el medio dentro del mercado, así mismo, las amenazas que se deben enfrentar en el mismo; Dicho análisis permite a las empresas desarrollar toda su capacidad y potencial para potencializar las fortalezas y amortiguar las debilidades, con ello buscar aprovechar las oportunidades y anular las amenazas sobre las cuales las empresas no poseen control

Para Betancourt (2013) la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los directores de un grupo o centro de investigación a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de fortalezas y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Direccionamiento estratégico: Una vez entendido tanto el entorno, como los elementos que influyen sobre la organización, se establece los aspectos estructurales que bridan el norte hacia donde se quiere llevar a la organización. En este punto, se toman decisiones de la forma en cómo se llevarán a cabo cada una de las actividades que aportan valor a la empresa, las cuales a su vez están relacionadas, es decir, se establecen los objetivos a largo plazo, así como las estrategias que permiten el logro de los mismos, en donde, cualquier cambio producido en un objetivo o estrategia, perturba al conjunto de la organización.

Para Betancourt (2013), los grandes elementos que le dan dirección a la organización son:

- La visión de futuro.
- La misión.
- Los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias.
- Las estrategias determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos.
- Se cruzan objetivos estratégicos con las estrategias.
- La estructura en donde se soporta la estrategia.

Plan de acción: Luego de realizar los puntos anteriores, tanto el análisis interno y externo, como el direccionamiento estratégico que brinda orientación al plan, se prosigue con el desarrollo de la estrategia, en este punto, se implementan acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso. Las acciones se traducen en planes a corto plazo, planes operativos, programas y proyectos. Los planes de acción ayudan a las organizaciones a convertir los objetivos establecidos, la visión proyectada en una realidad, es decir, permiten gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

Las organizaciones al generar planes de acción, deben considerar las distintas áreas y procesos de la organización, estos a su vez, guían, apoyan y comunican el cómo se va a ejecutar la estrategia. Betancourt (2013). Se deben contemplar los siguientes aspectos al momento de llevar a cabo la implementación de la estrategia:

- La situación actual del área o sección.
- Los objetivos de corto plazo.
- Las actividades para lograr los objetivos.
- Cruzar objetivos de corto plazo con actividades.
- El cronograma.
- Los recursos y el presupuesto.
- Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.
- Las políticas, procedimientos y normas.

Seguimiento y control: El último paso de esta guía, permite realizar una adecuada evaluación de la puesta en marcha de los planes estratégicos; se hace

fundamental contar con métodos de seguimiento y control que permitan obtención de información acerca del estado de avance y que facilite el control por parte de los encargados de vigilar el proceso de direccionamiento de la organización, esto ayuda a dar respuesta a las desviaciones producidas por causas no previstas, también permite reestructurar y adaptar los planes estratégicos frente a los cambios presentados y a dar orientación hacia el norte al cual se quiere llegar (Unia, 2012).

Para Betancourt (2013) la manera más eficiente de llevar a cabo el proceso de control es:

- Asignar responsable y normas
- Establecer estándares e indicadores
- Comparar la ejecución con estándares o indicadores

1.5.4. Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo de la investigación serán empleadas técnicas de recolección de información tanto primarias como secundarias.

Fuentes primarias de información

Las fuentes primarias permitirán a los investigadores obtener información directamente de la compañía y sus miembros por medio de una revisión documental acerca de las variables internas que generan problemas o dificultades en el desarrollo de las actividades productivas. Dicha documentación se encuentra contenida en los archivos de la organización y la Cámara de Comercio de Tuluá, en la cual se encuentra inscrita la empresa.

Fuentes secundarias de información

Fuentes secundarias tales como trabajos de grado, revistas, libros e informes provenientes de instituciones como Fedepanela, Procaña, Minagricultura, Asocaña y autores destacados en el tema de planeación estratégica, servirán de referencia y soporte teórico para el análisis del sector externo y la consideración de las variables clave para la formulación del plan estratégico de Corpanova.

Cuadro metodológico

Para evidenciar de manera más precisa el uso de las diferentes técnicas y herramientas metodológicas a lo largo de la investigación, se presenta el siguiente cuadro metodológico (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Cuadro metodológico.

Tipo de estudio	Descriptivo			
Método	Deductivo, analítico			
objetivos	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información	Componente teórico	Actores
Describir la situación actual y aspectos generales de Corpanova y sus asociados.	Fuentes primarias	Revisión documental, entrevista	❖ Planeación estratégica	❖ Representantes de Corpanova.
Analizar los factores del macroambiente que intervienen positiva o negativamente en el desempeño de Corpanova y sus asociados.	Fuentes primarias y secundarias	Revisión documental	❖ Planeación estratégica ❖ Análisis externo	❖ Investigadores ❖ Instituciones de apoyo
Estudiar las variables y componentes que forman parte del sector en el cual se desenvuelve la corporación y su relación con la misma.	Fuentes primarias y secundarias	Revisión documental	❖ Planeación estratégica ❖ Análisis externo ❖ Competitividad	❖ Investigadores ❖ Representantes de Corpanova
Realizar análisis Benchmarking respecto a los competidores de Corpanova.	Fuentes primarias y secundarias	Revisión documental	❖ Planeación estratégica ❖ Benchmarking	❖ Investigadores ❖ Representantes de Corpanova
Analizar la situación interna de Corpanova y sus asociados respecto a sus recursos y capacidades.	Fuentes primarias y secundarias	Revisión documental	❖ Planeación estratégica ❖ Análisis interno	❖ Investigadores ❖ Representantes de Corpanova
Efectuar la creación de la matriz DOFA para Corpanova.	Fuentes primarias y secundarias	Revisión documental	❖ Planeación estratégica	❖ Investigadores ❖ Representantes de Corpanova
Diseñar los objetivos estratégicos y planes de acción para las estrategias de Corpanova.	Fuentes primarias y secundarias	Revisión documental	❖ Planeación estratégica	❖ Investigadores ❖ Representantes de Corpanova
Definir los mecanismos de control y seguimiento del plan estratégico de Corpanova.	Fuentes primarias y secundarias	Revisión documental	❖ Planeación estratégica ❖ Balanced Scorecard ❖ Gestión y control	❖ Investigadores ❖ Representantes de Corpanova

Fuente: Elaboración propia.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Se hace relevante conocer información a grandes rasgos de la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca, para de esta manera proceder a realizar los estudios externos, internos y del sector. A continuación, se presentará aspectos generales acerca del contexto de Corpanova, desde la historia, su razón de ser, la estructura organizacional, conformación de la junta directiva, hasta la situación actual de la empresa y el portafolio de productos que ofrece.

2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

La Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (Corpanova) surgió en el año 2015 a partir de la integración de 4 asociaciones paneleras ubicadas en el norte del Valle del Cauca, dentro de las cuales se encuentran la Asociación de Productores de Caña del Corregimiento de Naranjal (Asoprocaña) y Trapiche Comunitario pertenecientes al municipio de Bolívar; Asociación de Paneleros del Dovio (Asodep), perteneciente al municipio del Dovio y Cooperativa de Paneleros de Versalles (Copaver) oriunda del municipio de Versalles.

La integración de las sociedades surge, por un lado, gracias a la oportunidad de aprovechar el nicho de mercado en común y el espacio geográfico compartido por las mismas, ya que se encuentran en la zona norte del Valle del Cauca y en municipios cuya cercanía y similitud en tierras es positiva para el desarrollo de sus actividades productivas. A su vez, contrarrestar debilidades identificadas por sus miembros, relacionadas con la baja capacidad de transformación agroindustrial y comercialización de sus productos al no estar estandarizado el proceso de producción.

Para esta tarea, la alianza de las asociaciones generó un proyecto denominado “Fortalecimiento a 122 pequeños productores de caña panelera de los municipios de Bolívar, Versalles y el Dovio en el Departamento del Valle del Cauca, en procesos de valor agregado y comercialización con el fin de aumentar su capacidad productiva y generación de ingresos”, el cual fue enviado al Ministerio de Agricultura de Colombia con el propósito de obtener financiamiento y asesoramiento para la construcción de una planta homogeneizadora de mieles, sirviendo como base de operaciones para la nueva corporación en su trabajo de transformar la miel de la caña de azúcar en panela a través de un proceso estandarizado y consolidar un producto de alta calidad fruto de la unión de los paneleros de los municipios de Bolívar, Versalles y el Dovio. El proyecto fue aprobado e inició su proceso de ejecución a comienzos del año 2017, en donde el tiempo establecido para su terminación y puesta en marcha se extiende hasta el primer semestre del año 2018.

2.2. ASPECTOS GENERALES

Razón social: Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca (Corpanova).

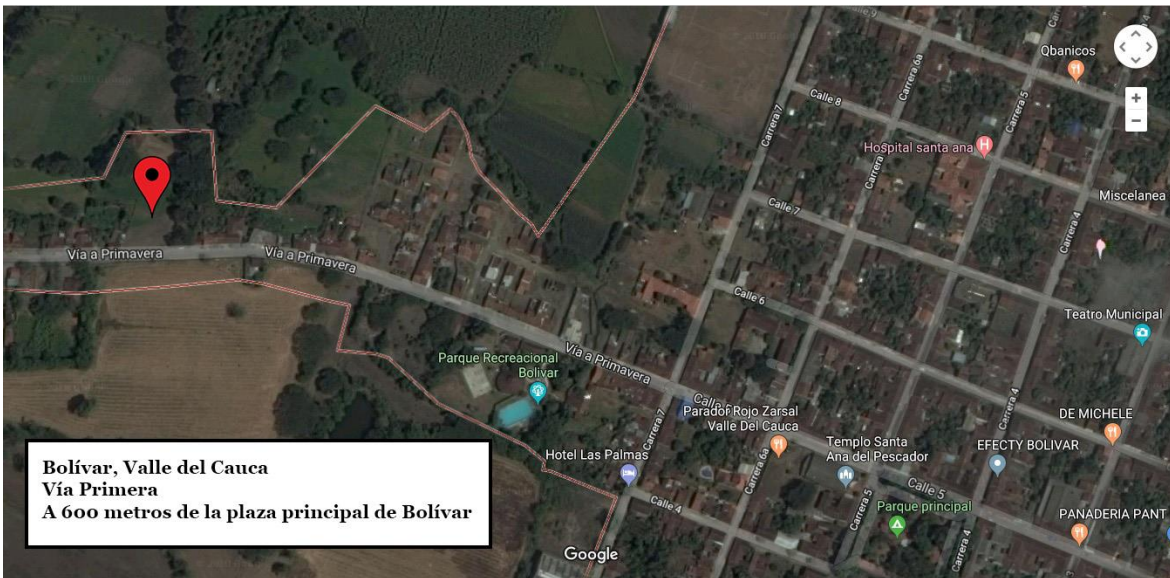
Representante legal: Julián Toro.

Junta directiva: José Rosendo Alarcón Enciso, Julián Toro, Elidier de la Cruz, Carlos Arturo Álzate López, Carlos Andrés Buitrago Tangarife.

Asociados: Asoprocaña (Bolívar), Trapiche Comunitario (Bolívar), Asodep (El Dovio), Copaver (Versalles).

Ubicación: La sede principal de Corpanova y su planta de homogeneización de mieles se encuentran ubicadas en el municipio de Bolívar – Valle del Cauca, en la Vía Primavera a aproximadamente 600 metros de la plaza principal del municipio (Ilustración 1).

Ilustración 1. Mapa de ubicación de Corpanova.



Fuente: Imagen tomada de Google Maps.

Estructura de la organización

Corpanova es una organización encargada de agrupar cuatro trapiches paneleros de la región del norte del Valle del Cauca, ubicados en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versailles; cada una de las asociaciones y sus respectivos trapiches y miembros pasan a ser parte de Corpanova como miembros asociados. La organización surge como una iniciativa por parte de las asociaciones de agruparse con el objetivo de incrementar su capacidad productiva, tecnológica, financiera y comercial.

El modelo de organización que maneja la compañía consiste en un encadenamiento productivo que va desde el campo con los dueños de trapiches propios afiliados a la

compañía, quienes cultivan, producen y procesan la caña panelera hasta transformarla en miel, la cual se convierte en el insumo o materia prima esencial para Corpanova. La organización se encarga de comprar este insumo a sus miembros, y comienza su proceso productivo el cual consiste en la transformación de la miel de caña panelera en panela apta para el consumo humano para su posterior comercialización. De esta forma, Las asociaciones que forman parte de Corpanova y cada una de las unidades productivas (trapiches) de las mismas se consideran como socios y a su vez proveedores de la organización.

La junta directiva es la cúspide de la organización, administración y planeación de los aspectos referentes al funcionar de Corpanova, siendo los temas claves los planes de organización de los asociados de la corporación y la actividad productiva de la empresa, de igual manera se toman las disposiciones para la financiación y sostenibilidad de la corporación y sus afiliados a través de un sistema de fondo rotario.

El fondo rotatorio cumple la función de financiar las actividades de Corpanova, en los procesos operativos, administrativos y de apoyo que generen ingresos a través de la producción agrícola y pecuaria, facilitando recursos a sus socios para que accedan a insumos y capital de trabajo, así como para realizar inversiones en infraestructura y activos. También se apoyan los procesos de producción, transformación y comercialización, entre otros.

Las funciones de la junta directiva respecto al manejo del fondo rotatorio como fuente de recursos y financiación para Corpanova y sus socios son las siguientes:

- Definir y priorizar las inversiones necesarias para el normal desarrollo y cumplimiento de las metas.
- Definir los procedimientos de inversión y de recuperación de los recursos.
- Asegurar la máxima rotación de los recursos económicos para lograr que se beneficie el mayor número de participantes.
- Propender por el buen desarrollo económico del proyecto, el de los participantes y sus familias o de los que se vinculen con posterioridad y sus familias.
- Estudiar, aprobar o rechazar las solicitudes de crédito una vez se haya recuperado total o parcialmente.
- Aprobar nuevas líneas de crédito, así como sus condiciones financieras.
- Ejecutar las acciones para la recuperación de la cartera morosa.
- Determinar si las garantías ofrecidas por el solicitante son aceptables como respaldo al total de la reinversión solicitada por el mismo.
- Llevar un libro de actas donde se registren las decisiones tomadas sobre cada solicitud.
- Solicitar a la entidad bancaria la información permanente de los dineros recaudados mes a mes para poder estudiar y aprobar nuevas reinversiones y exigir eficiencia en las decisiones financieras.

- Llevar registros sobre el estado de la cartera a recuperar para estudiarla y entrar a aplicar los incentivos o sanciones pertinentes.

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente, la corporación centra sus esfuerzos en la definición de aspectos referentes a la proyección en ventas, mercadeo, pronósticos y planes de producción teniendo como base el incremento de la capacidad instalada de la planta homogeneizadora de mieles, la cual se encuentra en un estado avanzado de desarrollo. Sin embargo, el hecho de no contar con una figura administrativa ha derivado en problemas al momento de coordinar las funciones de gestión, comunicación, participación, financiamiento, control y en general el manejo de los procesos para el correcto funcionamiento de la planta y la corporación por parte de los asociados, haciendo que sea complejo establecer objetivos a mediano y largo plazo que sirvan de línea base para alcanzar las metas que se propongan.

2.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Producto	Panela
Diseño	Bloque convencional
Presentación	Cuadrada de 500 y 1.000 gramos

Producto	Panela
Diseño	Bloque convencional
Presentación	Redonda de 500 y 1.000 gramos

Producto	Panela
Diseño	Pulverizada convencional
Presentación	125 y 500 gramos

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La naturaleza cambiante del entorno y la indiscutible relación que posee la organización con el mismo hacen necesario conocer los diferentes aspectos y dimensiones del ambiente que puedan impactar en una compañía. En este capítulo se realizará un análisis de las diferentes dimensiones del entorno que rodean a Corpanova, en la búsqueda de variables que resulten en oportunidades para la compañía y en amenazas que deban ser evitadas o contrarrestadas.

3.1. ENTORNO GEOGRÁFICO

Teniendo en cuenta que la ubicación de la sede principal de Corpanova se encuentra en el municipio de Bolívar y que sus socios se extienden a lo largo del territorio comprendido por los municipios de Bolívar, Versalles y El Dovio, se tomara como punto de partida para el análisis geográfico del entorno de la corporación el departamento del Valle del Cauca, al cual pertenecen los municipios mencionados anteriormente.

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos bajo los cuales se divide el territorio colombiano, surge a través de la unión de dos provincias las cuales son Cali y Buga y debe su nombre al río Cauca el cual atraviesa la parte llana del departamento (Gobernación Valle del Cauca, 2017). El Valle del Cauca se sitúa al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05°02'08" y 03°04'02" de latitud norte y a los 72°42'27" y 74°27'13" de longitud oeste. La extensión de su superficie alcanza los 22.140 km² lo que representa el 1.9% del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el Este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó.

Ilustración 2. Ubicación del departamento del Valle del Cauca en el territorio colombiano.



Fuente: Galería de archivos de Wikimedia Commons, (2012). Mapa de localización del departamento del Valle del Cauca.

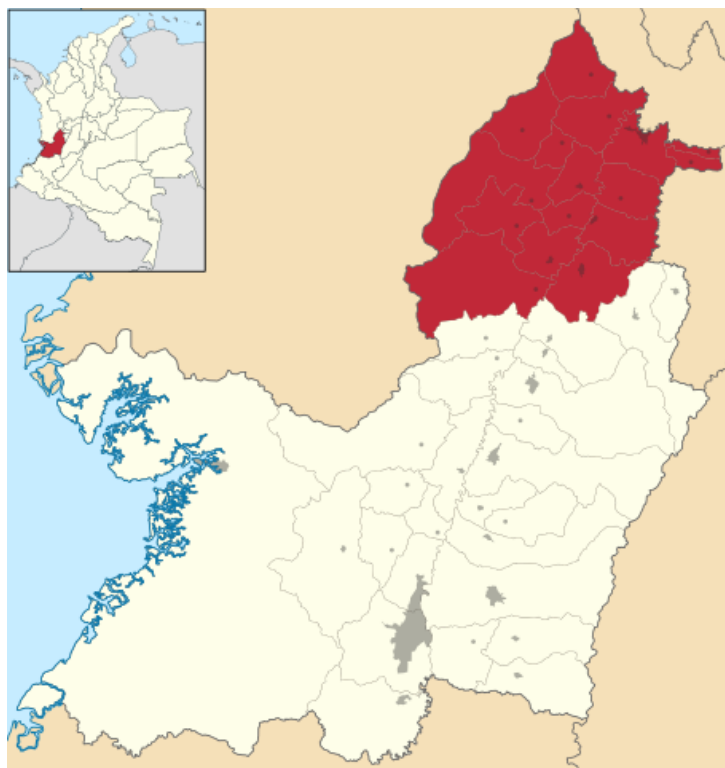
El departamento del Valle del Cauca está dividido en 42 municipios, 88 corregimientos y 531 zonas veredales entre otros caseríos y sitios poblados. Se pueden distinguir 3 regiones naturales dentro del departamento (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017):

- 1. Región plana o del valle físico entre las dos cordilleras:** Con una extensión de unos 3.000 km² es la planicie más rica y valiosa del país. El río Cauca recorre de sur a norte la región la cual cuenta con terrenos bastante fértiles, con una capa vegetal de 50 centímetros abundante en humus y principios fertilizantes, lo que constituye una verdadera garantía para la agricultura. Está cubierta de pastos naturales, ganadería y cultivos primordialmente de caña de azúcar, plátano, arroz, algodón, cacao, maíz, forrajes, frijol, entre otros. Las más importantes poblaciones y ciudades que se encuentran en la región plana son: Santiago de Cali, Palmira, Cerrito, Guacarí, Buga, San Pedro, Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, Zarzal, Obando, La Victoria, Cartago, Jamundí; Yumbo, Vijes, Riofrío, Yotoco, Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro.
- 2. Región montañosa o cordillerana:** Está formada por las cimas de las dos cordilleras y sus estribaciones, faldas y laderas. Desde el municipio de La Cumbre hasta el límite departamental del norte, la fertilidad del terreno beneficia las actividades agrícolas y ganaderas donde se destaca la producción de café y flores. Sobre éste sector cordillerano se levantan los municipios de Yotoco, Restrepo, Trujillo, Versailles, El Cairo, Albán y El águila. En las zonas de mayor altitud abundan los páramos y vegetación característica como el frailejón, espartos y otros arbustos de montaña.

3. Región costera o del Pacífico: Pertenece toda al municipio de Buenaventura y va desde la desembocadura del río Naya hasta la del San Juan. A partir de la caída del Río Naya se delimita la costa de Buenaventura municipio portuario considerado el más importante del litoral pacífico colombiano. Esta bahía tiene aproximadamente 21 kilómetros de largo por 11 de ancho y a ella afluyen las corrientes de los ríos Dagua y Anchicayá. Sus orillas son bajas y cubiertas de grandes extensiones de manglares.

La zona norte del Valle del Cauca es una de las cinco sub-regiones bajo las cuales se divide el departamento con fines administrativos¹, de acuerdo a la gobernación del Valle del Cauca (2017) la sub-región está conformada por los municipios de Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, Obando, Ulloa, Toro, La Unión, La Victoria, Roldanillo, Versalles y Zarzal. El norte del Valle está rodeado por las cordilleras Occidental y Central; lo que hace que su topografía sea del tipo quebrada o montañosa en los extremos, y valle en el medio, por la ribera del Río Cauca. Posee una importante riqueza hídrica y de suelos gracias a que cuenta con terreno montañoso y de planicie lo que ofrece a la región una gran diversidad en la agricultura.

Ilustración 3. Zona norte del Valle del Cauca.



Fuente: Galería de archivos de Wikimedia Commons, (2015). Localización de la subregión del Norte, Valle del Cauca, Colombia.

¹ Las sub-regiones bajo las cuales se divide el departamento son la región norte, región central, región pacífica, región sur y la región oriental.

En el norte del Valle se encuentran los municipios de Bolívar, Versalles y El Dovio, los cuales se ubican en la zona montañosa del occidente de la región, sin embargo, cuentan también con zonas de valle dentro del territorio. A continuación, se describe brevemente algunas de las características territoriales de estos tres municipios:

Bolívar

Fundada el 1 de enero del 1567, el territorio de Bolívar se extiende desde la Cordillera Occidental en límites con el Chocó hasta el valle geográfico del Río Cauca. Su cabecera municipal llamada Bolívar, se localiza en el valle geográfico del Río Cauca sobre la margen izquierda del mismo, junto con los corregimientos de Ricaurte, la Herradura, Guare y San Fernando; dista aproximadamente unos 117 km de Cali, la capital del departamento.

Bolívar limita al occidente con el departamento del Chocó, al oriente con los municipios de Zarzal y Bugalagrande, al norte con los municipios de El Dovio y Roldanillo y al sur limita con el municipio de Trujillo. La extensión del municipio es de 780km² en donde 156 km² corresponden a la extensión urbana y 624 km² al área rural del municipio, debido a estas medidas, Bolívar ocupa el séptimo lugar entre los municipios del departamento, correspondiendo su área al 3.7% de la superficie total del mismo (Alcaldía de Bolívar, 2015). Cuenta con una altitud media de 978 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.) y temperatura promedio de 23° C.

Ilustración 4. Mapa del municipio de Bolívar en el Valle del Cauca.



Fuente: Galería de archivos de Wikimedia Commons, (2011). Mapa del Municipio de Bolívar, Valle del Cauca (Colombia).

El Dovio

Ilustración 5. Mapa del municipio de El Dovio y su división veredal.



44

orográficos. Al Dovio lo riegan las aguas de los ríos Dovio, Peñones, Reyedó, Río Claro y el Río Garrapatas con todos sus afluentes.

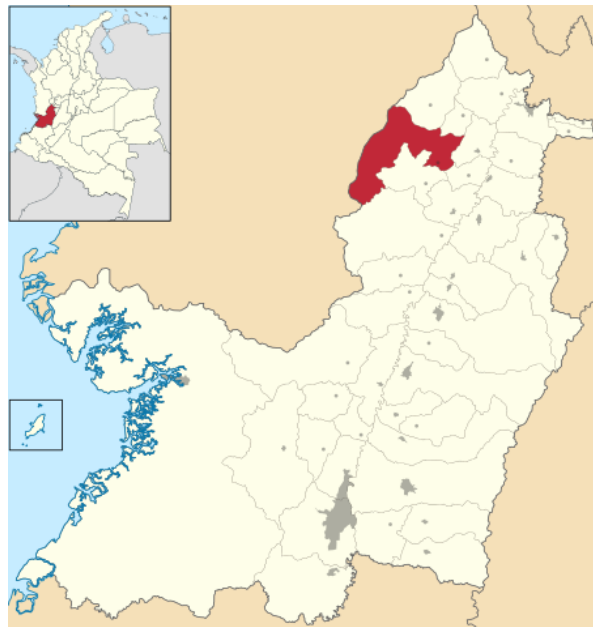
Cuenta con dos importantes ecosistemas estratégicos para la región del Valle del Cauca como son la serranía de los paraguas que también es un ecosistema estratégico a nivel mundial y la microcuenca El Salto que es de vital importancia socioeconómica para los municipios de Roldanillo y El Dovio, debido a que de ahí surgen canales de riego para el corregimiento de Cajamarca y la vereda Matecaña. Las condiciones geográficas y de suelos en la región benefician la gran actividad agropecuaria y agricultora que se desarrolla en El Dovio, donde en este último apartado se destacan el cultivo de tomate, repollo, maíz, frijol, arracacha y últimamente la caña panelera entre otros.

Versalles

El municipio de Versailles se fundó el 18 de mayo de 1894. Está ubicado en una vertiente de la cordillera Occidental y sus límites son al norte con los municipios de El Cairo y Argelia; al sur con el municipio de El Dovio; al occidente con el Departamento del Chocó y al oriente con los municipios de Toro y La Unión.

De acuerdo al portal web de la alcaldía de Versailles (2017) su altitud es de 1.864 m.s.n.m., la superficie total del municipio abarca los 352 km² (246 km² en el área urbana y 106 km² en el área rural) y tiene una temperatura promedio de 18° C y mínima de 12° C, lo que convierte a Versailles en el municipio de mayor altura en el norte del Valle del Cauca y uno de los más fríos. La distancia del municipio respecto a la ciudad de Cali es de 205 km.

Ilustración 6. Mapa del municipio de Versailles en el Valle del Cauca.



Fuente: Galería de archivos de Wikimedia Commons, (2011). Mapa del Municipio de Versailles, Valle del Cauca (Colombia).

El municipio carece de valles o llanuras y su topografía es típicamente quebrada o montañosa; fluyen a través de él los ríos Garrapatas, Las Vueltas y Peñores. Sus pisos térmicos se distribuyen así: Cálido 42 Km², medio 222 Km² y frío 88 Km², estas condiciones del terreno al igual que su riqueza hídrica benefician a la agricultura del sector la cual se compone de cultivos como maíz, café, plátano, caña panelera, árboles frutales y algunas legumbres.

Tabla 2. Variables del entorno geográfico.

Variables del entorno geográfico					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Diversidad de suelos al contar con zonas planas y de ladera.	O				X
Variedad de fuentes hídricas en las zonas del Norte del Valle del Cauca.	O			X	
Clima y temperatura óptima para el cultivo de caña panelera.	O			X	
Altitud a nivel del mar adecuada para la agricultura en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles.	O			X	
Cercanía de los municipios de influencia de Corpanova.	O			X	

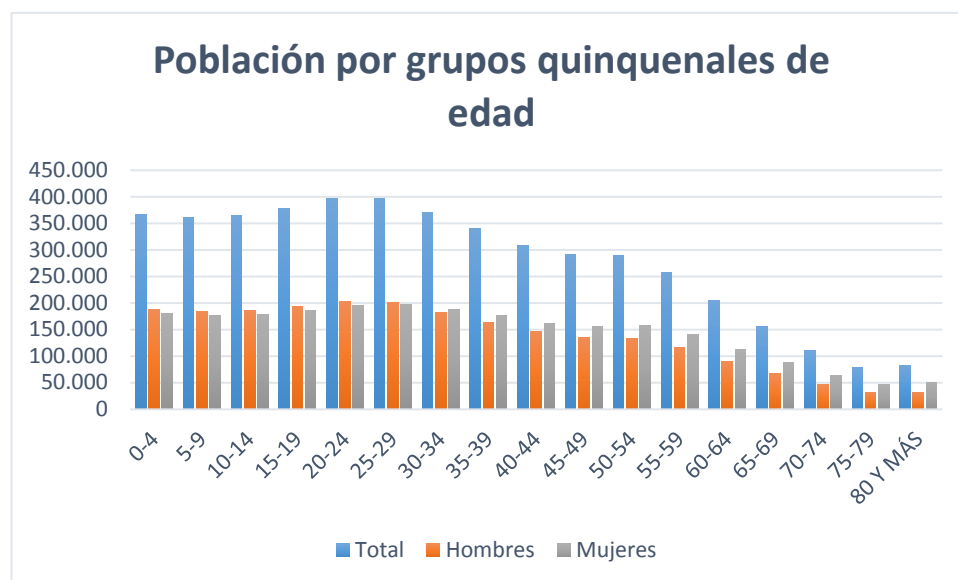
Fuente: Elaboración propia.

3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

El Valle del Cauca se ubica en la región pacífica del territorio colombiano, la cual limita al norte con Panamá y al sur con Ecuador. Se caracteriza por ser una región en la que predomina la población afrodescendiente, con presencia de etnias indígenas y colonos, dedicados a diversas actividades en las que destacan la explotación forestal y la minería (DANE, 2012).

De acuerdo a las proyecciones realizadas por el DANE (2018) con base en el censo nacional del 2005, el Valle del Cauca cuenta con una población de 4.756.113 personas en donde 2.302.714 son hombres y 2.453.399 son mujeres. El total de la población del departamento equivale al 9,54% de la población nacional. La división por grupos quinquenales de edad (Gráfica 1) permite observar que el grueso poblacional dentro del departamento se encuentra en los ciudadanos de entre 15 a 34 años de edad, siendo el intervalo entre los 20 y 24 años el que posee mayor número de población (397.418).

Gráfica 1. Población del Valle del Cauca por grupos quinquenales de edad (2018p).



Fuente: Autores, con base en la información del DANE, (2018). Proyecciones de población.

El proceso de urbanización que se ha adelantado desde el último censo nacional arroja cifras reveladoras sobre la distribución de la población y densidad de las viviendas sobre el territorio nacional. La tendencia es el incremento en el número de viviendas y personas que residen en las cabeceras municipales y grandes urbes, frente a la disminución en personas dentro de las zonas rurales. De acuerdo al Atlas Estadístico publicado por el DANE (2012) el Valle del Cauca es el tercer territorio del país con mayor proporción de viviendas, contando con el 9.9% de las mismas, siendo superado únicamente por la capital del país (Bogotá) con el 17.0% y Antioquia con el 14.5%. La distribución de la población dentro del Valle del Cauca conforme a las proyecciones del DANE (2017) revela que el 88.56% de la población se ubica en las cabeceras municipales mientras que el 12.41% restante reside en áreas rurales.

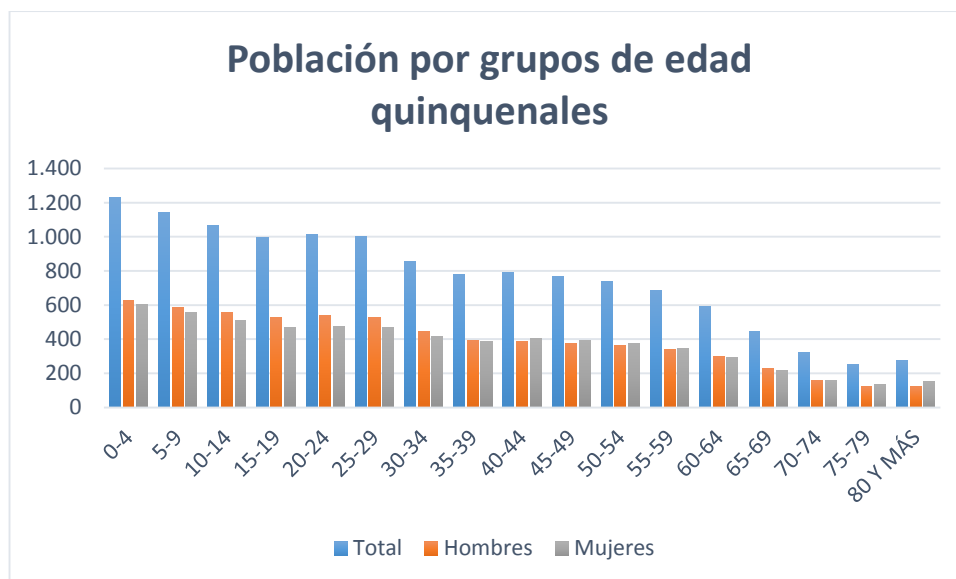
De acuerdo con cifras del DANE (2018), el número total de nacimientos para el año 2017 en el país fue de 647.679 personas, de las cuales el 332.103 son hombres, 315.496 son mujeres y 80 de los nacimientos cuentan con sexo no definido. El departamento del Valle del Cauca cuenta con aproximadamente el 8,16% de los nacimientos del país, equivalente a 52.846 personas nacidas en el departamento para el 2017.

Bolívar

De acuerdo con las proyecciones del DANE (2018), el municipio de Bolívar cuenta con un total de 12.961 habitantes proyectados para el presente año, equivalentes al 0,27% de la población del departamento, donde el 50,98% de los pobladores de Bolívar son hombres y el restante 49,02% mujeres. En cuanto a la distribución de edades dentro del municipio, se destaca que el gran grueso poblacional se encuentra en una edad joven, encontrándose el mayor número de personas en edad de primera

infancia (0-4 años) y una población significativa que se extiende hasta la edad de 29 años (Gráfica 2). En cuanto a natalidad, las cifras del DANE (2018) muestran que para el año 2017 hubo un total de 97 nacimientos registrados en el municipio², donde 44 corresponden a hombres y 53 a mujeres.

Gráfica 2. Población de Bolívar por grupos de edad quinquenales (2018p).



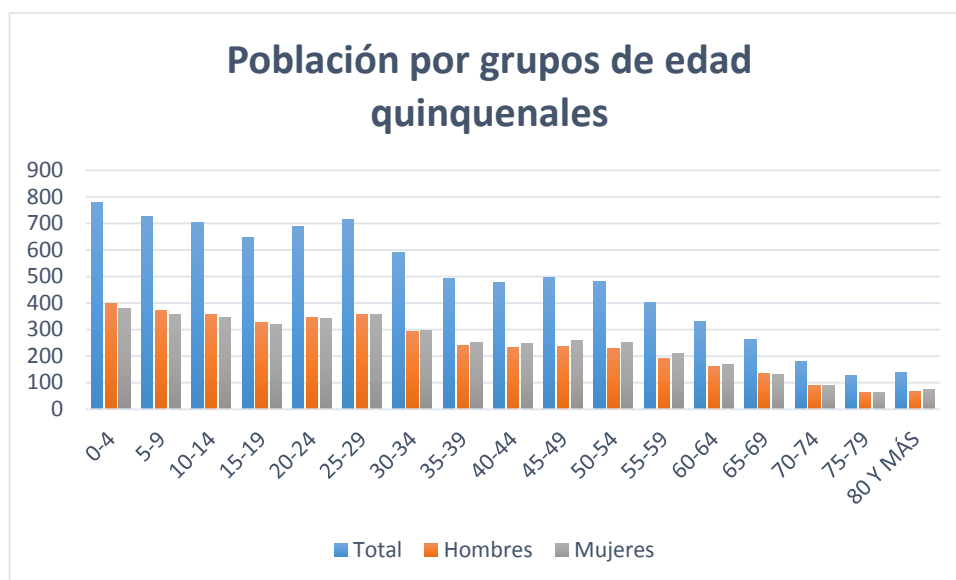
Fuente: Autores, con base en la información del DANE, (2018). Proyecciones de población.

El Dovio

El Dovio cuenta con una población proyectada para el 2018 de 8.236 habitantes (0,17% de la población del Valle del Cauca), los habitantes se distribuyen en un 49,66% en población masculina y 50,34% población femenina (DANE, 2018). De acuerdo a la distribución de la población en grupos quinquenales de edad, el gran grueso poblacional se encuentra en personas de la primera infancia (rangos de 0-4 y 5-9 años), seguidos de la población en edades entre los 25 y 29 años (Gráfica 3). En el municipio se presentaron un total de 96 nacimientos en el año 2017 de acuerdo al DANE (2018), de esta cifra, 59 corresponden a hombres y 37 a mujeres.

² La metodología empleada por el DANE para la obtención de estas cifras se basa en los nacimientos por área y sexo, según el departamento y municipio de residencia de la madre. Los investigadores consideran esta la metodología más acertada para los fines de la investigación puesto que ofrece un panorama más acertado sobre cuántos de los bebés nacidos en el municipio se pueden considerar habitantes del mismo, y por lo tanto suman a la cantidad de la población.

Gráfica 3. Población de El Dovio por grupos de edad quinquenales (2018p).

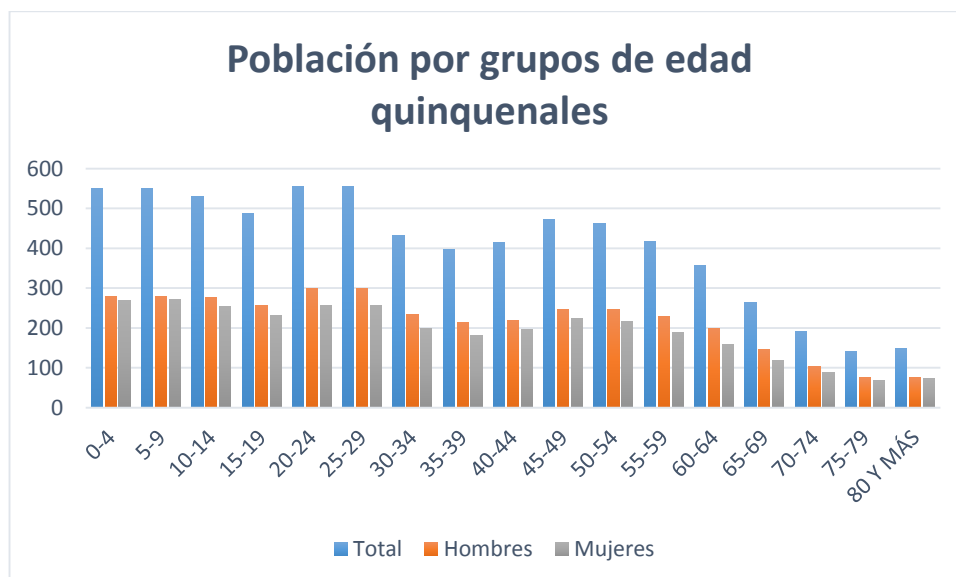


Fuente: Autores, con base en la información del DANE, (2018). Proyecciones de población.

Versalles

La población proyectada de Versalles para el año 2018 de acuerdo con el DANE (2018) es de 6.926 habitantes que equivalen al 0,15% de la población del departamento, su población se divide en 3.677 hombres (53,09%) y 3.249 mujeres (46,91%). La mayor parte de su población se encuentra entre los 20 y los 29 años, siendo aproximadamente el 16,06% del total de la población de Versalles (Gráfica 4). El total de nacimientos en el 2017 según el DANE (2018) fue de 43 personas, siendo 25 hombres y 18 mujeres.

Gráfica 4. Población de Versalles por grupos de edad quinquenales (2018p).



Fuente: Autores, con base en la información del DANE, (2018). Proyecciones de población.

Tabla 3. Variables del entorno demográfico.

Variables del entorno demográfico					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de la población en los territorios del Norte del Valle del Cauca.	O			X	
Traslado de los habitantes de zonas rurales a ciudades y cabeceras municipales.	A	X			
Cantidad de población joven en los municipios de influencia de Corpanova.	O				X
Baja cifra de nacimientos en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles.	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

3.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

La globalización y el dinamismo actual del entorno aceleran los procesos de cambio en el mundo, las tendencias y costumbres se esparcen con mayor rapidez e involucran cada vez más a individuos, regiones y países enteros, de tal manera que poco a poco se genera una sensación de lo que en palabras del profesor de literatura y filósofo canadiense Marshall McLuhan llamó “cultura global”, una interconexión de los principales aspectos sociales, culturales y económicos a nivel mundial, impulsada por los medios masivos de comunicación y la tecnología que conectan cada rincón del mundo (BBC, 2017).

La compañía J. Walter Thompson Intelligence (2018) publicó en su informe anual The Future 100 las tendencias que marcarán el año 2018 a nivel mundial, dentro de estas tendencias se encuentra el incremento en el uso de las tecnologías para las actividades cotidianas, los cambios en hábitos de consumo, marcados por la creciente preocupación por el cuidado personal, del ambiente y las tendencias “verdes”, entre otros aspectos.

De igual manera, la revista Portafolio (2018) comparte el informe de “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2018” elaborado por Euromonitor Internacional. De acuerdo con el informe, la rápida incursión de las tecnologías en el día a día de las personas ha influido en sus estilos de vida y hábitos de consumo, por lo tanto, las organizaciones deben ganar la confianza de los consumidores y tener mejores canales de atención al cliente para lograr el éxito empresarial.

La gastronomía es una expresión más de las costumbres y hábitos de la sociedad. Un estudio realizado por Ardila, Valoyes & Melo (2013) sobre los hábitos y prácticas alimentarias en Colombia revela que, de manera general, alimentos como el plátano y preparaciones como el sancocho, el arroz blanco y el agua de panela se consumen en todo el país independientemente de la diversidad y diferencias presentes en cada

región en cuanto a la forma de prepararlos. Los investigadores consideran que, a pesar de la amplia lista de alimentos consumidos a nivel nacional, ninguno de estos puede considerarse como un “alimento nacional”.

En Colombia, el auge del cuidado ambiental y personal ha llevado a un cambio en los consumidores, el consumidor colombiano piensa más en el medio ambiente, la comida saludable y en el ahorro de recursos naturales, esta tendencia se le ha denominado “consumo responsable” (Vanguardia, 2017). Los productos con certificado orgánico o ecológico son cada vez más apetecidos por los consumidores quienes presentan una alta responsabilidad social y ambiental, y exigen a las organizaciones atender a dicha responsabilidad. Sin embargo, a pesar de las grandes ventajas con las que cuenta el país en materia de producción orgánica, son muchos los avances que se deben realizar en esta línea. Al respecto, el portal Contexto Ganadero (2018) afirma:

Los productos que tienen mucho futuro a nivel nacional son la panela, el azúcar, las frutas y las verduras; los lácteos y derivados; palma, caña de azúcar, las pulpas, las frutas deshidratadas, el cacao y la carne, que es uno de los elementos que más interés y demanda tiene a nivel internacional.

En contraste a la tendencia de consumo saludable y responsable, se desarrolla de forma simultánea en el país un cambio en los hábitos de compra y de consumo relacionados al sector retail, con el gran número de establecimientos de grupos como D1, Justo y Bueno y Ara que se inauguran a nivel nacional. La cercanía de estos establecimientos a los hogares y la conveniencia de sus precios generan lo que Herrera (2017) denomina compradores oportunistas, quienes buscan aprovechar las promociones, ofertas y precios bajos; y consumidores conformistas, quienes se limitan a exigir del producto y de las organizaciones lo mínimo para cumplir con sus necesidades. Este comportamiento se justifica en parte por la crisis financiera de los pasados años, la cual dejó secuelas en los consumidores, muchos de los cuales presentan dificultades para obtener los productos que necesitan. Es por esta razón que durante el presente año seguirán siendo clave campañas de descuentos y promociones para los productos (Portafolio, 2018).

El incremento en los canales de comunicación y la participación en redes sociales han logrado un aumento en la cultura del reclamo a nivel nacional, lo anterior ha dado origen a los denominados “consumidores activistas” (Portafolio, 2018). Estos sucesos son la muestra del gran poder que han adquirido los consumidores, quienes a través de iniciativas de voz colectiva buscan combatir la injusticia y ante todo hacer llamado a las empresas de tomar acción y participación en las principales temáticas sociales y ambientales de la actualidad (Gonzales, 2018).

Las problemáticas sociales y los cambios coyunturales de la región no son ajenos al contexto organizacional y requieren ser estudiados. La Unidad de Manejo y Análisis de Información Colombia (UMAIC) desarrollo para el año 2017 un documento denominado Briefing Regional, en el cual sintetiza de manera clara las principales

cifras y variables clave para comprender la coyuntura social y humanitaria del departamento del Valle del Cauca, dividiéndolos en 3 grandes bloques que a su vez abarcan tópicos específicos: construcción de paz, desarrollo sostenible y aspectos humanitarios. De esta investigación se destaca lo siguiente (UMAIC, 2017):

Contexto en construcción de paz y retos

El tema de la paz ha protagonizado las principales discusiones a nivel nacional en los últimos años, a raíz principalmente de uno de los acontecimientos históricos más grandes en Colombia como lo ha sido el proceso de paz con el grupo guerrillero FARC-EP, una de las guerrillas más antiguas de Latinoamérica. El panorama del país tras este proceso trae nuevas variables a las discusiones sociales y económicas, con la reintegración a la sociedad de los miembros de la guerrilla. Sin embargo, si bien se han logrado avances en materia de paz en toda Colombia, otros actores y variables generadoras de violencia deben de tenerse en cuenta.

El Valle del Cauca se ha visto afectado por la presencia y disputas por el control territorial de grupos como el ELN, grupos armados posdesmovilización (GAPD) como las Autodefensas Gaitanistas y las Águilas Negras, entre otros grupos de crimen organizado relacionados con narcotráfico. Estas luchas por el poder han impactado directamente a la población civil tanto en zonas rurales como en centros urbanos del departamento (UMAIC, 2017).

Los homicidios en el departamento se redujeron en 20% entre 2015 y 2016 (UMAIC, 2017), tendencia que permanece para el año 2017 en donde la tasa de muertes violentas por cada 100.000 habitantes de acuerdo a Medicina Legal (2017) fue de 51,5 en el pasado año, frente a la tasa de 86,77 muertos por cada 100.000 habitantes en 2016 (El País, 2018). Si bien la reducción en el número de fatalidades en el departamento ha sido positiva, el Valle del Cauca continúa siendo el departamento del país con mayor número de homicidios, un total de 2.226 casos en el 2017 (El País, 2018); siendo la capital del departamento la que concentra el 53,46% de estas muertes (1.190), seguido de Palmira (144 casos) y Tuluá (101 casos).

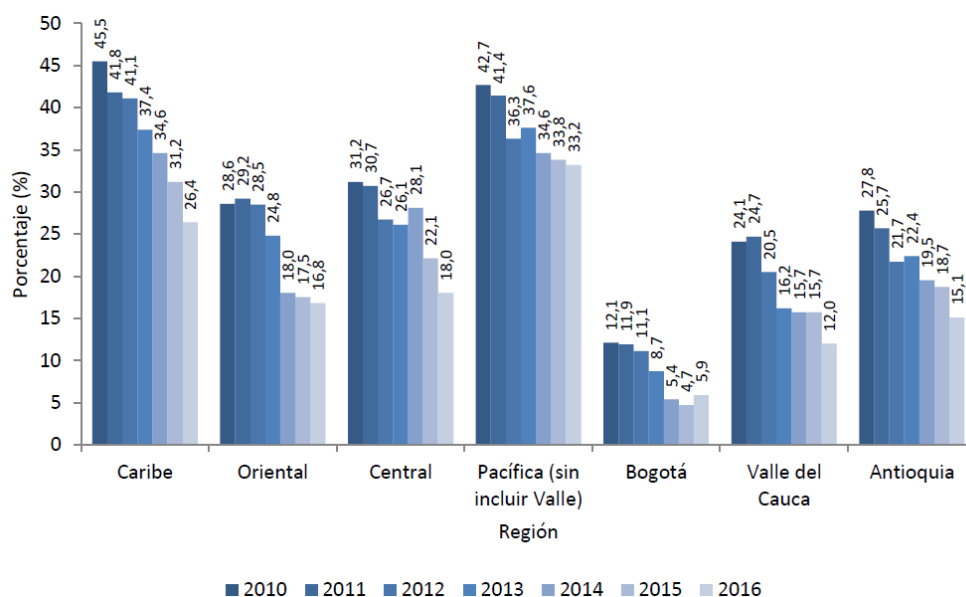
El departamento ha adelantado procesos para incrementar la capacidad en materia de construcción de paz territorial. La Gobernación, en convenio con el Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), propone la construcción y agenciamiento de un Modelo de Gestión Territorial para la Paz, cuyo objetivo es la creación de escenarios de dialogo, acuerdos y definición de las prioridades de cada territorio a través de mecanismos garantes de paz como Concejos Departamentales y Territoriales de Paz; Redes de Gestores-Observadores de Paz; Territorios Productivos de Paz; entre otros. “Estas iniciativas han permitido en el pasado la integración de sectores importantes de la sociedad para la resolución de conflictos locales, la reparación a víctimas, la reincorporación y la reconciliación en la región” (UMAIC, 2017).

Contexto de desarrollo sostenible

El Valle del Cauca se destaca por estar por encima del promedio nacional en cuanto a sus niveles de calidad de vida y acceso a servicios públicos básicos (UMAIC, 2017), igualmente posee una variada riqueza de recursos naturales que han permitido al departamento lograr avances en la agroindustria, así como el desarrollo de otros sectores industriales y de servicios.

Los índices de pobreza en el departamento han presentado una tendencia reductiva desde el 2010, de acuerdo con cifras del DANE (2017) para el año 2016, el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) en el Valle del Cauca fue del 12%, una reducción de 3,7 puntos porcentuales frente al año 2015 (15,7%). Las dimensiones que mayor porcentaje aportaron a los índices de pobreza en el departamento fueron la educación y el trabajo. Estas cifras ubican al departamento como el segundo con menor IPM en el país, superado solo por Bogotá (Gráfica 5).

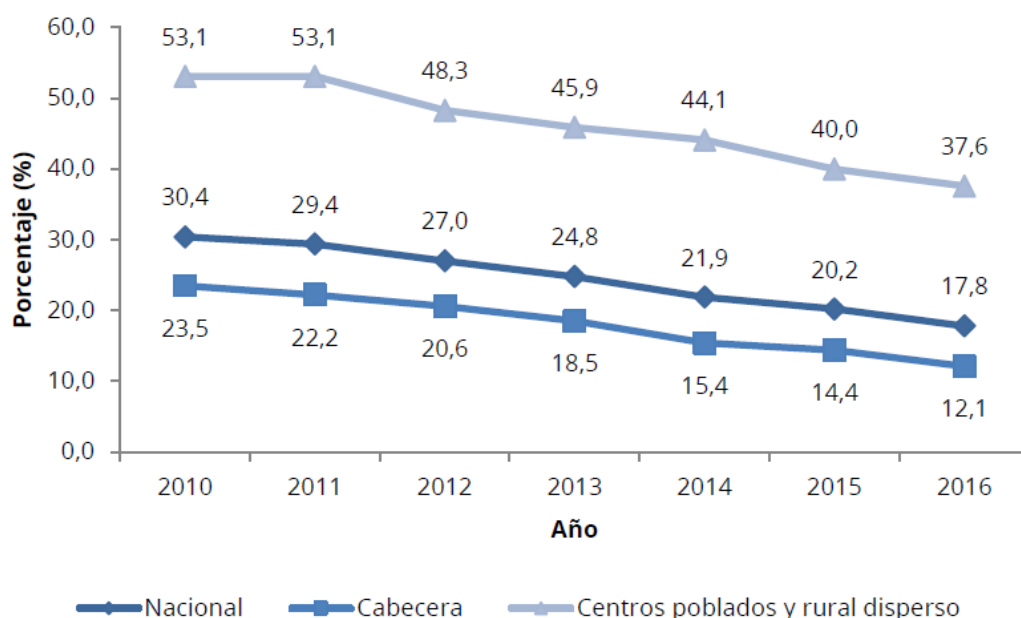
Gráfica 5. Incidencia de pobreza por IPM según región 2010-2016.



Fuente: DANE (2017). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2016.

A pesar de la reducción en los índices de pobreza, aún queda por trabajar en las brechas existentes entre los centros urbanos de la región y las áreas rurales en donde los niveles de pobreza son significativamente mayores a causa de dificultades en acceso a servicios públicos y necesidades básicas, al igual que la violencia y el conflicto armado. De acuerdo con el DANE (2017), esta problemática de desigualdad, pese a reducir en los últimos años, está presente en todo el territorio nacional (Gráfica 6).

Gráfica 6. Incidencia de la pobreza por IPM según dominio a nivel nacional 2010-2016.



Fuente: DANE (2017). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2016.

Con miras a superar la inequidad en el departamento, se han desarrollado iniciativas económicas que integran a los sectores públicos, privados y académicos para fortalecer temas de infraestructura vial y la fuerte producción agroindustrial entre otros. La UMAIC (2017) afirma que para lograr esto se “requieren de medidas para superar la inequidad en acceso a servicios públicos, las brechas cada vez más hondas en educación y la concentración de la tierra”.

Los aspectos anteriores permiten comprender la situación social del departamento a nivel general, orientando el foco de estudio más hacia la zona norte del valle y hacia los municipios de principal influencia de Corpanova se pueden destacar algunas particularidades.

Bolívar

De acuerdo con el Plan de Desarrollo del municipio para los años 2016-2019, el número de instituciones registradas para el año 2015 es de un total de 6, con 61 sedes en el territorio. En cuanto a su distribución geográfica 5 instituciones educativas y 56 sedes se encuentran ubicadas en zona rural y 1 institución educativa y 5 sedes en zona urbana. A pesar de que el número de instituciones en la zona urbana del municipio es mayor, la población en edad escolar es mayor en la zona rural (Tabla 4).

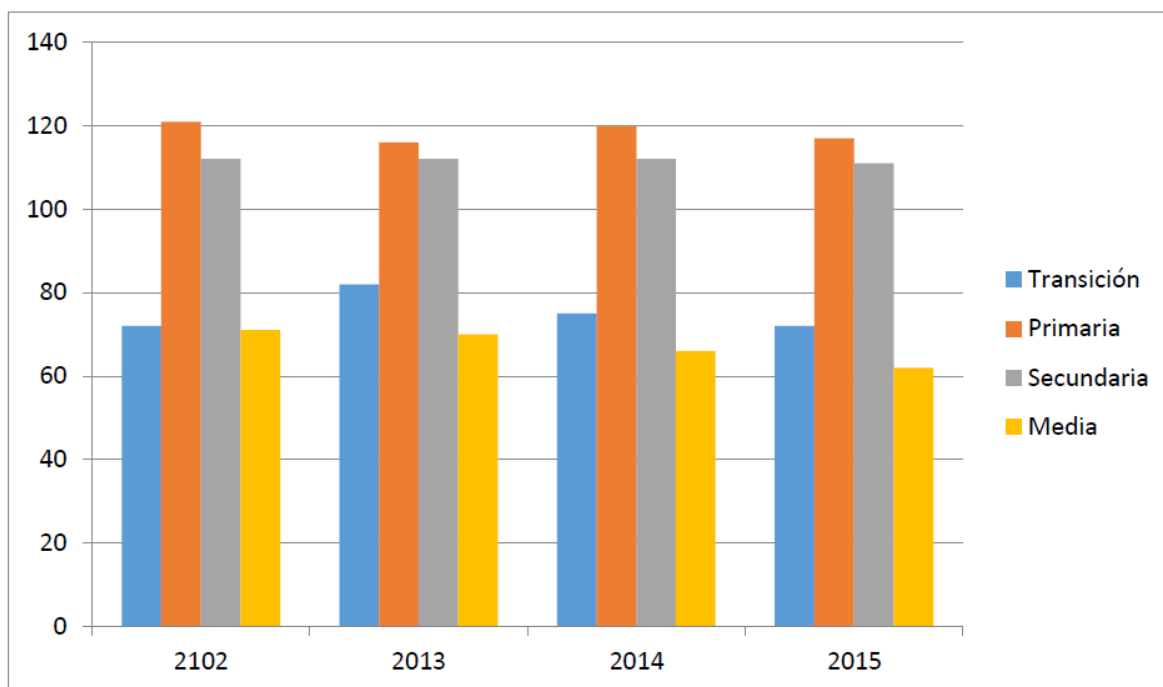
Tabla 4. Cobertura por zona del sistema educativo municipal (2015).

COBERTURA POR NIVELES DEL SISTEMA EDUCATIVO MUNICIPAL - PERIODO 2015		
POBLACIÓN EN EDAD ESCOLAR	SECTOR OFICIAL	
	URBANO	RURAL
PREESCOLAR	42	123
BÁSICA PRIMARIA	323	1095
BÁSICA SECUNDARIA	295	711
MEDIA	118	174
TOTAL	778	2095

Fuente: Concejo Municipal, (2015). Plan de Desarrollo 2016-2019.

Para los casos de estudiantes en zonas rurales, se han dispuesto rutas escolares de transporte con cobertura para las 6 instituciones que permiten a los estudiantes de zonas distantes y escasos recursos acceder a servicios de transporte. El municipio cuenta con una amplia cobertura bruta educativa, sin embargo, presente niveles menores en cuanto a la educación media (Gráfica 7).

Gráfica 7. Tasa de cobertura bruta en el municipio de Bolívar (2012-2015).



Fuente: Concejo Municipal, (2015). Plan de Desarrollo 2016-2019.

En materia de sanidad y servicios públicos, Bolívar cuenta con acceso al agua potable, coberturas de acueductos, alcantarillado y aseo. Para el año 2015 la cobertura de acueducto en la zona urbana del municipio fue del 100% y en zona rural

del 75%. Respecto al alcantarillado se cuenta con cobertura del 99% en zona urbana y 75% en rural, en zona rural dispersa se presta el servicio de pozo séptico (Concejo Municipal de Bolívar, 2015).

El Dovio

El municipio presenta dificultades en cuanto a su cobertura en zonas rurales en los temas de educación y servicios de acueducto y alcantarillado. Los niveles de cobertura en cuando a la educación media en El Dovio para el año 2015 fueron del 18,90%, una cifra baja si se compara con la meta nacional del 42,05% para el 2018 (Concejo Municipal de El Dovio, 2015). La administración municipal brinda apoyo institucional y económico para el fomento de la educación agropecuaria que está encaminada al desarrollo sostenible de las futuras generaciones, aun así, existe el reto de mejorar la calidad y aplicabilidad de estos programas, así como la creación de aulas especiales para el aprendizaje. La oferta de programas de educación superior es poco diversificada.

En materia de salud pública y ambiental, se destaca el hecho de que no cuenta con una PTAR lo que ocasiona que se generan mayores índices de contaminación en fuentes hídricas del municipio. Para el año 2015 la cobertura en materia de salud en el municipio fue de aproximadamente el 84% (Concejo Municipal de El Dovio, 2015).

Versalles

De acuerdo con el Plan de Desarrollo 2016-2019 de Versalles, el municipio cuenta con dos instituciones educativas, una con sede principal en el casco urbano del municipio y 19 sedes en las zonas rurales para el año 2015. La segunda, se encuentra en el corregimiento del Balsal con 15 sedes asociadas rurales (Concejo Municipal de Versalles, 2015). Con el fin de mantener la cobertura en educación, Versalles dispone de servicio de transporte estudiantil que permite el acceso a las sedes estudiantiles a las personas en los sitios más alejados y que presentan dificultades para el transporte. En materia de educación técnica el municipio ofrece la especialidad Técnica Agropecuaria en articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que ofrece a sus graduados una certificación como “Técnicos en producción sostenible de alimentos inocuos de la empresa rural campesina” (Concejo Municipal de Versalles, 2015).

En el sector salud, Versalles cuenta con un solo centro hospitalario de nivel I, el cual por su categoría y condiciones no responde de manera acertada al total de la población y sus necesidades, haciendo que exámenes médicos de nivel II deban ser realizados en otras ciudades, sumado a esto, la EPS presenta demoras en la autorización de los exámenes (Concejo Municipal de Versalles, 2015).

El sistema de servicios públicos en el área rural y zona urbana presenta una gran cobertura, a pesar de ello aún hay espacios de mejora en la calidad del servicio. De acuerdo con el Concejo Municipal de Versalles (2015), la cabecera municipal cuenta con dos Plantas de Tratamiento de Agua Potable (PTAP), una Planta de Tratamiento

de Aguas Residuales (PTAR) y una Estación de Clasificación y Aprovechamiento de Residuos Sólidos. Durante la última década se han construido sistemas domiciliarios para el tratamiento de agua residuales domesticas en varias veredas del municipio (Concejo Municipal de Versailles, 2015).

Tabla 5. Variables del entorno socio-cultural.

Variables del entorno socio-cultural					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Aumento en las tendencias saludables y el consumo de productos orgánicos.	O				X
Auge de los retail y tiendas de descuento.	A		X		
Mayor desconfianza de los consumidores sobre las organizaciones y su impacto en el ambiente y la sociedad.	A		X		
Avances de la región en materia de construcción de paz.	O			X	
Presencia de grupos armados no gubernamentales en zonas municipales y rurales en el Norte del Valle.	A		X		
Disminución del Índice de Pobreza Multidimensional en el departamento y a nivel nacional.	O				X
Niveles óptimos de calidad de vida y acceso a servicios públicos básicos.	O			X	
Presencia de brechas socio-económicas entre zonas urbanas y rurales.	A		X		
Bajo acceso a programas de educación media, técnica, tecnológica y profesional.	A	X			

Fuente: Elaboración propia.

3.4. ENTORNO AMBIENTAL

Se hace necesario el estudio del Ambiente, en cualquier intervención que se haga en materia de productividad y organizaciones, pues de una forma u otra, cualquier actividad productiva, mercantil o institucional, genera algún tipo de impacto sobre el ambiente, ya sea en mayor o menor medida. Por tanto, y con motivo del actual auge que se presenta por el cuidado y protección al ambiente que nos rodea, las organizaciones deben proponer en su planificación aportes que mitiguen o eliminen el impacto que ocasionan al ambiente y de igual forma, generar contribuciones que permitan devolver a la sociedad afectada por los daños causados.

A nivel del globo, se evidencia grandes fenómenos que amenazan cada día la estabilidad ambiental, desde la deforestación, el consumismo, hasta la saturación de

dióxido de carbono en la atmosfera, problemáticas reales, originadas muchas de ellas por la manipulación del hombre sobre la naturaleza, las cuales son causales de alzas en las mareas, lluvias acidas, pérdida de la diversidad, cambio climático, pérdida de especies, fauna y flora, desastres naturales, entre otras.

Según la OMS, dos millones de personas mueren al año en el mundo, debido a enfermedades relacionadas con la contaminación, hay más de 1000 especies de animales y más de 2000 especies de flora en grave y eminente peligro de extinción; en el mundo se genera diariamente 4 millones de toneladas de basura doméstica, entre las cuales se encuentran sustancias tóxicas y peligrosas para la salud humana, sumado a lo anterior, al mar y océanos llegan aproximadamente 6,4 millones de basura (Medioambiente.net, S.F).

La gran preocupación no recae en las consecuencias evidenciadas por el impacto causado por las grandes industrias y por la sociedad como tal, tampoco por las fuertes advertencias emitidas por expertos en el tema sobre la gravedad del asunto sino se controla, la real preocupación se dirige hacia el grupo de empresas y políticos pertenecientes a las grandes elites, que niegan la existencia de un problema, y que ponen fin, a políticas, tratados y convenios en pro de encontrar solución o dar fin a muchas de las causas que ocasionan daño a la naturaleza.

América Latina y El Caribe, alberga algunos de los ecosistemas más diversos del mundo, el cual depende altamente de sus recursos naturales para su desarrollo económico, lo que genera que esta región enfrente una exigencia con respecto a la demanda creciente y la necesidad de proteger el hábitat y los recursos que este emana, con el fin de encontrar un equilibrio que permita amortiguar las amenazas globales para el ambiente, tales como el cambio climático (Banco Interamericano de Desarrollo, SF).

En Colombia, la temática ambiental, varía de región a región, sin embargo, lo que es un hecho es que 85 de cada 100 colombianos, muestra preocupación e interés por el manejo y control que se le da a los residuos, al agua y al aire. Una problemática enfrentada, es que, desde la administración de muchos municipios del país, hasta las propias gobernaciones de varios departamentos, el tema no es de mayor relevancia, pues datos revelados en encuestas realizadas por la casa editorial El Tiempo (2015), demuestra que los políticos se muestran populistas frente al tema y que solo se ocupan de él en épocas electorales y luego se olvidan de dar las soluciones prometidas; sin embargo, se evidencia que actividades como la minería generan desastres en la sociedad colombiana, que van desde el desplazamiento forzoso de personas de las zonas rurales hasta la muerte indiscriminada de animales y especies de flora.

En el año 2017 el Ideam señaló, en el Mapa de los Ecosistemas de Colombia, que en los dos últimos años se han transformado negativamente (deterioro o destrucción) más de 1'400.000 hectáreas de ecosistemas naturales. De continuar esta tendencia, en 18 años se arruinaría la mitad de la riqueza natural del país, es decir, aquella parte

de los ecosistemas que hoy se encuentran en buen estado de conservación. (El Tiempo, 2017).

Actualmente, se ve una relación entre la agricultura y el desarrollo sostenible, esto, debido a la tendencia por mejorar las prácticas agroindustriales para generar menos impacto sobre el ambiente y que exista una armonía entre los tópicos de productividad y sostenibilidad ambiental, dicha relación se refiere a la necesidad de minimizar la degradación de la tierra agrícola, maximizando a su vez la producción. Este considera el conjunto de las actividades agrícolas, como el manejo de suelos y aguas, el manejo de cultivos y la conservación de la biodiversidad; considerando a su vez el suministro de alimentos y materias primas.

La sostenibilidad, aparece hoy como una estrategia para el establecimiento de agrosistemas sostenibles, siendo un reto ineludible para el agroecólogo del siglo XXI desarrollar sistemas sostenibles, incluyendo a las comunidades humanas con sus culturas y sus recursos, no implica cambiar solo las leyes y los hábitos, sino, fundamentalmente, abordar un nuevo estilo de ver, relacionarse e interpretar el mundo (Luris, 2011).

El Valle del Cauca es considerado en el contexto nacional como una de las regiones más ricas en biodiversidad; que se manifiesta en la diversidad genética de poblaciones, especies, ecosistemas y paisajes. En el 2010 con base en los lineamientos emitidos por el nivel nacional por el IDEAM (2007), se generó una nueva clasificación que permitió identificar 8 biomas y 35 ecosistemas. Los biomas son un conjunto de ecosistemas terrestres afines por sus rasgos estructurales y funcionales, los cuales se diferencian por sus características vegetales. Los ecosistemas son unidades relativamente homogéneas -distinguible a escala de funcionamiento- de organismos que obran recíprocamente, de procesos ecológicos y de elementos geofísicos tales como suelo, clima y régimen del agua, que es definida principalmente por el aspecto físico – geoforma- y la estructura -fisonomía cobertura-. Se identificaron 35 con base en el análisis de información cartográfica temática de clima, geomorfología, suelos y cobertura potencial (Alcaldía Municipal de El Dovio, 2016).

El Valle del Cauca, es una de las zonas del país que en los últimos años ha invertido en proyectos verdes que generan impacto positivo sobre el ambiente, sin embargo, actividades agrícolas como la producción de caña de azúcar, comprometen recursos ambientales tales como el agua (especialmente en el río cauca), la tierra y el aire, así mismo compromete especies ambientales (El espectador, 2016). A continuación, se verá la forma de manejo de los recursos naturales, en municipios pertenecientes al norte del departamento, tales como: Bolívar, El Dovio y Versalles.

Bolívar

Según información suministrada en el Plan de desarrollo (2016-2019), respecto a temas ambientales, las temperaturas en el municipio oscilan entre los 15 y 30 grados

centígrados, cuya peculiaridad le confiere a la zona un alto potencial hídrico y una alta diversidad climática, reflejada en sus ecosistemas naturales o zonas de vida, además de proporcionar unidades paisajísticas variadas y contrastantes, con presencia especialmente de bosque subandino natural y primario. En el municipio existe una alta disipación de propietarios de predios para conservar (Áreas protegidas de la sociedad civil); se cuenta con conocimiento por parte de la población local en la recuperación de bosques; presencia de organizaciones locales que han asumido como propio el tema ambiental y desarrollan propuestas de preservación y culturización; presencia del Comité Agroecológico del Área de Influencia del Proyecto SARA-BRUT, el cual desarrolla programas encaminados a brindar conocimientos a productores de la zona de ladera.

El Dovio

En el municipio se presentan diversas situaciones que producen afectación ambiental, dentro de las cuales, la que más preocupa es la erosión en los suelos, que, aunque no se encuentra en una etapa muy avanzada, ya se están haciendo sentir sus consecuencias y son causadas por factores tales como: mal uso e inadecuado manejo de suelos, tala de los bosques, incremento en la ganadería en áreas de ladera, mala disposición de desechos sólidos y líquidos. A través de diferentes mecanismos se ha tratado de detener el fenómeno de la deforestación, como los programas de concienciación a la población sobre lo ambiental (Plan de desarrollo del municipio del Dovio, 2016).

La Sub Cuenca de El Dovio se localiza en la Cuenca Hidrográfica del Río Garrapatas en la vertiente occidental de la cordillera Occidental, por su ubicación presenta un gran número de afluentes con un caudal suficiente para abastecer la población actual y las necesidades básicas para la ganadería, la agricultura y ocasionalmente para riego y en otras actividades como la industria, que en el municipio de El Dovio es muy poco, debido a su área de influencia y a su distancia con otros núcleos urbanos del departamento. Existe gran preocupación por parte de la comunidad y de las autoridades frente a la conservación y aprovechamiento del agua sin embargo hay carencia de conciencia ambiental de cuidar otros recursos naturales. Las ONG ambientales Corpocampus y ACERG, han llevado a cabo proyectos de reforestación con la comunidad en las zonas protectoras de los nacimientos y en las márgenes de los corrientes para fortalecer el ciclo hidrológico y la producción de carbono verde, aumento de la cobertura vegetal y protección de la macro y micro fauna, así como programas de reconversión de sistemas de producción agropecuaria con enfoque sostenible, (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2014).

Versalles

De acuerdo, a información suministrada por el plan de desarrollo del municipio de Versalles 2016, en tiempos anteriores el municipio se destacó por su producción agrícola, debido a la riqueza de sus suelos, actualmente esta fortaleza, se ha convertido en una de las grandes debilidades del territorio, debido a la ganadería

extensiva, el poco acompañamiento técnico social y las malas prácticas agropecuarias, generando en el territorio consecuencias tales como: pérdidas del recurso hídrico, bosque productivo, de la riqueza del suelo, la contaminación de las aguas por el inadecuado manejo de los residuos sólidos, tala de árboles, uso desmedido de químicos. La situación mencionada anteriormente, ha hecho que las familias estén emigrando de la zona rural a la zona urbana del municipio y a otros municipios dejando en muchos casos las fincas solas o en manos de terratenientes.

Tabla 6. Variables del entorno ambiental.

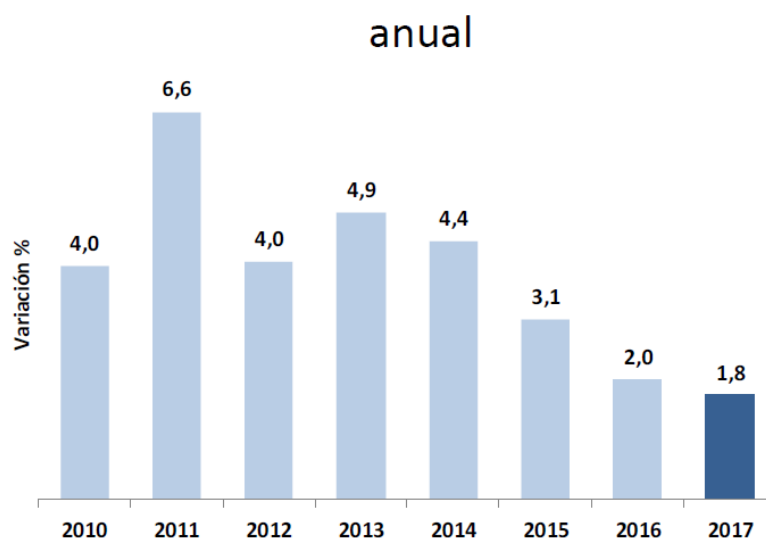
Variables del entorno ambiental					
Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Estado actual de los elementos geofísicos (suelo, clima y agua).	O				X
Influencia de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la protección del ambiente y los ecosistemas.	A		X		
Intervención del estado en la administración de los recursos naturales.	O			X	
Producción agropecuaria con enfoque sostenible.	O				X
Grupos económicos apoderados de grandes extensiones de suelo.	A		X		
Control y manejo de residuos.	A		X		
Niveles de contaminación en la producción agrícola.	A		X		

Fuente: Elaboración propia.

3.5. ENTORNO ECONÓMICO

La situación económica del país se ha desarrollado durante los últimos años en un ambiente de tensión e incertidumbre, pese a los esfuerzos a nivel nacional por parte de instituciones como el Ministerio de Hacienda y el Banco de la República, la realidad es que con el cierre del año 2017 Colombia completa 4 años seguidos de desaceleración económica (Dinero, 2017). La variación del PIB anual del país para el año 2017 fue del 1,8% (Gráfica 8) siendo un 0,2% menor al año anterior y a su vez siendo el incremento del PIB más bajo en la presente década (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

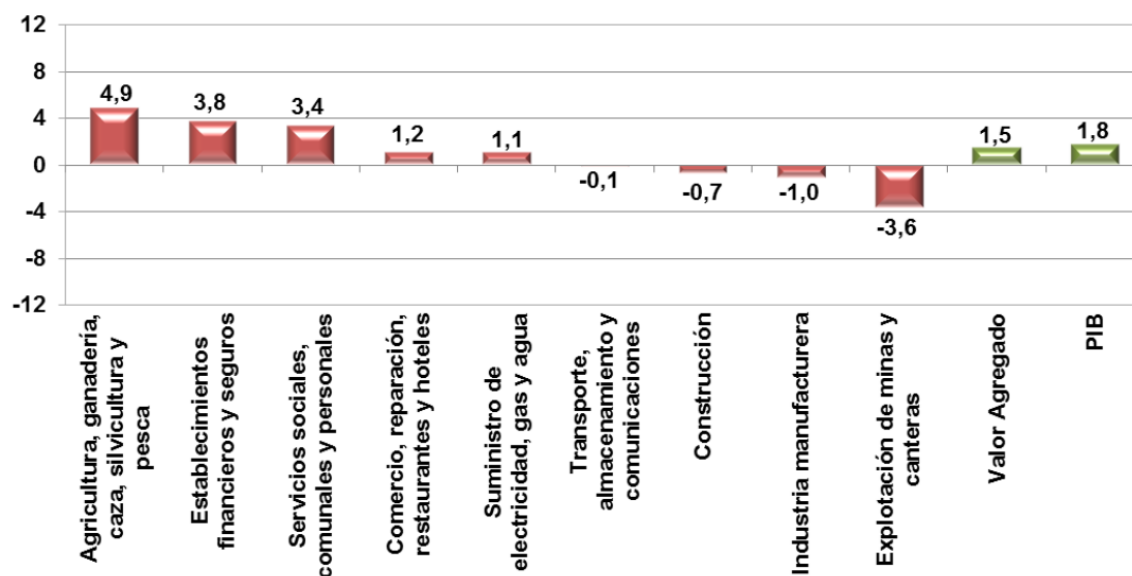
Gráfica 8. Variación del PIB anual en Colombia (2010-2017).



Fuente: Ministerio de Industria Comercio y Turismo, (2018). Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia.

Los principales sectores que contribuyeron al incremento del PIB el año anterior fueron servicios financieros (0,8%), servicios sociales (0,5%), impuestos (0,4%) y el sector agropecuario (0,3%). Además de esto, se destaca entre los sectores el crecimiento que obtuvo la agricultura en 2017, con una variación respecto al 2016 del 4,9% (DANE, 2018); siendo un panorama positivo para este macrosector frente a la situación nacional (Gráfica 9).

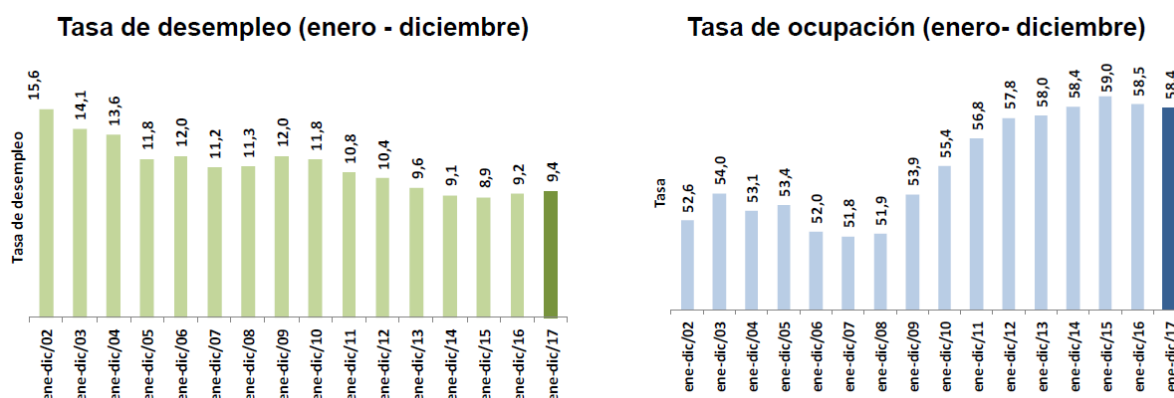
Gráfica 9. Tasa de crecimiento del PIB por sectores (2017).



Fuente: DANE, (2018). Indicadores Coyunturales.

En materia de empleo, las tasas de desempleo y ocupación en Colombia han presentado una tendencia estable, manteniéndose los niveles de desempleo durante un solo dígito durante 5 años seguidos de acuerdo con el Mincit³, se espera un panorama similar para el año 2018 (Gráfica 10).

Gráfica 10. Tasa de desempleo y de ocupación promedio anual (2002-2017).



Fuente: Ministerio de Industria Comercio y Turismo, (2018). Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia.

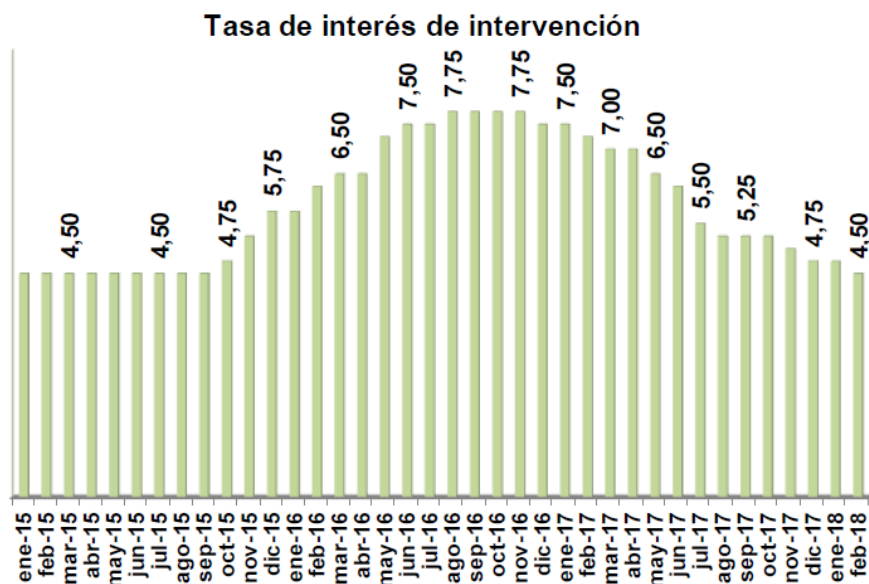
En el trimestre comprendido entre los meses de noviembre de 2017 y enero de 2018, los sectores de agricultura y actividades empresariales fueron los que presentaron mayor contribución a la ocupación en dicho periodo, con un incremento en la fuerza laboral del 7,9% y el 2,5% respectivamente (Mincit, 2018). En el año anterior se presentó una situación similar siendo el sector agropecuario el de mayor aumento con 159 mil ocupados, contribuyendo con 0,7 puntos porcentuales a la variación nacional.

La tendencia de la inflación es decreciente; para el año 2017 la inflación fue del 4,1%, una diferencia en 1,6 puntos porcentuales respecto al 2016 (Mincit, 2018). El porcentaje anterior no se alejó mucho del rango establecido por el Banco de la República el cual se encontraba entre el 2% y 4%, con meta puntual de 3%. Los sectores de diversión (7,7%), educación (7,4%), comunicaciones (6,4%) y salud (6,3%) fueron los de mayor variación. Por el contrario, el sector de alimentos fue el de menor variación (1,9%).

La tasa de interés se ha ido reduciendo de forma gradual a causa de la desaceleración económica del país y la reducción en la tasa inflacionaria. Desde inicios del año 2017, la tasa de inflación paso del 7,5% al 4,5% para febrero del 2018, tasa que se asemeja a las cifras registradas en el año 2015 (Gráfica 11) lo cual presupone un aspecto positivo para la economía del país.

³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Gráfica 11. Tasa de interés de intervención mensual (2015-2018).



Fuente: Ministerio de Industria Comercio y Turismo, (2018). Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia.

Pese a que los últimos años la economía colombiana ha presentado altibajos en diversos ámbitos, las expectativas existentes para el 2018 son positivas. El ministro de Hacienda Mauricio Cárdenas declaró que con los acontecimientos económicos del año 2017 lo peor de la desaceleración económica había terminado y que a partir del 2018 la economía del país empezaría a mejorar gradualmente (Dinero, 2017). Ante esta premisa positiva se suman las opiniones del Banco de la Republica y la visión de analistas nacionales e internacionales quienes pronostican un crecimiento para el país que ronda entre el 2,4% y el 2,7% del PIB nacional, cifra que se espera aumente a futuro hasta llegar al nivel óptimo de crecimiento (3,5%).

Las principales razones para el optimismo frente al año en curso son las cifras positivas en las que culmino la inflación en 2017, seguido de la reducción constante de la tasa de interés en el país, que incentiva al consumo nacional y por ende la producción (Dinero, 2017). Desde este punto de vista, lo que va a dominar el debate económico serán los resultados que vayan mostrando sectores claves como industria, turismo, infraestructura, servicios sociales y el agro como uno de los grandes protagonistas en la economía y el PIB del país debido a su gran porcentaje de crecimiento en el 2017, el cual se espera que siga aumentando en el 2018 y que a su vez las cifras positivas del sector y las buenas cosechas ayuden a mantener una inflación estable en los alimentos lo que repercute también en las tasas de interés (Dinero, 2017).

A la situación que se prevé para los principales sectores económicos del país se una también el contexto del mercado internacional. Colombia cuenta en la actualidad con un total de 15 acuerdos comerciales en vigencia (Mincit, 2018), entre los cuales

se destacan las relaciones comerciales que se manejan con Estados Unidos como principal socio del país, la Unión Europea y la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Para el 2017 se firmaron acuerdos con Panamá e Israel, y se encuentran en negociación acuerdos con Japón, Australia, Singapur y Nueva Zelanda.

Los analistas internacionales se presentan optimistas respecto al crecimiento de Colombia y otros países de Latinoamérica. Grupos como el FMI, el Banco Mundial y la firma inglesa Consensus Economics proyectan un crecimiento porcentual para el país en el 2018 de 3,0; 2,9 y 2,5 puntos porcentuales respectivamente, cifras que se asemejan a las proyecciones nacionales (Mincit, 2018).

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el presente 2018 es la coyuntura electoral del país. Las elecciones hacia el congreso y presidenciales imprimen gran incertidumbre a muchos sectores nacionales y las decisiones respecto a inversión y consumo. La revista Dinero (2017) explica la alta incertidumbre de la siguiente manera:

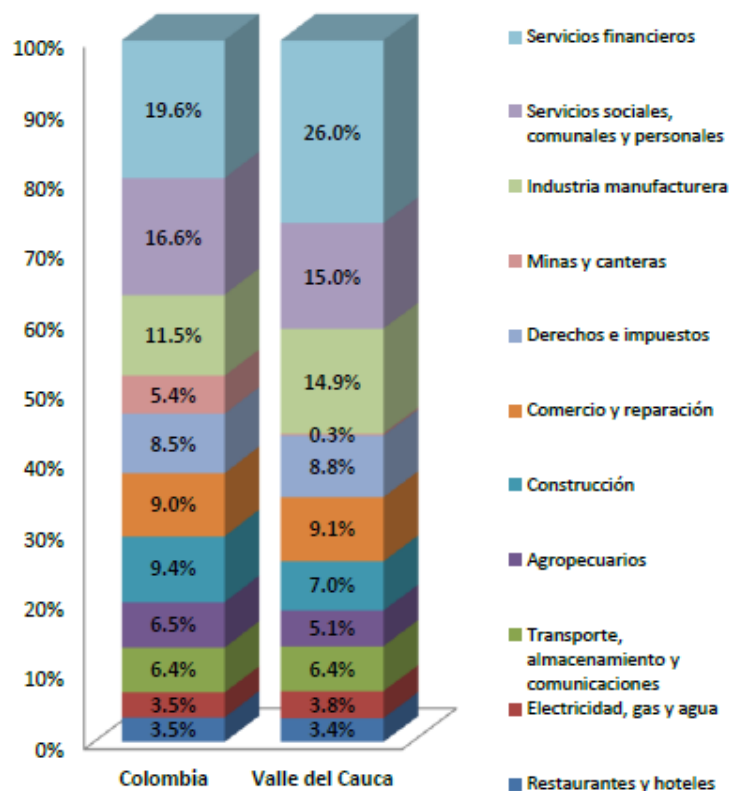
“El país está atravesando una coyuntura inédita, pues está definiendo el rumbo en un escenario de posconflicto, lo que lleva a muchos a hacerse preguntas sobre cómo van a ser las reglas del juego; por ejemplo, sobre la propiedad de la tierra en las zonas donde antes imperó la violencia política o cuál va a ser el nuevo marco de impuestos, si el nuevo Presidente decide asumir otra reforma tributaria”.

Es por estas razones que empresarios de territorios del país como la costa acuerdan en que las decisiones de inversión deben aplazarse hasta que no esclarezca el panorama electoral; por tanto, se espera que durante el primer semestre del año en curso el impulso económico se lleve a cabo por el lado del consumo, tanto público como privado. Si las expectativas de los consumidores mejoran y se reactiva la demanda interna, la economía recibirá el empujón que probablemente no recibirá por el lado de la inversión y la formación de capital.

En el Valle del Cauca el panorama económico es positivo, siendo uno de los principales departamentos del país, el crecimiento económico del mismo ha sido mayor al del promedio nacional durante 3 años consecutivos (Dinero, 2017). Algunas de las razones que explican esta situación es la gran diversidad económica con la que cuenta el departamento, desarrollando actividades dentro de diversos sectores de la economía y el hecho de no depender del sector minero-energético el cual ha presentado diversas dificultades los últimos años.

Según datos del DANE y la Cámara de Comercio de Cali para el año 2017 recopilados a través de un informe de la revista Dinero (2017), el departamento aporta el 9,7% del (PIB) de Colombia y 17% de la industria nacional. También aumentaron en 21,7% las obras construidas en los meses de enero y septiembre de 2017. De acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017), para el año 2016 el PIB del Valle del Cauca se constituía de la siguiente manera (Gráfica 12):

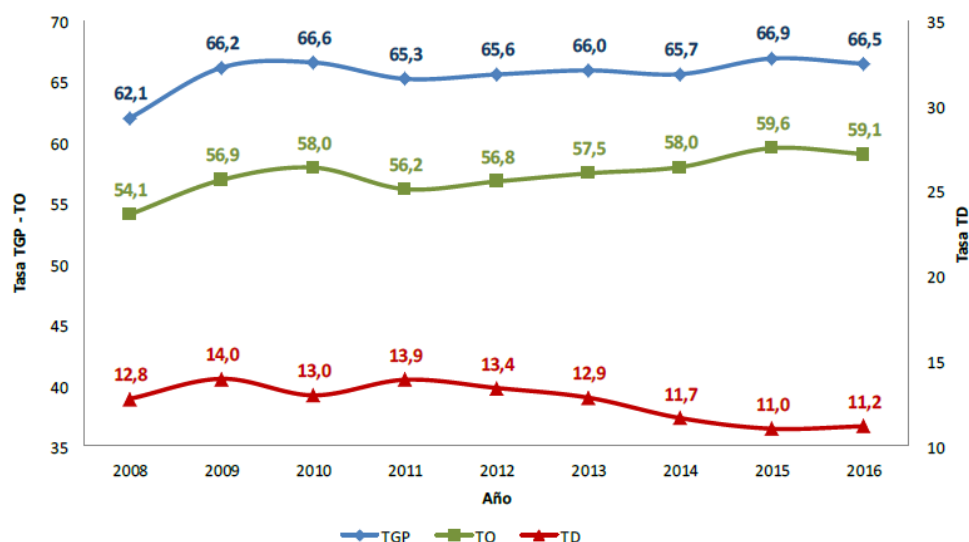
Gráfica 12. Estructura del PIB por sectores en el Valle del Cauca (2016).



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2017). Perfil económico: Departamento de Valle del Cauca.

Respecto a las cifras de empleo en el departamento, Según cifras del DANE (2017) la tasa global de participación para el año 2016 fue de 66,5%. Por su parte, la tasa de ocupación fue 59,1% y la tasa de desempleo del 11,2%. Si bien no se ha logrado mantener las cifras de desempleo en un solo dígito, la tendencia de esta variable a lo largo de los años ha sido positiva pues se ha reducido el desempleo gradualmente (Gráfica 13).

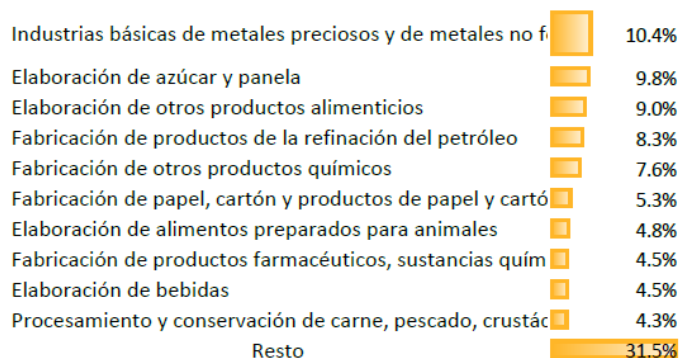
Gráfica 13. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2008 – 2016.



Fuente: DANE, (2017). Mercado laboral por departamentos 2016.

En materia de industria, las principales ramas industriales del Valle de Cauca para el año 2016 fueron las industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos (10.4%); elaboración de azúcar y panela (9.8%); elaboración de otros productos alimenticios (9.0%); fabricación de productos de la refinación del petróleo (8.3%); entre otras cuyo conjunto suma el 68,5% de la producción bruta total del departamento (Gráfica 14). Las ramas que ocupan el mayor porcentaje de la fuerza laboral del Valle del Cauca son la elaboración de productos alimenticios (12.0%); confección de prenda de vestir (8.9%); fabricación de otros productos químicos (6.8%) y elaboración de azúcar y panela (6.2%).

Gráfica 14. Producción industrial en el Valle del Cauca por ramas industriales (2016).



Fuente: Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2017). Perfil económico: Departamento de Valle del Cauca.

La estructura agrícola de los cultivos permanentes en el Valle del Cauca, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) para el año 2015,

demuestra que la caña de azúcar se constituye como el claro cultivo representativo en el departamento abarcando el 95,31% de los cultivos existentes, en la zona plana del Valle del Cauca es el cultivo de mayor extensión. Sin embargo, en otras zonas del departamento donde el paisaje geográfico se compone de montañas y laderas, son cultivos como el café, el frijol, la caña panelera, entre otros los que ganan protagonismo.

En el norte del valle, los principales cultivos que conforman la agricultura de la región son los cultivos aptos para la zona montañosa. En territorios como Bolívar, Versalles y el Dovio la economía se desenvuelve principalmente a través de las actividades agrícolas donde destacan cultivos como el maíz, frijol, plátano, café y ante todo la caña panelera, que en el caso del municipio de Bolívar es el principal productor de caña panelera de la zona, contando con más de 75 trapiches artesanales (Alcaldía de Bolívar, 2015).

La situación económica del departamento del valle y del país en general en miras a futuro se presenta con posibilidades de mejora, el 2018 será un año de transición para la economía del país. Son múltiples los factores que en este momento determinaran el horizonte económico de Colombia, que aspira a mejorar su situación frente a los últimos años de desaceleración económica.

Tabla 7. Variables del sector económico.

Variables del entorno económico					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Disminución en el porcentaje de crecimiento de la economía nacional.	A		X		
Comportamiento positivo del sector agricultor a nivel nacional y regional.	O				X
Aumento en los niveles de ocupación y disminución en las tasas de desempleo.	O			X	
Reducción progresiva en las tasas de inflación y la tasa de interés nacional.	O			X	
Participación del país en comercio exterior y vigencia de acuerdos internacionales.	O				X
Incertidumbre respecto a la inversión privada para el primer semestre de 2018.	A		X		
Aumento en la producción industrial en el Valle del Cauca.	O			X	
La agricultura como principal rubro de la economía en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles.	O				X

Fuente: Elaboración propia.

3.6. ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico juega un papel importante en el estudio y diagnóstico de las organizaciones pues es este el que permite generar valor agregado a las mismas, es quién brinda conocimiento a las empresas e instituciones sobre los procedimientos más idóneos para optimizar al máximo sus recursos y a cambio obtener mayor beneficio. La tecnología es un factor indiscutible al momento de hablar de la cotidianidad del mundo de hoy, se puede decir, que es un instrumento indispensable de solución para cualquier empresa, así mismo, un factor estratégico fundamental para el desarrollo de los países.

En Colombia la situación con respecto a tecnología, innovación y desarrollo va por buen camino, la era digital es un hecho en este país, se puede evidenciar que son muchas las empresas y nuevos negocios los que están encaminado sus actividades hacia las TIC y la innovación. La presidente ejecutiva de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, Victoria Virviescas, sostuvo en una entrevista realizada por la casa editorial El Tiempo (2017), “la economía digital en el país ha evolucionado a pasos agigantados principalmente porque existe una política pública para que la innovación y el emprendimiento se aceleren”.

El uso de tecnologías maduras dentro del aparato productivo de la economía en Colombia ha generado niveles de desarrollo en el mismo, tecnología madura o tradicionales, tales como: computación, software, aplicativos, redes móviles y fijas, y banda ancha fija, han fortalecido el proceso de digitalización y transformación que sigue consolidando un ecosistema digital fuerte, de cara a los retos del país en las dinámicas y momentos de oportunidad que trae la economía digital. (Colombia Digital, 2018).

Las medianas, pequeñas y micro empresas generalmente presentan una baja acumulación de capital intangible, definido como la baja capacitación de empleados para operar en el nuevo entorno digitalizado, una ausencia de cambios en procesos productivos para asimilar la tecnología, y una falta de reestructuración organizativa. la acumulación de dicho capital ha establecido rezagos en cuanto a la adopción tecnológica y el impacto económico, en lo anterior, interfieren dos variables; como primera variable se encuentra la transformación digital, la cual está restringida en sus inicios a empresas grandes líderes en sus mercados que pretenden innovar mercados domésticos o necesitan incorporarse en la economía global. En segunda variable, las industrias que lideran la transformación tecnológica son aquellas cuya estructura de costos y cadena de valor determinan que se beneficien más por la digitalización de procesos productivos (Dinero, 2018).

Las tecnologías maduras en Colombia se encuentran rezagadas y no por su adopción, porque su trayecto en distintos mercados del país es largo, sino por su asimilación, pues no es claro por algunos sectores económicos, su real aporte a cada uno de los eslabones de la cadena productiva y de valor. Por su parte, las tecnologías avanzadas

que apoyan el procesamiento y la distribución, como eslabones de la cadena de valor, están muy rezagadas en su adopción, un ejemplo de lo anterior, según el Observatorio de Economía Digital, en 2017 las empresas grandes en el país presentaron una penetración muy baja de Internet de las Cosas (14,8%), robótica (11,1%), impresoras 3D (4,8%), realidad virtual (1,7%), Big Data (16,8%) e Inteligencia Artificial (9,7%).

Por su parte, la infraestructura en el país es un asunto muy controversial, pues si bien, en lo corrido de los últimos tres años, el país ha vivenciado avances en cuanto a su infraestructura vial y adecuaciones de puertos marítimos y aeropuertos, son muchos los escándalos que se han enfrentado por corrupción frente a contratos y licitaciones para realizar dichas adecuaciones y construcciones. Por tanto, frente a lo expuesto anteriormente, el país enfrenta desafíos a corto y mediano plazo, los cuales se centran en lograr más cierres financieros de proyectos de cuarta generación (4G), impulsar el programa de vías terciarias, terminar de pasar la página del escándalo Odebrecht y repuntar las obras civiles viales; Así lo pronunció Juan Martín Caicedo, presidente de la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI) en entrevista concedida al periódico El Tiempo (2017).

Frente al panorama nacional, el Valle del Cauca, contará con \$86.000 millones en los próximos cuatro años, a partir del año 2016 para inversiones en ciencia, tecnología e innovación, gracias a un convenio firmado entre la Gobernación y Colciencias el cual, focalizará sus esfuerzos en potenciar áreas de la economía como: Biodiversidad, Agropecuario-Agroindustria, Servicios-Logística, Salud, Energía, Turismo y Educación. Este acuerdo se llevó a cabo, con el fin de que la gobernación actual pueda cumplir con una de sus propuestas, la cual se encamina a ser del departamento uno de los más competitivos a nivel nacional.

Para el año 2016 el Valle del Cauca ocupó el tercer lugar en el país en cuanto a inversión en ciencia e innovación y contó con 342 grupos de investigación, 806 investigadores y 7 centros de investigación, para ese momento, cifras en crecimiento hasta la fecha actual. De las 3759 becas para doctorados y 4025 para maestrías que ha otorgado Colciencias a nivel nacional de 2010 a 2014, 716 han sido dirigidas al Valle, lo cual ha representado una inversión de \$155.121 millones en la formación de alto nivel para el departamento. (El País, 2016).

Bolívar

El municipio a nivel tecnológico y de infraestructura dispone de todos los servicios públicos, correo, teatro, hospital, estadio, biblioteca, 5 colegios y 46 escuelas. Según plan de desarrollo del municipio generado por la última administración, la infraestructura vial con la que cuenta el municipio de Bolívar, se encuentra en buen estado y el sistema de transporte es oportuno y eficiente, lo que genera síntoma de bienestar para aquellos sectores poblacionales que son usuarios de estos sistemas. El municipio es un setenta por ciento rural, se infiere que requiere un trazado vial que le sirva de vasos comunicantes y que brinde progreso y oportunidades para todos

los campesinos. La extensión vial terciaria llega a los doscientos cincuenta kilómetros y el mantenimiento de cada kilómetro de vía está alrededor de treinta o cuarenta millones de pesos.

En cuanto a comunicaciones, estas se hacen con medios convencionales como la telefonía fija, la telefonía móvil, la radio móvil, con la utilización del espectro electromagnético. A nivel rural se presentan mayores dificultades por el desinterés de la empresa concesionaria del servicio de telefonía fija y en algunas zonas no se puede llegar de manera oportuna debido a inconvenientes con la empresa prestadora del servicio. El municipio presta directamente el servicio de recolección, barrido y disposición final de los residuos; Acuavalle se encarga del servicio de acueducto y alcantarillado; Epsa, del servicio de energía y Telefónica del servicio de telefonía fija. Una de las variables que afecta la prestación del servicio, es el componente de la estratificación, la cual no ha podido revisarse por la falta de la actualización de la metodología, la comunidad insiste en que se les reclasifique en la estratificación.

El Dovio

De acuerdo al Plan de desarrollo elaborado por la administración municipal, en el año 2016, el municipio en cuanto a infraestructura vial, cuenta con vía pavimentada en sentido oriente del Municipio que lo comunica con Roldanillo a una distancia de 28 kilómetros, recorridos en un tiempo aproximado entre 35 y 40 minutos dependiendo del tipo de vehículo y conductor, además permite tener accesibilidad con los Municipios del Norte, Centro y Sur del departamento. Al confluir con las vías Panorama y Panamericana, exactamente en el Municipio de Zarzal, punto importante porque permite el desplazamiento hacia todo el país. La vía El Dovio-Quebrada actualmente se encuentra pavimentada en su totalidad y alcanza una distancia de 9.5 kilómetros hasta el límite con los Municipios de la Unión y Versalles.

La vía sin pavimentar El Dovio- Bitaco – Playa rica, su recorrido alcanza una distancia de 37 Kilómetros, en sentido Occidente del Municipio, continuando por camino de herradura, que permite comunicarse con el Resguardo Indígena Embera Chami, en el punto de confluencia del Río Garrapatas, con el río Reyed ó, por el cual se llega al Departamento del Chocó y con el Municipio de Bolívar, por la vertiente izquierda del río Garrapatas.

En cuanto a comunicaciones, el municipio de El Dovio, cuenta en la zona urbana con una cobertura de un 100% en telefonía móvil, mientras que en la zona rural esta solo alcanza un 40%, respecto a la televisión actualmente está funcionando el canal local comunitario DOVISION, el cual da cobertura en la parte urbana donde existe la señal de la parabólica. En la zona rural no se cuenta con señal de televisión en un 90%, lo relacionado con la radio está operando una emisora comunitaria que inicio labores en el año 2008, cuenta con la frecuencia asignada, la autorización y reglamentación del ministerio de comunicaciones.

La Administración Municipal cuenta con una infraestructura de red local de datos, la cual comunica las dependencias, aunque se evidencia falta de actualización de equipos para brindar mejores procesos sistematizados en red, así como ampliación del sistema WiFi con el fin de optimizar la conectividad institucional.

Versalles

Según información suministrada en el plan de desarrollo del municipio para los años 2016-2019, Versalles en cuanto a aspectos tecnológicos y de infraestructura posee una red vial compuesta por 194 Km de vías, de los cuales 11km son de zona urbana y el restante pertenece a la zona rural. De los 183 Km de vías rurales el 7,1% equivalente a 13 Km, están pavimentados y a cago del Departamento, el 44,1% equivalente a 80,8 Km, se encuentra en afirmado y el 48,8% (89,2 km) en tierra. En referencia a la red vial urbana, el municipio tiene 10 Km pavimentados; y 1 Km si pavimento.

En el municipio de Versalles, los tramos de vías departamentales son: Las vías que comunican la Cabecera Municipal con La Unión (25 Km) y Quebrada Grande – La Bolsora, Vía a El Dovio; en una extensión aproximada de 7 Km.

Las vías terciarias se convierten en el medio más importante para la producción de los campesinos de la región, vías que regularmente se encuentran en mal estado, si balastraje, estrechas y con deficiencias en su continuo mantenimiento preventivo. Lo anterior ha ocasionado problemas en cuanto al transporte de los productos agropecuarios, haciendo que en ocasiones sus pobladores opten por viajar a municipios circunvecinos, tales como la Argelia, Cartago y Toro, quienes disponen vías en mejor estado.

En cuanto al transporte, en Versalles este sector se encuentra adscrito a la Secretaría de Planeación, dicho servicio se presta por la empresa de transporte PATUMA LTDA, la cual presta servicio diariamente a los diferentes corregimientos y a los municipios de La Victoria, La Unión y El Dovio. Tiene horario semanal a la ciudad de Cali los días lunes y viernes, emplea a cincuenta y dos (52) personas de manera directa e indirecta. Actualmente la empresa ha disminuido su número de vehículos en un 20% comparado con cifras de hace 4 años.

Por su parte, respecto al sector de los servicios públicos, direccionado hacia la infraestructura eléctrica, esta se encuentra en un estado muy deficiente, del total de la población el 99,4% tiene disponibilidad al fluido eléctrico, el 35,7% cobertura de gas natural y el 1,1% cuenta con internet, datos suministrados en el año 2015. El servicio de telefonía, lo prestan empresas como Claro, Tigo y Movistar, estos presentan altos índices de ineficiencia en cuanto a la cobertura de señal tanto la zona urbana como en la rural.

Tabla 8. Variables del entorno tecnológico.

Variables del entorno tecnológico					
Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Presupuesto estatal destinado a la investigación y desarrollo en la agroindustria panelera.	A	X			
Actual estado de la infraestructura vial y de comunicaciones.	A	X			
Uso de tecnologías para el manejo de recursos e insumos agrícolas.	O			X	
Avances tecnológicos en procesos agrícolas.	O			X	
Uso inadecuado de agroquímicos para la producción agrícola.	A		X		
Asimilación y capacitación del personal de las empresas respecto a la transformación tecnológica.	A	X			
Control adecuado de plagas y enfermedades en los cultivos agrícolas .	O				X

Fuente: Elaboración propia.

3.7. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

El entorno político legal, es uno de los pilares fundamentales a la hora de realizar diagnósticos externos para cualquier tipo de organización o institución, puesto que el gobierno juega un papel dominante en los países y sus decisiones afectan prácticamente a todas las empresas y en todos los aspectos de la vida; en cuanto a la temática empresarial, este juega dos papeles: incentiva a la creación de la misma y limita su administración y manejo.

Colombia se ha caracterizado por ser un país bipartidista, siendo uno de los pocos países a nivel de Latinoamérica, en donde, los partidos liberal y conservador, sobrevivieron como instituciones en lo transcurrido del siglo XX y continúan con vigencia en el siglo XXI. Actualmente y con aprobación de la constitución de 1991, el país cuenta con un multipartidismo político, pues, son 14 los partidos políticos con los que se cuenta, de los cuales, aproximadamente cuatro, causan mayor influencia en la población, de los cuales su mayoría pertenecen a la derecha.

Uno de los grandes problemas que el país enfrenta en el ámbito político tiene que ver con la corrupción, en una encuesta llevada a cabo por Gallup en el año 2017, se demostró que los colombianos perciben la corrupción como uno de los problemas más graves que presenta el país, resaltando esta problemática, incluso por encima de aspectos, como la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, y los problemas de seguridad y orden público. Las medidas más conocidas y utilizadas para medir el grado de corrupción son el Índice de Percepción de Corrupción IPC de Transparencia

Internacional y el Indicador de Control de Corrupción ICC del Banco Mundial. Respecto al conjunto de estos, el Informe del Diálogo Interamericano encuentra que la tendencia de la corrupción en nuestro país ha sido creciente. (Diario La República, 2017).

La política en Colombia, en materia del sector agroindustria, establece que el sector es, ante todo, fuente de recursos para el desarrollo de sectores urbanos, sin embargo, ha existido por muchos años el paradigma de que el verdadero desarrollo económico, social y cultural, se logra desde las plazas de la zona urbana y no desde el campo, ocasionando muchas veces que los recursos que asumen la forma de mano de obra barata, divisas y ahorros, deban ser transferidos a las ciudades. Por tal motivo, hoy en día el campo colombiano, aunque es fuente de riqueza para el país, exhibe condiciones de atraso en la infraestructura básica y las condiciones sociales y de equidad de la población, al tiempo que presenta un lamentable balance en materia de manejo de sus recursos naturales. (ElColombiano, 2010). Sin embargo, el gobierno ha generado políticas que permiten priorizar la creación de condiciones para el desarrollo productivo sostenible y la generación de bienes públicos, con la pretensión de que los pequeños productores agropecuarios, a partir del acceso a los distintos factores, se vinculen a los desarrollos productivos y puedan desarrollar técnicamente sus capacidades, de igual forma, con estas políticas gubernamentales, se incentiva a la promoción por parte de instituciones públicas, como alcaldías, gobernaciones y asambleas, para que, brinden acompañamiento a las personas de las zonas rurales que no cuentan con suficientes recursos y capacidades, pero sí con potencial agrícola, a generar proyectos bien fundamentados que sean viables, para con ello, poder ganar financiamiento ya sea de empresas privadas o instituciones promotoras del sector público.

El departamento del Valle del Cauca, con fines administrativos, ha sido dividido geográficamente en cinco regiones. En donde, Corpanova, se encuentra ubicado en la zona norte del departamento, la cual, se encuentra integrada por los municipios de Cartago, Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Bolívar, El Águila, El Cairo, El Dovio, Obando, Ulloa, Toro, La Unión, La Victoria, Roldanillo, Versailles y Zarzal; con 394.453 habitantes, que representan el 8,94% de los habitantes del departamento.

En la actualidad la participación del Valle del Cauca en el Congreso es de 9 senadores y 13 representantes a la Cámara. En el Senado de la República desde el 2010 hasta la fecha ha renunciado 1 senador, 8 (entre ellos la senadora vallecaucana Dilian Francisca Toro) han sido destituidos y 2 han fallecido: la senadora Gilma Jiménez y el vallecaucano Juan Carlos Rizzetto quien fue sustituido por la santandereana Doris Vega. Esto redujo 2 curules del Valle en el Senado.

En la legislación colombiana existen diversas leyes, decretos, resoluciones y circulares orientadas a la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, al igual que la cultura del emprendimiento y otras disposiciones que regulan el sector

empresarial en el país. De acuerdo con el MinCit (2012) algunas de estas normas son las siguientes:

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. La ley tiene como objetivo la creación y el fortalecimiento de empresas, las cuales generan empleo y aumento de riqueza.

Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones. Dicho régimen surge como una alternativa para aquellas organizaciones que presenten problemas financieros para dar inicio a un proceso de reorganización, el cual consiste en superar dichas dificultades y reanudar o continuar el funcionamiento de sus operaciones comerciales, lo que puede implicar en algunos casos una reducción en la capacidad de la empresa, su venta como negocio en marcha a otra empresa o, en caso de no lograr una mejora, extinguirse a través de un procedimiento de adjudicación o en caso de incumplimiento del acuerdo celebrado iniciar un procedimiento de liquidación judicial.

Se resaltan también decretos como el 3820 de 2008, mediante el cual se promueve la participación de las Cámaras de Comercio en la promoción, apoyo y seguimiento a programas de desarrollo empresarial en sus áreas de jurisdicción. A través de este decreto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y las Cámaras de Comercio a través de Confecámaras, concertarán las líneas de acción y definirán los programas, planes y proyectos a desarrollar, los recursos disponibles para tal fin en especie o efectivo y las condiciones para su ejecución y seguimiento (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Legislación en el sector panelero

El sector panelero, siendo una de las agroindustrias más importantes a nivel nacional, ha sido tema de debate en numerosas estancias de la rama legislativa en Colombia. Se han gestado leyes y decretos que amparan y benefician a esta industria y sus productores, la ley 40 de 1990 es una de las principales leyes en el país orientada a la producción de panela, en ella se establece la Cuota de Fomento Panelero y el Fondo de Fomento Panelero como mecanismos para la inversión y el desarrollo del sector panelero y el beneficio de productores de panela, en especial pequeños y medianos. Los recursos de este fondo se destinan a los siguientes rubros (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006):

- Actividades de investigación y extensión.
- Promoción del consumo de la panela, dentro y fuera del país.
- Campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela.
- Actividades de comercialización de la panela, dentro y fuera del país.
- Programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras.
- Programas de conservación de las cuencas hidrográficas y el entorno ambiental en las zonas paneleras.

Las disposiciones encontradas en la ley 40 de 1990 se ven complementadas por una serie de decretos y resoluciones como parte de la legislación del sector panelero en Colombia (MADR, 2017). El Decreto 1999 de 1991 define quienes se consideran procesadores de caña, productores ocasionales y productores permanentes. A su vez, establece quienes están obligados al recaudo de la cuota de fomento panelero en todas sus combinaciones. El decreto 719 de 1995 determina las pautas para el cobro de la cuenta de fomento panelero y establece quienes son los recaudadores de esta.

El decreto 3075 de 1997 dicta las medidas sobre las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, entre los que se incluyen la panela, en lo referente a instalaciones, equipos, personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos en la fabricación de alimentos, aseguramiento y control de calidad, vigilancia y control, registros sanitarios, importaciones, exportaciones, vigilancia sanitaria, al igual que las medidas de seguridad, procedimientos y sanciones.

La Resolución 2546 de 2004 define el reglamento técnico de emergencia a través del cual se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles procedentes de trapiches que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen panela con destino al consumo humano en el territorio nacional, con el fin de proteger la salud y la seguridad humana.

Tabla 9. Variables del entorno político-legal.

Variables del entorno político-legal					
Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Normatividad de protección ecológica.	O			X	
Marco legal regulador de la producción agrícola de panela.	O				X
Reglamentación sobre la competencia.	O			X	
Leyes que promueven la protección al consumidor.	O			X	
Apoyo institucional a la agroindustria panelera.	O				X
Leyes que promueven el comercio exterior a empresas del sector agroindustrial.	O			X	
Decreto 3075 de 1997 respecto a las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias.	O				X

Fuente: Elaboración propia.

3.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación Integrada del análisis Externo propuesta por Betancourt (2013), con el objetivo de presentar de forma organizada las variables de mayor impacto para la organización, al igual que su comportamiento, tendencia y la relación que guardan con la compañía.

Tabla 10. Matriz de evaluación integrada del análisis externo.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Entorno geográfico			
Diversidad de suelos al contar con zonas planas y de ladera.	Ventajas en el aprovechamiento de suelos para mayor calidad en los cultivos.	La zona norte del Valle del Cauca está rodeada por las cordilleras Occidental y Central, por tal razón, su topografía resulta quebrada o de tipo montañosa en los costados, y valle en el medio, por la ribera del Río Cauca. La fertilidad y variedad en los suelos ofrece una gran diversidad en la agricultura de la región.	La diversidad de los suelos, en especial la zona de ladera en las regiones de impacto de Corpanova, resulta una gran oportunidad para la cosecha de caña panelera de gran calidad, con mayor concentración de azúcares que benefician el proceso de transformación del insumo en panela. (OPORTUNIDAD).
Entorno demográfico			
Traslado de los habitantes de zonas rurales a ciudades y cabeceras municipales.	La población representa el núcleo de la sociedad y las regiones, los ciudadanos son la fuente de recursos y talentos que conforman las organizaciones y los potenciales consumidores para las mismas.	De acuerdo con información del DANE, a partir de los datos del censo poblacional del 2005, el proceso de urbanización en el país ha mostrado grandes avances. La tendencia es el incremento en el número de viviendas y personas que residen en las cabeceras municipales y grandes urbes, frente a la disminución en personas dentro de las zonas rurales	El proceso de urbanización y de movimiento de personas hacia las cabeceras municipales y grandes zonas urbanas hace que cada vez menos personas trabajen y vivan en las zonas de campo y rurales, lo que representa una amenaza para Corpanova, siendo que la caña panelera es un producto agrícola que se siembra y se trabaja generalmente en las zonas rurales, y es el insumo principal para la elaboración de la panela. (AMENAZA).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Cantidad de población joven en los municipios de influencia de Corpanova.	Acceso a mano de obra joven y en condiciones aptas para el desempeño del trabajo.	Las proyecciones de población en el país realizadas por el DANE, demuestran que el gran grueso de la población en municipios como Bolívar, El Dovio y Versalles se encuentran en edades jóvenes, que oscilan entre los 15 y 29 años en promedio.	Al contar con una gran población joven en los municipios de influencia de Corpanova, se tiene acceso a fuentes de mano de obra joven para la organización, al igual que consumidores potenciales. (OPORTUNIDAD).
Entorno socio-cultural			
Aumento en las tendencias saludables y el consumo de productos orgánicos.	Incremento en el auge y consumo de alimentos orgánicos, siendo la panela orgánica un producto con gran potencial de producción nacional y comercialización al interior y exterior del país.	Los productos con certificado orgánico o ecológico son cada vez más apetecidos por los consumidores quienes presentan una alta responsabilidad social y ambiental, y exigen a las organizaciones atender a dicha responsabilidad. Luis Betancourt, presidente de Fedeorgánicos afirma que el mercado de productos orgánicos mueve alrededor de 62 mil millones de euros a nivel mundial, lo cual representa una gran oportunidad para el país respecto a este negocio.	Corpanova cuenta con la capacidad en equipo, personal, insumos y conocimientos para la producción de panela orgánica que cumpla con las exigencias del mercado internacional, el auge y potencial del mercado de productos orgánicos representa un sector atractivo para la compañía. (OPORTUNIDAD).
Disminución del Índice de Pobreza Multidimensional en el departamento y a nivel nacional.	Mejoras en la calidad de vida de los habitantes de la región.	De acuerdo con el DANE, las cifras de pobreza multidimensional disminuyeron a nivel nacional. En el año 2017 el IPM nacional se redujo en un 0,8%, para el Valle del Cauca en el 2016 la reducción del IPM en el departamento fue de 3,7% siendo la segunda zona del país con menor porcentaje de personas pobres.	La disminución en los niveles de pobreza multidimensional en el departamento y mejoras en la calidad de vida y servicios básicos de la ciudadanía permiten que las personas puedan acceder a mayores bienes de consumo y destinar mayor parte de sus recursos a los mismos. La panela al ser un bien básico en la canasta familiar y de

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
			consumo extendido en el país se beneficia al contar con una mayor proporción de la población que cuente con la capacidad de consumirla. (OPORTUNIDAD).
Bajo acceso a programas de educación media, técnica, tecnológica y profesional.	El acceso a programas de educación superior permite a las personas especializarse y a las organizaciones contar con mano de obra capacitada para el desempeño de sus actividades de manera más efectiva.	Si bien los niveles de cobertura en materia de educación en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles han aumentado, el apartado de educación, media presenta bajos niveles de cobertura en comparación al promedio nacional. Los municipios poseen poca oferta de programas técnicos y tecnológicos a través del SENA, y no hay presencia de universidades en la zona.	Las dificultades en acceso a educación superior hacen que resulta más difícil para Corpanova contar con personal calificado para el desempeño de sus actividades. A su vez, los programas de capacitación que se desarrollen por parte de la compañía para sus miembros requieren de mayor inversión en logística y recursos. (AMENAZA).
Entorno ambiental			
Estado actual de los elementos geofísicos (suelo, clima y agua).	Para el sector de la caña de azúcar panelera, es importante conocer la estructura, condiciones físicas e historia evolutiva tanto de la tierra, como del agua y el clima, con el propósito de constatar que estos sean propicios y cuenten con la capacidad requerida para generar cultivos productivos.	Los elementos geofísicos de la zona norte del departamento del Valle del Cauca, cuentan con una tendencia positiva, se registran altos niveles de fertilidad en sus tierras, así mismo, fuentes hidrográficas (río cauca, represas y lagunas) y un clima cálido trópico.	Debido a las condiciones idóneas de los elementos geofísicos de las zonas en las cuales tiene influencia Corpanova, se presenta como una oportunidad de gran impacto, ya que se cuenta con la certeza de que el estado de dichos elementos brinda una calidad alta en los cultivos y, por ende, se puede producir una panela con los estándares requeridos, en color, sabor y textura. (OPORTUNIDAD).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Producción agropecuaria con enfoque sostenible.	La producción agrícola y el desarrollo sostenible, son dos conceptos que se han comenzado a tratar de forma conjunta, pues, se ha construido el pensamiento de que entre menos impacto degenerativo se cause por parte de las empresas a la hora de manipular el ambiente, se puede maximizar la productividad, no hablando de un corto plazo, sino de un amplio plazo. Es decir, contrarrestar aquellas presiones negativas causadas al momento realizar producción agrícola.	La caña de azúcar, es considerada como un monocultivo; esta clase de cultivo, ha venido creando preocupación por entes ambientales, debido a la crisis ecológica que puede ocasionar, por tanto, se ha visto la necesidad, de reorientar los mecanismos de producción agrícola para encontrar formas de usar la tierra, para ello, cabe resaltar que para ello se debe implementar la tecnología. Con ello, se favorecen ambas partes, tanto las empresas como el medio ambiente.	Para Corpanova la producción agrícola con enfoque sostenible, genera una gran oportunidad, debido a que estos cultivan la materia prima para la producción de la panela (caña de azúcar panelera), y el hecho de que existan mejores prácticas para llevar acabo dicho proceso productivo, hará que la corporación, no solo, impacte menos sobre el ambiente, sino que adicional hace que ganen reconocimiento y sus procesos obtengan valor agregado. (OPORTUNIDAD).
Entorno económico			
Comportamiento positivo del sector agricultor a nivel nacional y regional.	La importancia del sector y su participación en la economía nacional representan la capacidad de crecimiento del mismo y la efectividad de los esfuerzos por parte de la nación y las organizaciones el sector por mejorar.	En el 2017, de acuerdo al DANE, el sector agrícola creció en un 4,9% respecto al 2015, siendo el sector de mayor crecimiento en el país y uno de los que mayor aporte realiza al PIB nacional. La agricultura es la base de la economía en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles, además, la agroindustria de producción de azúcar y panela en el Valle del Cauca se constituye como la segunda más importantes en el departamento.	El crecimiento del sector y la mayor participación en la economía nacional representan para Corpanova una oportunidad, al participar en un sector con tanta demanda y dinamismo en sus relaciones comerciales. Al ser la base de la economía del municipio cuanta con gran demanda y oportunidades de expansión de negocio. (OPORTUNIDAD).
Participación del país en comercio exterior y vigencia de acuerdos internacionales.	El panorama de comercio internacional ofrece oportunidades a las empresas para incursionar en mercados extranjeros	Colombia cuenta con un total de 15 acuerdos comerciales vigentes. Para el 2017 se firmaron acuerdos con Panamá e Israel, y se están negociando	Corpanova puede hacer provecho de los acuerdos económicos del país para incursionar en mercados de otros países a través de la

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
	y formar relaciones de comercio con individuos y compañías en el exterior.	acuerdos con Japón, Australia, Singapur y Nueva Zelanda. Estados Unidos, la Unión Europea y la Comunidad Andina de Naciones (CAN) son algunos de sus socios principales.	exportación de panela, un producto que es apetecido en el exterior por países con los que Colombia cuenta con acuerdos de preferencia arancelaria, entre otros aspectos. (OPORTUNIDAD).
La agricultura como principal rubro de la economía en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles.	Las actividades agropecuarias, y en particular la agricultura, han sido el principal medio de sustento y desarrollo de los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles al igual que sus habitantes. El sector es el eje central de la economía de estos territorios.	En territorios como Bolívar, Versalles y el Dovio la economía se desenvuelve principalmente a través de las actividades agrícolas donde destacan cultivos como el maíz, frijol, plátano, café y ante todo la caña panelera, que en el caso del municipio de Bolívar es el principal productor de caña panelera de la zona, contando con más de 75 trapiches artesanales.	La influencia de la agricultura en la región genera que los organismos de gobierno y demás instituciones busquen mantener y ofrecer garantías para las organizaciones que pertenezcan a dicho sector, por lo tanto, para Corpanova representa una oportunidad el poder aprovechar los diversos beneficios con los que cuenta el sector agrícola en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles, donde se cuenta con gran apoyo y fácil acceso a recursos y programas de incentivos para las iniciativas agrícolas. (OPORTUNIDAD).
Entorno tecnológico			
Presupuesto estatal destinado a la investigación y desarrollo en la agroindustria panelera.	El Estado Colombiano, frente a la investigación y desarrollo en la industria de la panela se concentra ante todo sobre determinadas tecnologías que permitan el desarrollo de nuevos productos, el cultivo de la caña y el proceso de producción de panela. El sector toma como referencia estudios e investigaciones a nivel	Aunque se conoce que el rubro de presupuesto por parte del Estado, respecto a la investigación y desarrollo es bajo con respecto a otros países; es importante señalar que gran parte de los proyectos de regalías desarrollados en el país en torno a la ciencia y tecnología se han concentrado en el área de la agricultura, lo cual es clave por las	Para Corpanova, este aspecto representa una oportunidad, ya que como se mencionó anteriormente, Colombia aún se encuentra muy rezagado frente a innovación y desarrollo, sin embargo, su inversión frente a este, tiene una gran inclinación para el sector agrícola, lo que hace que la corporación

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
	nacional e internacional que aportan a mejorar la producción de panela y derivados.	características propias del país y atiende la necesidad de fortalecer la productividad e innovación en las áreas rurales para consolidar un sector agrícola a través de la investigación, la tecnología y la innovación, que lo convierta en rentable y un impulsor de la economía colombiana. (Portafolio, 2017).	aproveche dicha situación y genere proyectos que permitan la adquisición de ese presupuesto estatal, con el fin de lograr mejoras en su encadenamiento productivo. (AMENAZA).
Actual estado de la infraestructura vial y de comunicaciones.	Para las empresas productoras de cualquier tipo de bien físico, es importante el estado de la infraestructura vial y de comunicaciones. Para la industria panelera, no es la excepción, ya que de esto depende, que tanto la materia prima, como los productos terminados, lleguen a tiempo y sin averías o inadecuaciones. Así mismo, las comunicaciones, son fundamental, para todo el proceso productivo de la panela.	El INVÍAS (2013) determinó que únicamente el 72% de las vías están pavimentadas y del total, el 25% está en condiciones malas o muy malas. Frente al transporte de cargas, se ha reportado que el 73% de las toneladas de bienes transportados utilizan el modo vial. Frente a las tecnologías de la comunicación, es un estudio realizado por Huawei (2017), se probó que Colombia ocupa el puesto 34, de 50 países frente a conexiones de cuarta generación (4G).	Corpanova cuenta con cuatro asociaciones, que están ubicadas en tres municipios de la zona norte del departamento, en donde este aspecto vial y de comunicaciones, representa falencias, puesto, que los cultivos de caña se encuentran ubicados en las zonas rurales, por tanto, gran parte de sus vías no se encuentran pavimentadas, así mismo los tres municipios cuentan con mal estado en sus vías terciarios, también, se encuentran falencias de conexión y cobertura a internet y comunicaciones. (AMENAZA).
Asimilación y capacitación del personal de las empresas respecto a la transformación tecnológica en los procesos del sector agrícola.	Muchas de las personas pertenecientes a empresas relacionadas con el sector agrícola se resisten a llevar a cabo procesos por medio de intervención tecnológica, ya que, tienen la mentalidad	Las medianas, pequeñas y micro empresas generalmente presentan una baja acumulación de capital intangible, definido como la baja capacitación de empleados para	Corpanova, no es ajeno a la baja asimilación de sus asociados frente a las especificaciones brindadas por entes gubernamentales en el manejo de procesos con medios tecnológicos;

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
	de que está, solo produce, disminución de mano de obra laboral e ineficiencia. Sin embargo, el hecho es que, el medio está obligando a las empresas a implementar tecnología en sus procesos y que se debe reestructurar al personal de las empresas para que adhieran y se adapten a estos nuevos cambios.	operar en el nuevo entorno digitalizado, una ausencia de cambios en procesos productivos para asimilar la tecnología, y una falta de reestructuración organizativa (Dinero, 2018).	situación debida a la larga trayectoria de dichas sociedades pertenecientes a la corporación que desde sus inicios realizan sus procesos de manera manual y que son herméticos frente a estas exigencias, lo anterior, amenaza a la corporación, ya que, la planta homogeneizadora cuenta con tecnología alta para optimizar cada recurso a utilizar y mejorar la calidad y estandarizar el producto. (AMENAZA).
Control adecuado de plagas y enfermedades en los cultivos agrícolas.	La salud de una planta, corre más riesgo en el caso de los monocultivos, la agroindustria panelera aparte de considerarse como un edulcorante, se le reconoce como un alimento nutricional, por tanto, se debe tener precauciones en cuanto a su manejo agronómico el cual comprende temas como, la preparación de suelos, variedades de caña, selección de la semilla, sistemas de siembra, fertilización, control de malezas, control de plagas y enfermedades.	La variedad de caña de azúcar, utilizada para la producción de panela, debe contar con jugos con alto nivel de sacarosa, facilidad de extracción de jugos en el molino y una sensibilidad a plagas y enfermedades tales como: carbón, roya, el mosaico, mancha de ojo, mancha de anillo, el raquitismo de las socas. En Colombia el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), se encarga de realizar continuamente monitoreo en las zonas del país donde más influencia tiene la producción de panela, a su vez el ICA, se apoya de las Umatas municipales para tener mayor control y tomar acciones ante estas plagas que pueden afectar los cultivos de caña de azúcar panelera.	En las zonas de influencia de Corpanova, como lo son el municipio de Bolívar, El Dovio y Versalles, se cuenta con apoyo de las secretarías de agricultura, así como las Umatas municipales, las cuales brindan acompañamiento continuo en todo los aspectos relacionados con insumos para los cultivos, lo que representa una oportunidad para la Corporación, ya que, el monitoreo al suelo y los climas y la prevención, mitigan altamente los sucesos que se puedan presentar y que pueden afectar la producción. (OPORTUNIDAD).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Entorno político-legal			
Marco legal regulador de la producción agrícola.	El marco legal para el sector agroindustrial de la panela, se presenta como una oportunidad, pues si bien, muchas de estas leyes se presentan como exigencias para el sector, también hace que las empresas pertenecientes a este, se esfuercen por alcanzar los lineamientos y sean más competitivas entre si y posean perfil de buenas prácticas agrícolas. Por otro lado hay leyes que protegen la producción de panela nacional, ya que, inhiben el ingreso ilegal de azúcar al país y la adulteración de la panela.	Dentro del sector que abarca la industria panelera, se destacan una serie de lineamientos a seguir por parte de los productores de panela, dentro de los cuales se destacan: control a la calidad de la panela que se produce en el país, planes de desarrollo del sector, que permiten impulsar dicha actividad productiva mediante el establecimiento de una cuota de fomento, contemplada en la ley 40 de 1990, la cual, a su vez prohíbe la utilización del azúcar, anilinas y colorantes tóxicos en la fabricación del alimento; de igual forma protege la producción de la panela, dando prioridad a los pequeños productores y prohibiendo la incorporación de grandes industrias en el subsector. Al mismo tiempo, existen consideraciones frente a temas ambientales en lo que concierne a la utilización del aire, el agua y las condiciones sanitarias de los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con este alimento.	Las leyes que regulan la producción agrícola, impactan positivamente a la Corporación, pues las asociaciones desde su individualidad y en sus inicios, han contemplado estas leyes, lo que hizo que a la hora de constituir Corpanova, no fuera difícil adherirse a las mismas, con lo anterior, Corpanova se ha visto favorecida, pues debido a su cumplimiento estatal, el proyecto generado en pro de la construcción de una planta homogeneizadora, fue aprobado con éxito. (OPORTUNIDAD).
Apoyo institucional a la agroindustria panelera.	El hecho de ser Colombia el país que mayor consumo de panela a nivel mundial	En Colombia, la actividad panelera es considerada la segunda agroindustria	Para Corpanova el apoyo por parte de instituciones tanto estatales como

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
	registra, hace que, en el marco económico y sociocultural, el estado brinde especial atención a este, para seguir incentivando su producción para la demanda de mercados nacionales e internacionales, por ello existen diversas instituciones que se encargan de promover el consumo de panela dentro y fuera del país, las cuales capacitan acerca de las actividades de comercialización de la panela, la diversificación de producción de las unidades paneleras, el adecuado estado de las zonas productoras de panela, así como actividades de vigilancia y control, y la destinación de recursos físicos y financieros.	rural después del café, por el número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula, razón por la cual, existen diversos entes estatales y agremiaciones que brindan acompañamiento y apoyo al sector, dentro de las cuales se destacan: Ministerio de Agricultura, secretarías de agricultura municipales, ICA, Fedepanela, FINAGRO, FONADE, cámaras de comercio y UMATAS. Dichas instituciones enfocan su apoyo hacia el fortalecimiento productivo, el control y vigilancia de los cultivos cañeros, mantenimiento de suelos, fuentes hidrográficas, encadenamiento productivo, capacitación en buenas prácticas agrícolas y de manufactura y valor agregado.	privadas, ha sido fundamental, instituciones como Fedepanela, FONADE, el ministerio de agricultura, la cámara de comercio Tuluá y las secretarías de agricultura de los tres municipios han brindado apoyo intelectual, físico y financiero desde sus inicios hasta la actualidad. (OPORTUNIDAD).
Decreto 3075 de 1997 respecto a las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias.	La correcta aplicación de las BPM ayuda a las empresas del sector panelero a mejorar la calidad del producto, garantizar la seguridad del personal de la planta y le da la oportunidad a los Trapiches de poder certificarse en otras normas de calidad y seguridad alimentaria.	Hoy en día son muchos más los trapiches que se suman a aplicar en sus plantas de producción las BPM porque son conscientes de la importancia que tiene cumplir con este requisito, así que esta será una práctica que muy posiblemente se siga empleando en todos los trapiches del país.	Cumplir con la aplicación de las BPM en cada uno de los trapiches de las diferentes asociaciones de la corporación, brinda una oportunidad a la empresa de certificarse en otras normas de calidad en un futuro, también le da la garantía al consumidor de que el producto que está

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
			llevando a su casa es de buena procedencia y no incurre ningún riesgo para el consumo humano. (OPORTUNIDAD).

Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

El análisis sectorial de Corpanova comprende el estudio del entorno cercano de la compañía, conformado por aquellas instituciones y organizaciones relacionadas al desarrollo de actividades socioeconómicas similares a las de esta empresa, al igual que la competencia presente en la industria panelera. Es necesario en primera instancia conocer el sector bajo el cual desarrolla sus actividades la compañía, para posteriormente analizar aquellos factores determinantes en la competitividad del sector y el devenir de las empresas, al igual que las relaciones que manejan sus diferentes actores.

4.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

La industria agroalimentaria es una parte de la economía mundial que se encarga de la transformación, creación, elaboración, envasado y conservación de alimentos, procesos en los cuales se integra toda una cadena de valor que como resultado permite obtener productos de calidad aptos para el consumo humano y también de animales; en muchas de las economías mundiales este sector sigue ejerciendo gran impacto e importancia. Esta industria tiene un gran aporte a la economía interna de muchos países, tanto así que hay productos que son generadores de divisas y Colombia no es la excepción. En el primer trimestre del 2014 según Procolombia las exportaciones de este sector representaron el 37,4% con un total de 1,143 millones de dólares, siendo Estados Unidos y el Reino Unido los principales clientes del país (Universidad Libre, 2015).

De acuerdo con Alejandro Estévez, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), el país abastece su demanda en productos agrícolas como papa, yuca y ñame, en el grupo de tubérculos, en frutas tropicales y en la mayoría de hortalizas. En el grupo de cereales, el abastecimiento solo es en arroz, pero de otro lado lo hay en fríjol, panela, cacao y café (El Tiempo, 2016).

Dentro de las agroindustrias de mayor tradición en Colombia se encuentra la producción de panela. En contraste a la industria azucarera, la producción de panela se realiza en pequeñas y medianas explotaciones campesinas mediante procesos artesanales en los que prevalece una alta intensidad de trabajo familiar y muy bajas tasas de introducción de tecnología. Según Espinal & Martínez Covaleta, (2005), solo un pequeño segmento de la producción panelera se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños, con capacidades de producción inferiores a los 300kg/h.

La panela se produce en casi todo el país durante todo el año, especialmente en las zonas rurales por medio de campesinos; además, constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos, beneficiando cerca de 350,000 familias,

generando así, cerca de 287.000 empleos directos equivalentes a 45 millones de jornales al año, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así la segunda agroindustria generadora de empleo después del café. La caña para panela se cultiva en 511 municipios de 28 departamentos y es el eje de la economía de cerca de 117 municipios. En los departamentos de Cundinamarca, Cauca, Antioquia, Santander, Boyacá, Nariño, Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Norte de Santander, Risaralda y Huila, se concentra el 83% del área cultivada.

El consumo de panela representa el 2,18% del gasto en alimento de los colombianos y en algunos departamentos alcanzan a representar hasta el 9% del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos. En la medida en que es un edulcorante de bajo costo con importantes aportes de minerales y trazas de vitaminas, se presenta un alto consumo principalmente en estratos populares. (Trapiche Gualanday, 2012).

A nivel mundial, de acuerdo con información del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural (2017), Colombia es el segundo productor de panela en el mundo, superado únicamente por India (Tabla 11). Por otro lado, los colombianos son los mayores consumidores de panela en el mundo con más de 19 Kg./Hab.

Tabla 11. Producción mundial en toneladas de panela (2012-2017).

Produccion mundial (Ton)							
Mundo		2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
1	India	5.570	5.100	4.859	5.571	6.753	6.484
2	Colombia	1.253	1.330	1.387	1.977	1.456	1.529
3	Pakistán	469	433	396	465	566	542
4	China	359	330	307	357	434	416
5	Brasil	344	316	294	342	416	399
6	Otros	1.137	1.044	984	1.135	1.377	1.322
Total		9.132	8.554	8.227	9.849	11.002	10.692

Fuente: MADR. (2017). Cadena Agroindustrial de la Panela. Indicadores e Instrumentos.

La producción de panela se destina casi en su totalidad al mercado nacional para su consumo directo, según cifras reveladas por el Viceministro de Asuntos Agropecuarios, Juan Pablo Pineda (2016) “El 99% de la producción se destina al mercado interno y el restante para exportación. EEUU es nuestro principal socio comercial”. Aunque la producción de Panela cuenta con un mercado internacional pequeño, se destaca como principales países importadores de este alimento: Venezuela, España, Antillas Holandesas, Italia, México, Alemania, Reino Unido y el principal aliado comercial, Estados Unidos. Carlos Mayorga, gerente de la Federación Nacional de Productores de Panela (Fedepanela), afirma que la panela “es un producto básico de la canasta familiar donde el 96% de la población la

consume como parte de su alimentación diaria”. Se estima que, de la producción panelera, menos del 1 por ciento se utiliza como insumo en procesos industriales y cerca del 0,4 por ciento se destina a la exportación (Toro, 2016).

Las exportaciones de panela para el año 2014 representaron un total de más de 3 millones de dólares, la cifra constituyó un incremento en el valor de las exportaciones de panela del 29% (Dinero, 2014). La Tabla 12 muestra el listado de exportaciones colombianas de acuerdo al país de destino y el valor en dólares de la operación.

Tabla 12. Exportaciones colombianas de panela. Principales destinos y total general (2013-2014).

Panela	Suma de FOB US\$ 2013 ene-ago	Suma de FOB US\$ 2014 ene-ago	Variación
Estados Unidos	1.256.110,59	1.940.506,91	54%
España	406.641,43	370.354,49	-9%
Australia	186.300	234.360,52	26%
Canadá	115.664,98	209.857,93	81%
Argentina	239.710	128.416	-46%
Reino Unido	41.342,24	65.508,85	58%
Corea del Sur	31.290	39.314,64	26%
Chile	226,8	31.037,60	13585%
TOTAL	2.347.895,84	3.030.273,51	29%

Fuente: Dinero. (2014). El negocio de la panela crece y se derrite a la vez.

A continuación, se presenta la Tabla 13 con información relacionada a los espacios geográficos del país en donde la producción de panela tiene influencia, en esta, se muestran estadísticas sobre el número de superficie sembrada en cada departamento, el área cosechada, la producción y los rendimientos de la producción panelera, cifras arrojadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2017), en relación a estimaciones hechas por las unidades regionales de planificación agropecuaria.

Tabla 13. Área, producción y rendimiento de la agroindustria panelera por departamentos (2014-2017).

Departamento	Área (Ha)				Producción (Ton)				Rendimiento (Ton/Ha)			
	2014	2015	2016	2017*	2014	2015	2016	2017*	2014	2015	2016	2017*
Cundinamarca	42.678	51.253	60.315	60.315	195.039	149.504	178.911	187.856	4,70	3,54	3,37	3,46
Antioquia	40.020	45.021	55.007	55.007	164.053	144.001	153.138	160.795	4,22	3,90	3,15	3,23
Santander	26.268	42.690	39.937	39.937	299.176	232.348	258.342	271.259	13,48	6,64	8,32	8,52
Boyaca	23.313	28.942	32.599	32.599	182.669	109.698	159.163	167.121	10,91	4,62	6,86	7,03
Nariño	17.790	34.464	29.706	29.706	106.753	149.391	113.470	119.144	6,86	5,29	4,75	4,87
Tolima	14.856	17.076	20.053	20.053	71.005	57.223	63.474	66.648	5,33	4,09	3,83	3,93
Huila	12.790	19.295	19.165	19.165	52.530	80.182	53.898	56.593	7,79	5,07	4,98	5,11
Valle del Cauca	7.093	8.540	9.740	9.740	44.608	41.429	39.723	41.709	6,42	5,92	4,65	4,76
Risaralda - Quindío	4.803	8.751	7.515	7.515	31.141	34.063	30.156	31.664	7,16	4,75	4,76	4,88
Otros	58.885	111.219	93.215	93.215	240.413	979.582	406.562	426.890	4,71	9,96	5,15	5,27
Total	248.494	367.251	367.251	367.251	1.387.388	1.977.421	1.456.837	1.529.679	7,2	5,4	5,0	5,1

Fuente: MADR. (2017). Cadena Agroindustrial de la Panela. Indicadores e Instrumentos.

Según la información anterior, de las regiones del país que cultivan caña de azúcar panelera, Cundinamarca, Antioquia, Santander y Boyacá son las zonas que mejor desempeño registran; dentro del total de área de caña destinada a la producción de panela en Colombia, los departamentos mencionados anteriormente representan el 53% de las 367.251 has en el país. Con respecto al Valle del Cauca, el departamento forma, junto al norte del Cauca, Risaralda y Quindío el núcleo Centro Occidente del país en producción de panela, la zona cuenta con 52.665 hectáreas de caña panelera, 4,081 trapiches y un total de 195.327 toneladas de producción panelera. Es conocido que de los departamentos del país que mayor producción de caña de azúcar registran, se encuentra el Valle del Cauca, sin embargo, 225.560 hectáreas de caña se destinan a la industria azucarera, en contraposición a las 9.740 hectáreas de caña panelera en el Valle. La gran diferencia entre las áreas de caña dirigidas al sector azucarero y panelero en el departamento, justifica el hecho de que el Valle del Cauca, a pesar de ser de los mayores productores de caña, se encuentre ubicado en los últimos lugares de la tabla presentada anteriormente.

La comercialización es un tema indispensable para comprender el adecuado funcionamiento del mercado panelero, en donde, los canales de distribución juegan un gran papel en dicho tópico, frente a este se destacan dos entre los más frecuentes: el primero, que corresponde a las zonas planas del Valle del Cauca y de Risaralda, en donde los productores despachan la panela directamente a los supermercados o a las plazas de mercado local para ser vendida al consumidor; y el segundo y más predominante 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. (Trapiche Gualanday, 2012)

Las variaciones cíclicas de la producción y de los precios son debidas a factores climáticos y a otros de carácter eminentemente económico. Dentro de los factores climáticos el de mayor incidencia es el fenómeno del Niño el cual provoca con periodicidad irregular la presencia de años muy secos, con baja producción de caña y altos precios, y de años muy lluviosos, con alta producción y bajos precios.

La incidencia de los factores económicos resulta más compleja en su explicación. Ante todo, se debe considerar que la panela y el azúcar son bienes competitivos o sustitutos tanto en la producción como en el consumo, por provenir de la misma especie vegetal (caña) y por ser ambos edulcorantes de uso cotidiano. Estas características hacen que el comportamiento de la oferta y el mercado azucarero tengan una incidencia directa sobre la producción y los precios de la panela.

La apuesta actual en el sector panelero se enmarca en la necesidad de incrementar la productividad de los trapiches paneleros al igual que incorporar mayor innovación y tecnología en los procesos de la cadena de valor. La actividad exportadora y el factor ambiental también son considerados en las proyecciones futuras del sector panelero. Simón Gaviria (2016), director del Departamento Nacional de Planeación (DNP) manifestó la necesidad de que los lugares de producción panelera sean

amigables con el medio ambiente, mejoren las condiciones de seguridad del trabajador y que optimicen la productividad.

4.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

A través del diamante competitivo de Michael Porter se busca examinar y entender la dinámica presente en el sector panelero en Colombia, esto a través de la relación existente entre los cuatro atributos que en la matriz se presentan (Porter, 1991):

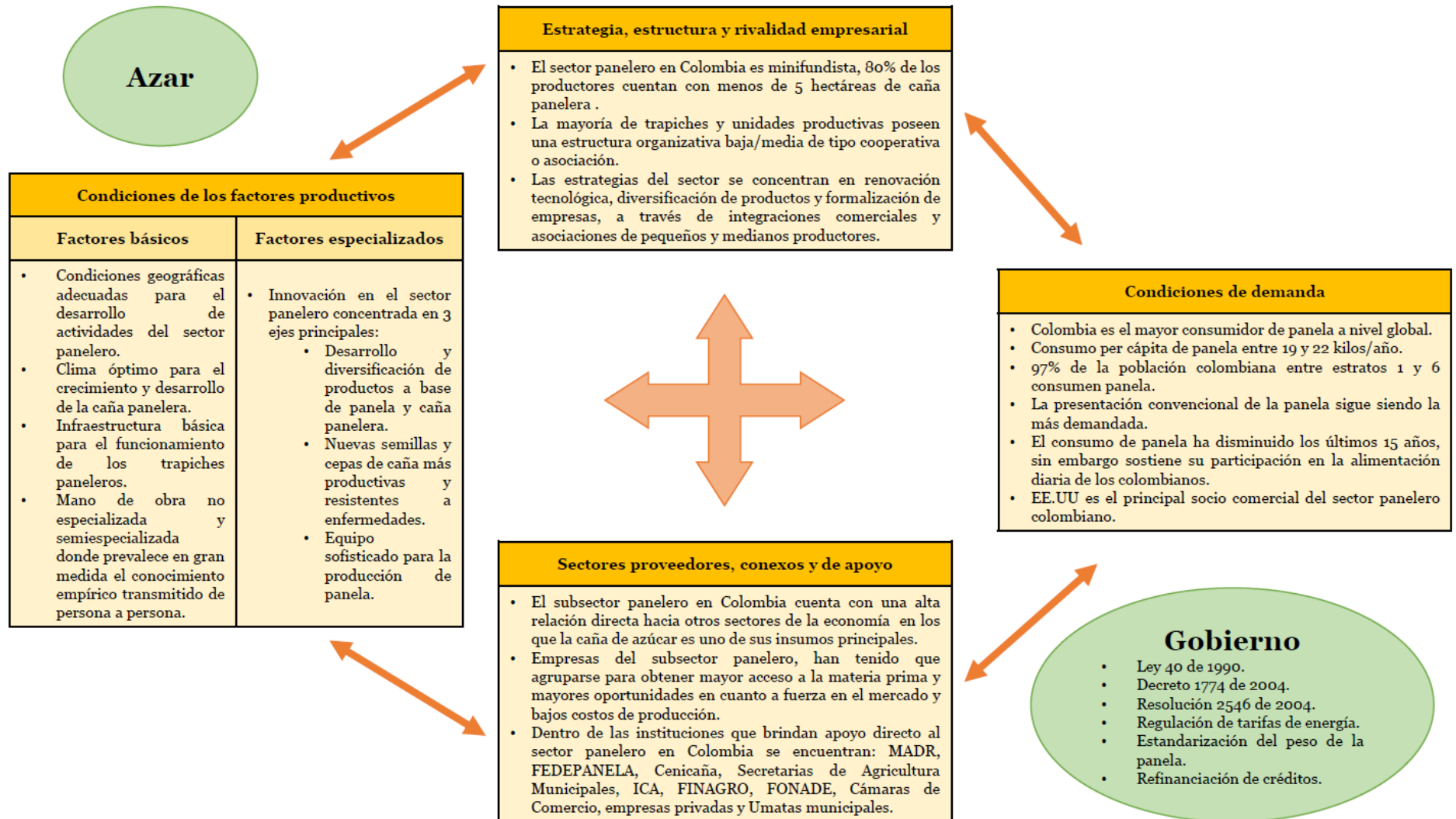
- 1.** Condiciones de los factores productivos.
- 2.** Condiciones de demanda.
- 3.** Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.
- 4.** Sectores proveedores, conexos y de apoyo.

A estos atributos se suman dos variables más, los factores causales o también denominados azar y el papel del gobierno. La acción de los cuatro determinantes identificados y las dos variables, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de un sector, es el campo de juego que cada nación define para sus sectores productivos (Porter, 1991). La Figura 3 representa de manera gráfica el diamante competitivo de Porter aplicado al sector agroindustrial panelera, destacando las principales variables que influyen en cada uno de los atributos tenidos en cuenta en el diamante.

De acuerdo al análisis realizado a los diferentes atributos que componen el diamante de Porter, se puede determinar que el sector panelero y su agroindustria constituyen un encadenamiento productivo amplio y bien constituido, pero con amplias oportunidades de mejora a futuro. El sector maneja una relación interdependiente de las industrias pertenecientes al clúster del azúcar, principalmente a través del uso de la caña de azúcar como insumo fundamental para el desarrollo de las actividades productivas de las organizaciones. El sector panelero ha adelantado grandes avances en materia de tecnología; sin embargo, la aplicación de dicha tecnología se encuentra rezagada ante la poca capacidad de los pequeños y medianos productores de panela, quienes constituyen el grueso de la industria, de afrontar procesos de renovación tecnológica y automatización en sus unidades productivas a causa de la falta de recursos y el conocimiento fundamental para llevar a cabo estas acciones.

La rivalidad dentro del sector se da principalmente por la obtención de los insumos para el desarrollo de sus actividades productivas, en el caso de la industria panelera se han adelantado procesos de asociación de los diferentes productores con el objetivo de mejorar su capacidad productiva, de gestión, acceso a recursos y mejoramiento del perfil competitivo para hacer frente a las demás industrias del Clúster azucarero y afrontar con mayor capacidad los retos de producción a nivel nacional e internacional.

Figura 3. Diamante Competitivo de M. Porter para el sector panelero y su agroindustria.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Condiciones de los factores productivos

Los factores productivos hacen referencia al conjunto de factores de los que dispone la nación, regiones y empresas para el desarrollo de sus sectores productivos; por su parte un sector productivo es un grupo de competidores que fabrican productos, prestan servicios y compiten directamente entre sí. Los factores productivos se clasifican de la siguiente manera:

- **Básicos:** Comprenden los recursos naturales (minerales, flora y fauna), el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada, el suelo y el agua.
- **Avanzados:** Comprenden infraestructura, comunicaciones, personal especializado, formación gerencial avanzada, institutos, conocimiento y tecnología.
- **Generalizados:** Factores que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores.
- **Especializados:** Factores que comprenden personal con formación muy específica, infraestructura sofisticada y conocimientos particulares en campos específicos.

Para el análisis de los factores presentes en el sector panelero colombiano, se han agrupado los mismos en dos categorías: básicos y generalizados; y avanzados y especializados.

4.2.1.1. Factores básicos y generalizados

Colombia cuenta con una gran biodiversidad a lo largo de todo su territorio gracias a las condiciones de sus suelos y la posición geográfica del país. La riqueza de sus tierras y abundancia de recursos naturales facilitan los procesos de agricultura y el desarrollo de gran variedad de cultivos. La producción de panela se halla ampliamente dispersa en la geografía colombiana, siendo una actividad económica frecuente en casi todos los departamentos del país (Osorio, 2007).

4.2.1.1.1. Condiciones geográficas

El territorio colombiano posee gran variedad de recursos naturales debido a su diversidad topográfica, la larga variedad de pisos térmicos permite que exista una importante producción agrícola y ganadera. En Colombia, dentro de los cultivos permanentes, la caña panelera es el segundo cultivo agroindustrial de mayor extensión en el país, solo por debajo del café. De acuerdo con el MADR (2017) el

estimado de hectáreas cultivadas de caña panelera en el país es de 367.251, la cual se extiende a lo largo de 551 municipios de 28 departamentos, siendo un cultivo apto para su producción en la mayor parte del territorio nacional.

El Valle del Cauca cuenta con un área estimada de 9.740 hectáreas de caña panelera y un rendimiento de 4,76 toneladas de panela por hectárea (MADR, 2017). Gran parte de la producción panelera del valle se lleva a cabo en la zona norte del departamento en donde las condiciones geográficas facilitan su cultivo. El cultivo de la caña panelera se desarrolla entre los 500 y 2000 metros sobre el nivel del mar, la calidad de los suelos en el valle es idónea para el cultivo de caña, debido a las características de humedad y compactación con las que cuenta el suelo (MinEduación, 2010). Una estructura adecuada en los suelos facilita el correcto desarrollo del cultivo, dado que permite que el agua y el aire penetren bien en el suelo, la lluvia y el viento no arrastraran fácilmente la planta y sus raíces se desarrollan en condiciones óptimas (Osorio, 2007). Por otro lado, una mala estructura del suelo hace que, en casos de gran humedad, se forme una masa que anula la aireación de las raíces y dificulta el laboreo.

El pH de los suelos en relación con el cultivo de la caña es otro aspecto a tener en cuenta. La caña para panela puede cultivarse relativamente bien dentro de los límites de pH que van de 5,5 a 7,5. De acuerdo a Osorio (2007), las raíces de la caña panelera crecen con normalidad en un rango de pH de 6,1 a 7,7; los suelos ácidos resultan más dañinos para el cultivo que los alcalinos. En regiones donde se cultiva caña, como Antioquia y Santander, es frecuente encontrar suelos extremadamente ácidos o fuertemente ácidos (pH 4,1 a 5,5). Las variedades de caña panelera producidas en el Valle del Cauca se adaptan bien en suelos con pH ligeramente ácido (5,6 – 6,5). La Tabla 14 muestra las condiciones idóneas en suelos para el cultivo de caña panelera.

Tabla 14. Clasificación de suelos cultivados en caña panelera.

Concepto	Excelente	Bueno	Regular	Inadecuado
pH	6,5 – 7,2	5,5 -6,5	4,5 – 5,5	>7,2 - <4,5
Porcentaje de materia orgánica	Alto 5% o más	Medio 3-5%	Bajo <3%	----
Fósforo (P) ppm Bray II	>20	10 -20	<10	----
Potasio (K) mq/100 g	>0,6	0,3 – 0,6	<0,3	----
Calcio (Ca)	>3,0	1,5 – 3,0	<1 – 5	----
Magnesio Meq/100 g	>1,5	0,5 – 1,5	<0,5	----

Fuente: Osorio, G. (2007). Manual: Buenas Prácticas Agrícolas -BPA- y Buenas Prácticas de Manufactura -BPM- en la Producción de Caña y Panela.

4.2.1.1.2. Clima

Colombia cuenta con una amplia diversidad de climas gracias a factores como la posición geográfica, las características del terreno y el hecho de que la totalidad de su territorio se encuentre en la zona de convergencia intertropical, que es el punto en el que convergen los aires cálidos y húmedos de las latitudes norte y sur a nivel global. De acuerdo con el IDEAM, el clima se relaciona de forma directa con las condiciones atmosféricas, las cuales se describen a partir de variables como la temperatura, las lluvias o precipitaciones y otros aspectos como los sistemas de vientos, la humedad atmosférica, la radiación, entre otros determinantes del clima.

Colombia se halla en la zona ecuatorial, el sistema montañoso de Los Andes le confiere al país una variedad topográfica que abarca desde selvas húmedas y llanuras tropicales, hasta páramos y nieves perpetuas. Por lo tanto, las variaciones climáticas no obedecen a estaciones sino a la altitud del territorio. A nivel del mar, la temperatura se acerca a los 30° C y desciende aproximadamente 6° C cada 1.000 metros que se asciende. Si bien en Colombia no hay estaciones y el clima de cada región se mantiene relativamente estable durante todo el año, se presentan ligeras variaciones según la época, siendo la temporada seca en los meses de diciembre – enero y julio – agosto; y la temporada de lluvias en abril – mayo y octubre – noviembre, sin embargo, estas épocas pueden variar bastante. La interacción de estos factores, le permite a Colombia contar con amplio mosaico de climas, que van desde los más fríos a 0° C en las cumbres de las montañas, hasta los más calurosos a 30° C en las costas.

La temperatura es un factor importante en el desarrollo de la caña panelera y en la acumulación de sacarosa por parte de la planta, aspectos que influyen directamente en la producción de miel y de panela. La caña se desarrolla con excelentes resultados en zonas donde la temperatura media fluctúa entre 25° y 27° C (Osorio, 2007). Dicho rango de temperatura es el adecuado para una mayor producción, sin embargo, se acepta como rango permisible para el cultivo de caña panelera temperaturas entre los 20 a 30° C. La temperatura en el Valle del Cauca es templada y beneficia el desarrollo del cultivo, en la zona norte del departamento, municipios como Bolívar, El Dovio y Versalles manejan temperaturas promedio de 23, 20 y 18° C respectivamente, a excepción de Versalles en donde el clima puede perjudicar un poco el rendimiento del cultivo, la temperatura de la zona beneficia el desarrollo de la caña panelera. En épocas de pocas lluvias la temperatura en la región puede alcanzar el rango de 25 a 27° C recomendado para la caña panelera. Los cambios de temperatura superiores a los 8°C entre el día y la noche, permiten la formación del azúcar conocido como "sacarosa", indispensable para la buena calidad de la miel y la panela.

La luminosidad adecuada se encuentra entre 5 a 8 horas diarias promedio de brillo solar. Las plantas que crecen bajo condiciones deficientes de intensidad lumínica tienen tallos largos y delgados, hojas más angostas y de color amarillento.

En los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles los niveles de precipitación anual son de aproximadamente 1.286 m.m. (Invest Pacific, s.f.). Una precipitación anual promedio de 1.500 a 1.700 milímetros es suficiente para suplir las necesidades del cultivo de caña panelera (Osorio, 2007). Se considera que precipitaciones mayores o menores reducen la producción y el rendimiento de la caña. Los vientos fuertes causan el volcamiento de la plantación. Los vientos cálidos y secos aumentan la transpiración de la planta y secan el suelo, esto hace que haya un mayor consumo de agua por parte de la planta.

4.2.1.1.3. Infraestructura básica

La producción de panela en el país se realiza a través de unidades productivas denominadas trapiches, el proceso de producción se caracteriza por realizarse en gran medida de forma artesanal, en trapiches de pequeña o mediana capacidad y poca introducción de tecnología y procesos industrializados. A pesar de los avances de la agroindustria panelera en Colombia, existen grandes retos en la adecuación de los trapiches para mejorar los procesos de producción.

De acuerdo con el MADR (2017) se registran en el país un número aproximado de 10.360 trapiches dedicados a la producción de panela con fines comerciales. De las regiones que concentran la mayor producción en panela del país, el denominado núcleo centro-occidente, el cual abarca las regiones del Eje Cafetero, Cauca y Valle del Cauca, registra un total de 4.081 trapiches siendo la zona con más trapiches en el país. La calificación de los trapiches colombianos es de tipo pequeño o mediano, a excepción de algunas figuras empresariales en regiones del norte del Cauca, Valle, sur de Risaralda, Santander y Boyacá (MADR, 2017).

En el 2014, análisis realizados a la cadena productiva de la panela revelaron que el 90,5% de los trapiches en el país poseen una capacidad de producción inferior a los 100 Kg. De panela por hora; y el 55,1% de los trapiches contaban con una producción inferior a los 50 Kg./h. (MADR, 2014). Dadas las condiciones en infraestructura del sector panelero, la Federación Nacional de Productores de Panela (Fedepanela), a través de los objetivos definidos en su plan estratégico, busca la adecuación de la infraestructura y la modernización tecnológica de los productores de panela en el país, a través de programas de inversión público-privada y apoyo a proyectos de iniciativa de los productores (Contexto Ganadero, 2016).

4.2.1.1.4. Mano de obra no especializada y semiespecializada

La producción de panela en Colombia se lleva a cabo de forma tradicional, siendo en gran medida una actividad propia de la economía campesina que se desarrolla mediante procesos artesanales en los que prevalece una alta intensidad de trabajo familiar y poca introducción tecnológica.

Dado que el proceso de obtención de panela se realiza en su mayoría por personas del campo, estos asumen la labor de producir panela desde temprana edad, desarrollando así el conocimiento necesario para la fabricación del alimento a través de aprendizaje empírico.

La tradición de producir la panela se mantiene a través de la transmisión del conocimiento tecno-productivo de una generación a otra. A pesar de que se han introducido nuevos avances tecnológicos en el proceso de producción de la panela, la intensidad de mano de obra y actividades artesanales siguen presentes.

4.2.1.2. Factores avanzados y especializados

La agroindustria panelera en el país ha adelantado esfuerzos en pro de mejorar su industria y procesos productivos a través de la especialización, innovación y el uso de tecnología. Las barreras socioculturales del sector panelero, originadas por la tradición en la elaboración de la panela han dificultado el proceso de adaptarse a las exigencias y tendencias del mercado actual, en donde solo algunas regiones y productores paneleros han implementado nuevas herramientas para modernizar el sector.

4.2.1.2.1. Innovación en el sector panelero

El sector panelero en el país se ha caracterizado por la poca innovación de su industria, algunas de las razones que justifican este hecho son el carácter tradicional y artesanal bajo el cual se ha desarrollado el sector. Por otro lado, de acuerdo a Rodríguez et. al. (2004), la panela es considerada como un “bien inferior” orientado principalmente a un consumidor de bajos ingresos, por lo cual la sensibilidad del producto a cambios en el precio es alta. Esto desestimula a los productores a invertir en desarrollos para el producto que puedan en última instancia incrementar el costo de frente al consumidor. Sin embargo, los nuevos cambios en las tendencias de consumo de panela a nivel nacional e internacional han abierto un nuevo espacio para productos en donde la incorporación de nuevas tecnologías y avances en las características del producto resultan atractivas para el público.

Los avances en investigación, desarrollo e innovación en la industria panelera se concentran ante todo sobre tres tópicos: el desarrollo de nuevos productos, el cultivo de la caña y el proceso de producción de panela. El sector toma como referencia estudios e investigaciones a nivel nacional e internacional que aportan a mejorar la producción de panela y derivados desde los tres ejes mencionados con anterioridad.

En el apartado de nuevos productos a base de panela, la panela pulverizada se convierte en una presentación de la panela de mayor uso cotidiano y popularidad en el mercado. El uso de la panela y la miel de caña panelera se extiende cada vez más hacia otras industrias gracias a su uso como edulcorante y otras propiedades con las que cuenta la caña y sus derivados. La Tabla 15 presenta un listado de los principales productos y subproductos obtenidos por la panela y caña de azúcar a nivel mundial (Castellanos, Torres & Florez, 2009).

Tabla 15. Sectores comerciales para la cadena productiva de panela y su agroindustria.

Familias de productos	Cadena competidora o referente.	Productos principales	País referente
Edulcorantes	Caña de azúcar	Panela en bloque, pulverizada y Saborizada	Brasil e India Ecuador y Chile
Farmacéuticos	Caña de azúcar /apícola	Policosanoles	China, Estados unidos e India
Jarabes y mieles	Apícola	Jarabe de caña puro, mieles invertidas y jarabe de caña Saborizada.	Italia, Francia
Productos de papel	-	Productos de bagazo de caña, cajas, platos, empaques etc.	China
Biocombustibles	Caña de azúcar	Bioetanol	Estados unidos, china, Brasil
Bebidas	-	Té, café, aromáticas, néctares con panela, licores	-
Cosméticos	Productos naturales en el campo de los cosmético	Cremas, tratamientos y productos para el cabello con azúcar crudo como ingrediente activo	Australia, UE, entre otros

Fuente: Castellanos, Torres & Florez. (2009). Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo para la Cadena Productiva de la Panela y su Agroindustria en Colombia.

En cuanto a la caña, los estudios más destacados se relacionan con la protección del cultivo ante pestes y hongos al igual que mejorar el rendimiento de la caña. El Centro de Investigación de la Caña de Azúcar en Colombia (Cenicaña) ha desarrollado nuevas variedades de caña panelera para la industria nacional, dentro de las nuevas variedades de caña se encuentran la CC 93-7711 (Pierna Bella) y CC 93-7510 (Vende Finca), las cuales mostraron un mayor rendimiento en la Hoya del Rio Suarez y presentaron mayor resistencia a enfermedades como roya, carbón y virus (Cenicaña, 2016). Las variedades presentan ventajas comparativas altas frente a las usadas comúnmente, la Pierna Bella tiene una producción de caña de aproximadamente 270 toneladas por hectárea, para la producción de panela, esta variedad tiene un rendimiento de hasta 30 Ton./Ha; su ciclo vegetativo es más corto lo que le permite una madurez comercial más rápida en condiciones de producción de 1.600 metros sobre el nivel del mar. La Vende Finca tiene un rendimiento en campo de 146

Ton./Ha. y en molienda comercial de 14 Ton./Ha. A pesar del desarrollo tecnológico en las nuevas variedades de caña, la escasez de recursos del pequeño productor ha impedido la adopción de estas tecnologías en muchas unidades productivas.

Por último, en lo relacionado a procesos de producción de panela y relacionados, el enfoque se encuentra en las etapas del punteo, moldeo y empaque del producto, por ser procesos artesanales con baja tecnología, lo cual afecta la calidad del producto.

4.2.2. Condiciones de demanda

La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. La panela hace parte de la cultura y el diario vivir de los colombianos lo que estimula de manera positiva su consumo a nivel nacional.

Colombia es el mayor consumidor de panela a nivel mundial, este producto se constituye como un infaltable en la canasta familiar de los ciudadanos del país. Acorde con cifras provistas por la revista Agronegocios (2017), el consumo de panela en el país se estima entre los 19 y los 22 kilos per cápita al año, una cifra que, si bien es alta, ha disminuido en comparación a hace 15 años en donde el consumo era de 32 kilos por persona. El 97% de la población colombiana de los estratos 1 al 6 consumen panela en sus diferentes presentaciones, siendo los estratos 1 al 3 quienes más la consumen y el Eje Cafetero la zona en la que se registra el mayor consumo nacional. Se estima que en promedio en los hogares colombianos 4,3 personas consumen panela, cuyo uso más común es lo hogares es la preparación de bebidas refrescantes como aguapanela con limón o aguapanela fría. En las zonas altas de Colombia se suele consumir caliente y en muchos casos acompañada de café.

El consumo de panela en el país ha presentado bajas en los últimos años a causa de ciertos cambios en tendencias de consumo y poca renovación por parte de la industria, lo que ha dificultado responder adecuadamente a los cambios en el consumo. El gerente general de Fedepanela, Carlos Mayorga, afirma que algunas dificultades en la demanda de panela se deben a cambios demográficos, en donde el aumento de la población ha sido mayor que el incremento en áreas de caña panelera; a su vez, la presencia de nuevos productos y bebidas que compiten directamente con el mercado de la panela han afectado el consumo (Agronegocios, 2017).

A pesar de que se ha incursionado en el mercado con productos como panela pulverizada, saborizada, en cubos, con chocolate o leche, la presentación tradicional en bloque sigue siendo la de mayor preferencia en el país, representando el 80% de la producción total de panela en Colombia. La compra anual de panela pulverizada se encuentra entre 32 y 34 libras en capitales como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla; mientras que la panela en cubo es de solo 5 libras (Agronegocios, 2017).

El 99% de la producción panelera en Colombia se destina al mercado interno, el 1% restante es exportado, siendo Estados Unidos el principal mercado de destino. La balanza comercial de la panela en Colombia es positiva, de acuerdo a información del MADR (2017) en el primer semestre del año anterior las exportaciones de panela alcanzaron un total de 1.886 toneladas, una tendencia positiva teniendo en cuenta los niveles de exportación en los años anteriores (Tabla 16); Estados Unidos representa en promedio el 60% de total exportado para los años 2013 a 2016, seguido por España con una con un 14%.

Tabla 16. Exportaciones de panela por país destino (2013-2017-1).

EXPORTACIONES POR PAÍS DESTINO		CATIDAD EN TONELADAS					PARTICIPACIÓN				
		2013	2014	2015	2016	2017*	2013	2014	2015	2016	2017*
1	ESTADOS UNIDOS	1.483	1.915	2.587	2.081	697	62%	62%	61%	52%	37%
2	ESPAÑA	335	451	517	636	649	14%	15%	12%	16%	34%
3	ARGENTINA	230	100	160	160	20	10%	3%	4%	4%	1%
4	AUSTRALIA	156	255	169	125	55	7%	8%	4%	3%	3%
5	CANADA	82	173	162	170	113	3%	6%	4%	4%	6%
6	OTROS	106	218	666	809	352	4%	7%	16%	20%	19%
TOTAL		2.391	3.112	4.261	3.980	1.886					

Fuente: MADR. (2017). Cadena Agroindustrial de la Panela. Indicadores e Instrumentos.

Los costos de producción por kilo de panela se encuentran aproximadamente en \$2.250 mientras que su precio de venta promedia los \$3.200 kilo, desde el segundo semestre de 2016 se presentó un alza en los precios pagados por kilo de panela, lo que generó un mercado justo en relación con el pago al productor, situación que se ha mantenido durante el 2017 (MADR, 2017).

4.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

El sector panelero en Colombia es de gran dinamismo, genera crecimiento económico y oportunidades laborales para gran parte de las personas en los sectores rurales y de enfoque agropecuario en el país. Sin embargo, en cuanto al desarrollo e implementación de estrategias de competitividad se refiere aún hay falencias en el sector. Esta situación puede estar ligada a la percepción que posee el consumidor colombiano sobre la panela como un bien tradicional y de poca intervención tecnológica, la preferencia respecto a la presentación tradicional de la panela hace que muchos productores prefieran manejar la producción de panela de forma convencional.

Actualmente la agroindustria panelera busca incrementar la competitividad del sector a través de estrategias de diversificación del producto con nuevos usos y presentaciones que sean de gran aceptación en los hogares, industrias e instituciones del país (MADR, 2014). La panela pulverizada, en cubos, en bebidas energizantes y refrescantes con mezclas de sabores frutales son algunas de las medidas del sector

para modernizar su producto, penetrando también en nuevos mercados industriales como el de la repostería, el mercado de alimentación animal, entre otros.

El sector panelero es considerado un sector minifundista (Agronegocios, 2017), en donde el 80% de los productores cuentan con menos de 5 hectáreas de caña panelera y el 88% menos de 20 hectáreas. Los centros de producción y transformación de la panela suelen ser en su mayoría pequeños o medianos, con una estructura organizativa de baja o mediana complejidad de tipo cooperativa o asociación (MADR, 2017); algunas excepciones se presentan en las regiones del valle geográfico del Río Cauca y la Hoya del Río Suarez donde se encuentran formaciones empresariales de mayor tamaño. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2017), la baja reconversión tecnológica de los trapiches paneleros no permite la competitividad frente al mercado globalizado, esto se debe en gran medida a que el sector se compone en su mayoría de pequeños y medianos productores cuyo capital de inversión es reducido, lo que genera que nuevos avances en sistemas de producción y cañas paneleras de mayor rendimiento no puedan ser implementados adecuadamente.

Ante la situación anterior, algunas de las estrategias para mejorar la competitividad del sector se concentran en la generación de proyectos de reconversión productiva con criterios de asociatividad y empresarización de las unidades productoras, estrategias de integración comercial y el desarrollo de valor agregado al producto (MADR, 2014). Figuras organizacionales como las cooperativas, trapiches comunitarios y asociaciones son formas efectivas para la integración de esfuerzos y recursos de pequeños y medianos productores que incrementan la capacidad de producción y la disminución en costes.

4.2.4. Sectores proveedores, conexos y de apoyo

Un gran determinante de ventaja competitiva a nivel nacional para los sectores conformantes de la economía, es el hecho de contar con presencia de sectores conexos y sectores proveedores que, a su vez, sean nacional e internacionalmente competitivos. Muchas veces, estos sectores proveedores, confieren potenciales ventajas a las empresas de los distintos sectores de un país, puesto, que estos proveedores competitivos, producen insumos muy empleados, debido a su gran importancia en temas como la innovación y la internacionalización. Así mismo, según Porter (1990) “los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios”.

El subsector panelero en Colombia, cuenta con una alta relación directa hacia otros sectores de la economía que presentan alto grado de competitividad, dentro de los cuales se encuentran el sector cañero, el sector azucarero, sectores reconocidos por

su competitividad a nivel nacional e internacional; así mismo, sector de bebidas, dulces y confites, biocombustibles, papelerero; estos sectores guardan relación entre sí, debido a que tienen como materia prima en común la empleabilidad de caña para la fabricación de sus productos.

4.2.4.1. Ventaja competitiva entre sectores proveedores

Dentro del subsector de la panela, el sector que hace su parte de proveedor y que mayor importancia cobra debido a su competitividad, es el sector de la caña de azúcar; pues es quien se encarga de suministrar a los trapiches paneleros la materia prima (caña de azúcar) para la elaboración de su producto final (panela). Este es un sector muy competitivo dentro del país ya que le provee caña de azúcar no solo al subsector panelero, sino también a otros sectores industriales muy importantes del país, cuyo insumo principal en el proceso de producción también es la caña de azúcar.

Empresas del subsector panelero, han tenido que agruparse, por medio de asociaciones o corporaciones, buscando con ello lograr obtener igual acceso a la materia prima y mayores oportunidades en cuanto a fuerza en el mercado y bajos costos de producción, dichas aglomeraciones, son conocidas como Clúster por el teórico Michael Porter (1991), el cual afirma que “Los clústeres son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, firmas en industrias relacionadas e instituciones asociadas en un campo particular que compiten pero que también cooperan.”

Por tanto, un clúster productivo dentro del subsector panelero, permite que diversas empresas de este sector realicen alianzas estratégicas, con el fin de proveerse de caña de azúcar indispensable para la producción de panela en cada trapiche, así mismo, para que trabajen en común por mejorar las condiciones de calidad de la panela, ampliar su potencial productor y llegar a nuevos mercados a nivel nacional e internacional; en el departamento del Valle del Cauca, existen diversas pequeñas, medianas y grandes empresas pertenecientes al sector panelero, que se conglomeran para proveerse entre ellas el insumo fundamental para la producción de panela, que es la caña panelera. En el norte del Valle del Cauca, se encuentra ubicada la Corporación de Paneleros del Norte del Valle del Cauca, la cual, agrupa a 4 asociaciones de la región, Asoprocaña, Trapiche comunitario, Asodep y Copaver. La agrupación de estas 4 empresas, se debe a que al pertenecer a una misma zona geográfica y contar con las mismas condiciones de suelo, clima y cultura, contaban con el potencial de producir en mancuerna a grandes cantidades y con mejores condiciones, en donde, cada asociación contaba con sus propios cultivos de caña panelera, trapiches y procesos de comercialización, pero, la falta de tecnología hacía que los procesos fueran retrasados y poco homogenizados, razón por la cual, las asociaciones ya mencionadas se unieron para construir una planta homogeneizadora

de mieles, en la cual cada asociación sería la proveedora de la miel de la caña panelera, trasladando la miel desde sus estructuras físicas hasta la planta homogeneizadora, en esta planta, se reúnen las mieles, se analiza la condiciones de la melaza, la cual debe contar con las características necesarias para producir una panela de determinada contextura, color, sabor y los nutrientes necesarios, luego de esto se procede a la cristalización de la sacarosa y se genera la panela; luego de la planta homogeneizadora sale la panela empacada y lista para su comercialización, en donde personal propio de la Corporación, realiza la labor de mercadeo y comercialización.

Esta integración de las asociaciones brinda gran competitividad al sector panelero de esta región, pues si bien, existe registro histórico de la presencia de trapiches en esta zona, no se evidencia que su producción sea conocida a nivel departamental, puesto que siempre estaba destinada al mercado local y zonas aledañas a las asociaciones. Con la apertura de la Planta homogeneizadora, se pretende abarcar el mercado nacional, e ingresar al mercado internacional. La caña proveniente de los cultivos de cada asociación, permite que se cubra totalmente la necesidad de este insumo requerido para la producción de miel orgánica, razón que permite que cuenten con la materia prima necesaria para poder producir grandes volúmenes de panela homogenizada y no requieran de proveedores en esta área ya que para su producción se autoabastecen; aspecto que genera ventaja competitiva, ya que al contar con los niveles necesarios de materia prima, siempre se va a garantizar los altos niveles de producción de panela en la planta. Lo anterior, se da a conocer con el fin, de reconocer la importancia de las alianzas estratégicas, pues estas permiten la disminución de costos, el desarrollo de nuevos productos y proyectos y además fomenta el conocimiento, la consolidación e incorpora cada día a nuevas organizaciones.

4.2.4.2. Ventaja competitiva entre sectores conexos

Los sectores conexos son aquellos que guardan conexión unos con otros. Son en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. La amplitud y especialización de los sectores de apoyo mejoran con el tamaño y crecimiento de la demanda interior de un producto. Las compañías domésticas de sectores conexos comparten frecuentemente actividades y a veces forjan alianzas formales.

El subsector panelero pertenece al grupo de sectores que tienen como sector conexo, el sector de la caña, pues sus productos se elaboran a partir del procesamiento de este insumo, dentro de este grupo de sectores que dependen de la caña para sus actividades productivas se encuentran; el sector azucarero, sector de bebidas alcohólicas como el aguardiente y el ron, el de los dulces y confites, el de los

biocombustibles como el etanol, el papelerero e incluso el sector eléctrico, de igual forma, cabe resaltar, que la panela ha ido diversificando sus formas de presentación, actualmente y según ProColombia (2016), se han identificado oportunidades para panela pulverizada, granulada y en cubos, como bebida instantánea natural y/o saborizada para consumo directo fría o caliente, tanto para el producto convencional como para panela orgánica. Así mismo, el mantenimiento del mercado para panela en bloque como edulcorante y producto étnico tanto a nivel nacional como internacional; por tal razón, la panela se ha ido convirtiendo en un insumo para elaborar alimentos y esto hace que, a su vez, este subsector se presente como sector conexo de industrias alimenticias.

En el departamento del Valle del Cauca, existen diversos clústeres, en este caso se hablará del clúster de la caña azucarera que se encuentra conformado por los sectores conexos ya mencionados. En la zona del Valle geográfico del Rio Cauca (que va desde el norte del departamento del Cauca, atraviesa el centro del departamento del Valle y llega hasta el sur del departamento de Risaralda), hay presencia de empresas que participan de manera directa o indirecta en la creación de bienes finales comunes entre sí. En esta región, las diferentes empresas del Clúster están ubicadas de tal manera que inciden positivamente en el desarrollo de las actividades económicas y sociales de más de 30 municipios, algunos de éstos afectados por problemas de desempleo, violencia y deterioro económico; problemas que en parte han sido mitigados por el crecimiento del Clúster en los últimos años.

El clúster del azúcar que aglomera a las empresas de la región abarca cerca de 200.000 hectáreas de caña de azúcar, el 78% de las cuales se encuentran en el departamento del Valle del Cauca, el 19% en Cauca, 1,6% en Risaralda y 1,3% en Caldas. El área total del clúster, sumando área con caña y demás áreas de influencia, es de 429 mil hectáreas. Este clúster se especializa en la producción de caña de azúcar, azúcares, mieles y alcohol (Cenicaña, S.F).

Ilustración 7. Empresas pertenecientes al clúster del azúcar en la zona del Valle Geográfico del Río Cauca.



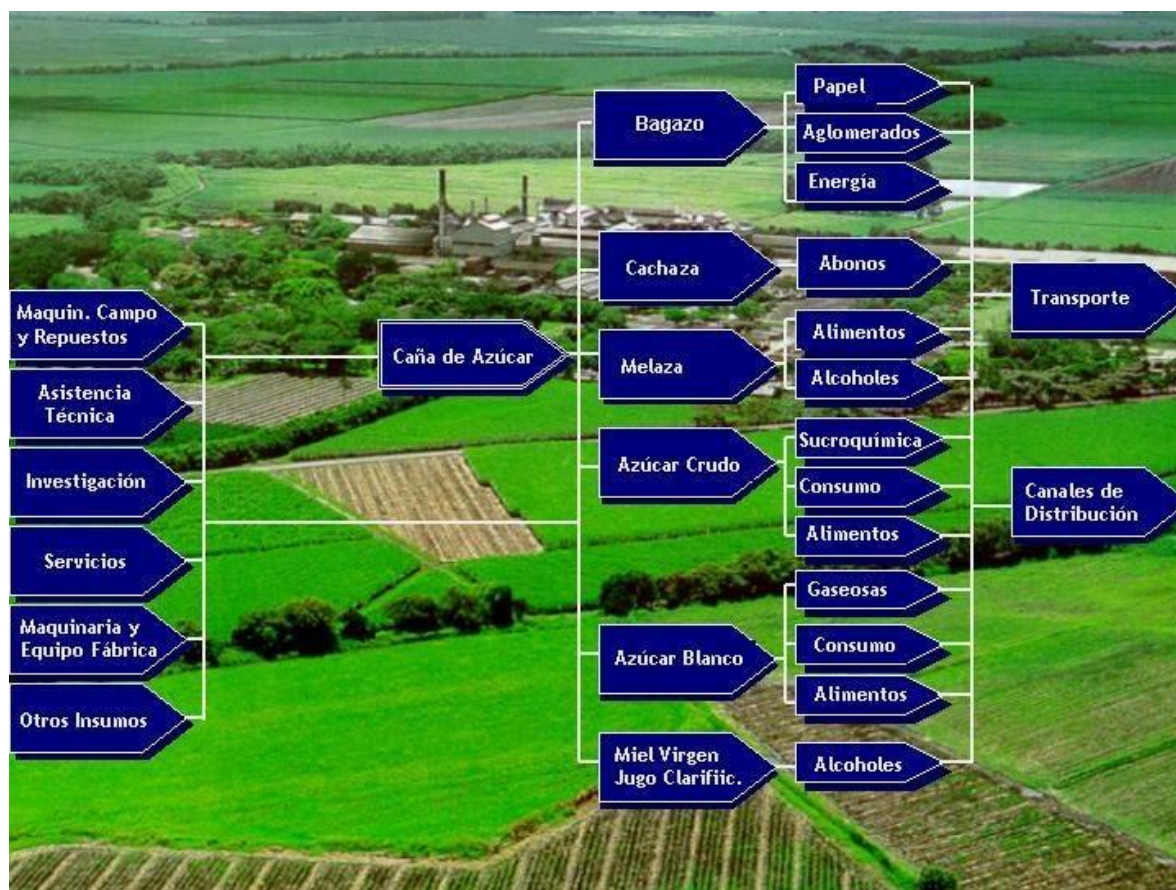
Fuente: Asocaña.

Según la Cepal, en una investigación realizada en el año 2002, al clúster también pertenecen los organismos de apoyo propios del sector azucarero, así como una amplia red de instituciones públicas y privadas que le brindan soporte. Los eslabones básicos del encadenamiento, son los siguientes:

- El primer nivel, incluye a los proveedores de insumos agrícolas, maquinaria y equipos; 600 técnicos asesores agrícolas; los centros de investigación de los ingenios; los proveedores de combustibles y la energía; las actividades de administración de los cultivos.
- El segundo nivel del clúster está conformado por los cultivadores de caña.
- El siguiente eslabón lo constituyen los proveedores de insumos necesarios para la producción de azúcar, diferentes a la caña, entre otros: maquinaria y equipos, insumos, servicios profesionales, etc.
- El cuarto nivel está representado por las labores de cosecha que conllevan el corte, alce y transporte de la caña, las cuales involucran la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo pesado.
- El siguiente eslabón está constituido por la producción de azúcar y la generación de los subproductos naturales: bagazo, mieles y cachaza, principalmente.
- En su encadenamiento hacia adelante, también pertenecen al clúster las industrias que utilizan los productos y subproductos, para la generación de productos de valor agregado.

- Finalmente, los canales de distribución nacional e internacional, mayoristas y minoristas.

Ilustración 8. Clúster del azúcar.



Fuente: Asocaña.

4.2.4.3. Instituciones de apoyo

Dentro de las instituciones que brindan apoyo directo al sector panelero en Colombia, se encuentran: Ministerio de Agricultura, FEDEPANELA, Cenicaña, Secretarías de Agricultura Municipales, ICA, FINAGRO, FONADE, Cámaras de Comercio, empresas privadas y Umatas municipales. En la Tabla 17, se muestran las instituciones que apoyan el sector panelero y los tipos de apoyo que se reciben por parte de las mismas.

Tabla 17. Tipo de apoyo brindado por diferentes instituciones al sector panelero.

Institución	Tipo de apoyo
Ministerio de Agricultura	Económico e intelectual por medio de capacitaciones.
FEDEPANELA	Económico, provee de materiales e insumos indispensables para la producción de panela, realiza acompañamiento continuo y capacitaciones.
Cenicaña	Intelectual, realizan investigaciones que aportan a mejorar e innovar en los procesos de siembra de caña y producción de panela.
Secretarías de Agricultura municipal	Gestiona recursos.
ICA	Contribuye al desarrollo del sector y presta vigilancia y control ante riesgos sanitarios, biológicos y químicos que se puedan presentar.
FINAGRO	Por medio del fondo económico para organizaciones agrícolas, se brinda ayuda financiera al sector panelero.
FONADE	Promueve proyectos con fuentes de recursos nacionales e internacionales que fortalezcan el desarrollo económico del país.
Cámaras de Comercio	Intelectual y de acompañamiento constante.
Empresas privadas	Económico e intelectual por medio de capacitaciones.
Umatas municipales	Acompañamiento constante en los procesos de siembra y cosecha de la caña de azúcar panelera al igual que en el manejo de los recursos como la tierra y el agua.
INCODER	Ejecutar la política agropecuaria.
Universidades	Apoyo intelectual y de fortalecimiento de procesos.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 18 se representan las formas de apoyo que recibe el sector panelero en los rangos de año 2012-2017, tanto en aspectos económicos, como en incentivos de productividad enfocada hacia mercados nacionales e internacionales, de innovación y desarrollo.

Tabla 18. Apoyo, incentivos y financiamiento sector panelero (2012-2017-1).

							\$Millones
PROGRAMAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	TOTAL
I. APOYOS	1.587	5.705	7.022	41.523	848	2.158	58.843
1. Fondo de Fomento Agropecuario	-			2.950	-		2.950
2. Apoyo a la Comercialización	1.200	600		2.384	-		4.184
3. Promoción al consumo		1.900	4.000	5.000	-		10.900
4. Alianzas Productivas	-	1.191	2.665	-	848	2.158	6.862
5. Oportunidades rurales	-	1.096	357	-	-		1.453
6. Agenda Investigación	387	918		-	-		1.305
7. CONPES 3811				4.000	-		4.000
8. PARES				10.790	-		10.790
9. Mejoramiento estatus sanitario				2.104			2.104
10. Pacto Agrario Municipal y Departamental				14.295			14.295
II. APOYOS PARA FINANCIAMIENTO	3.477	5.982	1.753	467	7.037	-	11.678
1. PROGRAMAS OLA INVERNAL FONDO NACIONAL CALAMIDADES	995	-	-	-	-	-	995
Incentivo Capitalización Rural -ICR	168						168
Línea Especial de Crédito -LEC	826						826
Programas especiales							-
2. PROGRAMA DRE	2.422	5.982	1.753	467	7.037	-	10.624
Línea Especial de Crédito - LEC (subsidio a la tasa de interés)					5.237		-
Incentivo Capitalización Rural- ICR (ICR otorgado)	1.454	3.739	1.753				6.946
Asistencia Técnica Gremial (IAT)	968	2.243	0	467	1.800	0	5.478
3. NORMALIZACIÓN DE CARTERA	60						60
PROGRAMA DE ALIVIO A LA DEUDA AGROPECUARIA	60						60
TOTAL APOYOS I+II	5.064	11.687	8.775	41.990	7.885	2.158	70.521
III. CRÉDITO FINAGRO	55.806	80.147	78.496	9.926	7.252	1.719	224.375
Trapiches paneleros	7.845	9.972	9.656	540	6.354	1.395	28.013
caña panelera	34.318	70.175	68.840	9.386	898	324	182.719
TOTAL APOYOS, APOYOS FINANCIAMIENTO Y CRÉDITO I+II+III	60.870	91.834	87.271	51.916	15.770	4.316	294.896

Fuente: MADR. (2017). Cadena Agroindustrial de la Panela. Indicadores e Instrumentos.

4.2.5. Papel del gobierno en el sector

El gobierno nacional, representa un eslabón importante dentro de las dependencias del sector panelero, puesto que, el sector debe acogerse a la normatividad emitida por el gobierno, en donde, si bien se han establecido leyes, políticas y decretos, que regulan y controlan al productor, también se reconoce aquellas leyes que promueven y protegen esta agroindustria, por ello, muchas de estas leyes pueden parecer exigentes, pero en realidad hacen que las empresas pertenecientes a este, se esfuercen por alcanzar los lineamientos y sean más competitivas entre si y posean perfil de buenas prácticas agrícolas y de manufactura. Por otro lado, hay leyes que

protegen la producción de panela nacional, ya que, inhiben el ingreso ilegal de azúcar al país y la adulteración de la panela por trapiches clandestinos.

En Colombia el gobierno se ha comprometido con el sector en los siguientes aspectos:

REGULACIÓN TARIFAS DE ENERGÍA. Se trata sobre la revisión del tema de tarifas energéticas que son cobradas a los trapiches paneleros en el país, en donde, se decidirá a quienes se les debe cobrar costos industriales y a quienes normales.

ESTANDARIZACIÓN DEL PESO DE LA PANELA. El control de pesos y medidas a nivel regional lo deben ejercer las alcaldías municipales.

REFINANCIACIÓN DE CRÉDITOS. El Gobierno Nacional ha tomado la decisión de extender el programa de refinanciación de las obligaciones crediticias para los medianos productores de panela, que antes no tenían este mecanismo.

LA LEY 40 DE 1990. Conocida como la “Ley Panelera”, establece las directrices para la protección y el fomento de la actividad panelera en Colombia. Entre sus mayores aportes, se encuentra la creación del Fondo de Fomento Panelero, una cuenta alimentada por recursos parafiscales administrados por Fedepanela, cuyo fin es promover el desarrollo del sector. De acuerdo con la Ley, los recursos del fondo deben ser destinados a (i) investigación y prestación de servicios de extensión, (ii) promoción del consumo de panela, (iii) campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela, (iv) actividades de comercialización dentro y fuera del país y (v) programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras. El segundo gran aporte de la Ley 40 de 1990 es la prohibición expresa de la utilización de azúcar derretido como insumo en la producción de panela. Por último, el Decreto 1999 de 1991 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural reglamenta las disposiciones de la ley en cuestión.

DECRETO 1774 DE 2004. Con el objetivo de ejercer inspección, vigilancia y control a la calidad del producto, a través de este decreto se crea la Comisión Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela.

LA RESOLUCIÓN 2546 DE 2004. Define el reglamento técnico de emergencia a través del cual se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles procedentes de trapiches que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen panela con destino al consumo humano en el territorio nacional, con el fin de proteger la salud y la seguridad humana.

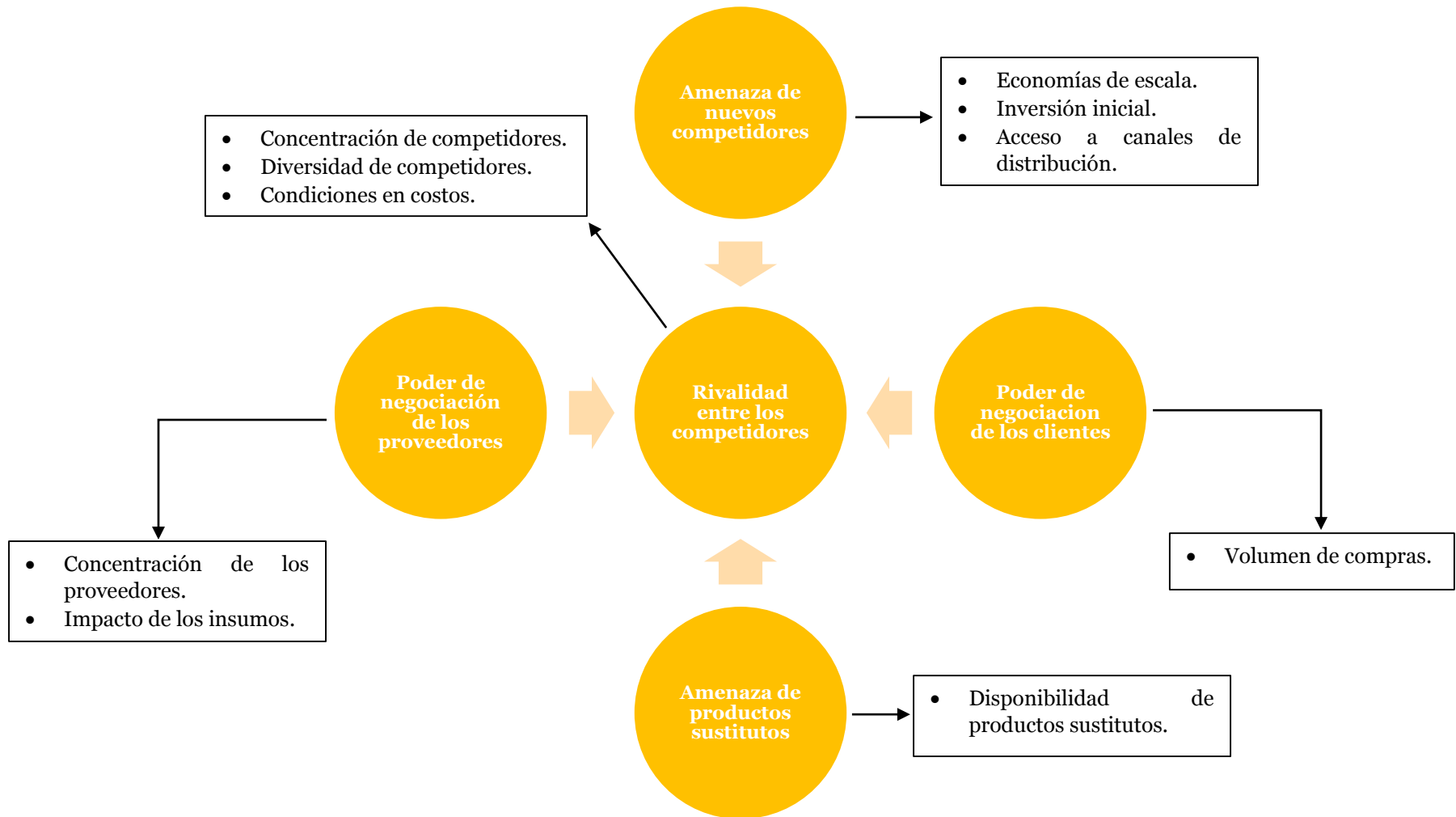
4.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de estrategias dentro de una industria. La intensidad de la competencia entre organizaciones varía en gran medida de una industria a otra, por lo tanto, es de gran importancia reconocer los factores que determinan la rivalidad y competencia de las organizaciones en un sector específico. De acuerdo a Porter, son cinco fuerzas las que determinan la naturaleza competitiva dentro de una industria (David, 2008):

- 1.** Amenaza de nuevos competidores.
- 2.** Poder de negociación de los proveedores.
- 3.** Poder de negociación de los clientes.
- 4.** Amenaza de productos sustitutos.
- 5.** Rivalidad entre los competidores del sector.

La mezcla de las fuerzas mencionadas con anterioridad determina el atractivo de un sector para entrar o mantenerse dentro del mismo. A continuación, se presenta la Figura 4 en la cual se sintetizan las principales variables de cada una de las fuerzas competitivas identificadas para la agroindustria panelera y su sector productivo, profundizando en cada una de las variables posteriormente.

Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector panelero es latente. Las condiciones geofísicas del territorio colombiano permiten desarrollar fácilmente la producción de panela. El insumo principal de esta agroindustria, la caña panelera, se cultiva en más de 500 municipios a nivel nacional y el desarrollo de la planta es relativamente fácil y de menor tiempo en comparación a otros cultivos, lo que resulta atractivo para personas que quieren incursionar en el sector. A pesar de la presencia de beneficios claros en la industria panelera, existen diversas condiciones que se constituyen como barreras de entrada al sector.

La inversión inicial para la fabricación de panela con fines comerciales es una de las principales barreras de entrada en el sector. Si bien la mayor parte de la producción panelera se desarrolla en pequeñas unidades productivas con extensiones de caña panelera menores a 5 hectáreas (Agronegocios, 2017), la disponibilidad de las tierras, su adecuación para cultivar y la obtención de las cepas de caña panelera representan una inversión inicial considerable para el pequeño productor.

Las economías de escala también influyen en los costos de producción de los productores de panela debido a que a mayor volumen de producción menor costo por producto fabricado. Para ingresar en el sector los competidores pueden contar con molinos de baja tecnología o tracción animal que realicen los procesos en forma rudimentaria; sin embargo, esto generaría bajos volúmenes de producción a costos altos y con bajos estándares de calidad en comparación a las exigencias del mercado y el sector. La inversión necesaria es alta para adquirir la maquinaria y equipos que optimicen los procesos.

En cuanto al acceso a canal de distribución y proveeduría de insumos, la cadena productiva de la panela y su agroindustria cuenta en su primera etapa con proveedores de insumos que en su mayoría no se especializan solamente en el sector panelero, encontrándose proveedores de agroquímicos como plaguicidas y fertilizantes; y de insumos químicos (tintes emulsiones, grasas, aceites, etc.) que son también distribuidos a otros sectores productivos (Castellanos et al, 2010). Por otro lado, a nivel de maquinaria se encuentran proveedores más específicos para el sector agropecuario y talleres de maquinaria y repuestos para la industria y cultivadores y procesadores de la caña panelera. Un grado mayor de especialización se tiene en lo referente a proveedores de material vegetal, cuyo actor distribuye únicamente semillas o plantas caña en variedades específicas para la producción de panela, siendo Cenicaña una de las principales instituciones en esta materia, su nueva variedad de cañas aporta beneficios a los productores en el rendimiento del cultivo y el control de enfermedades, sin embargo, los costos de la nueva cepa pueden representar un obstáculo para los pequeños y nuevos productores (MADR, 2017).

4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con Castellanos et al (2010) los proveedores de insumos constituyen el inicio de la cadena productiva del sector panelero, en este eslabón se encuentran aquellos actores que surten de insumos y maquinarias a los diferentes sistemas productivos agrícolas, así como los que abastecen a la agroindustria panelera de forma específica. El insumo principal para la producción de la panela es la caña de azúcar, esto convierte a los productores de caña de azúcar como los principales proveedores del sector.

Los cultivadores históricamente han tenido el poder de negociación frente a sus clientes, debido a que éste insumo no tiene producto sustituto, además de que existe mucha demanda de caña no solo para la fabricación de panela, sino también de azúcar y otros productos que también requieren del procesamiento de caña en menor medida. Por tales motivos, los proveedores de caña cuentan con la capacidad de decidir a quién vender su producto con base en la oferta de los compradores y otros criterios de decisión. En muchos casos los fabricantes de panela deben adaptarse a las condiciones que imponen los proveedores de caña de azúcar, o conformarse con una caña de menor calidad.

4.3.2.1. Concentración de Proveedores.

De acuerdo con datos recopilados por Castellanos et al (2010), en el año 2008 se registraban cerca de once fábricas de maquinaria especializadas en molinos paneleros y maquinaria complementaria, así como repuestos para motores, ubicadas en Barbosa, Moniquirá, Bucaramanga y Medellín principalmente. Además de ello, se conformaron empresas constructoras de equipos para el desarrollo de la producción panelera tales como fondos, pre limpiadores, utensilios para el moldeo y batido y construcción de gaveras. Conforme a esta información, el país cuenta con más de 30 empresas que prestan servicios al sector panelero y se encuentran ubicadas principalmente en la Hoya del Río Suárez, Cundinamarca, Antioquia, Nariño, Caldas y Tolima.

En cuanto a los proveedores de la caña de azúcar, estos se encuentran concentrados principalmente en el Valle del Cauca con 176.244 hectáreas, en el Cauca con 43.000 hectáreas, y en Risaralda, Quindío y Caldas con 8.756 hectáreas distribuidas entre sí. Esto da un total de 228.000 hectáreas, pero de este total el 24% (54.720 has.) son requeridas por los ingenios azucareros para su producción, y el 76% excedente (173.280 has.) son propiedad de los proveedores de caña (PROCAÑA).

4.3.2.2. Impacto de los Insumos.

El procesamiento de la panela encierra una serie de dificultades que comprenden en primera instancia, una baja disponibilidad de materiales de caña adecuados para la producción eficiente de panela y mieles en las diferentes regiones agroeconómicas colombianas; una reducción en la producción y productividad por el efecto de malezas, plagas y enfermedades, causada principalmente por hongos, virus e insectos y un sistema de producción agrícola altamente dependiente de agroquímicos, en especial de herbicidas y fertilizantes.

4.3.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes, este punto se puede analizar desde dos enfoques; en primera medida, el sector panelero se considera cliente del sector de la caña de azúcar, pues la caña se presenta como el insumo principal para la producción panelera, por tanto, desde la anterior perspectiva, el sector panelero como cliente, tiene un bajo poder de negociación; es bien conocido de la alta influencia que tiene el sector de la caña de azúcar para el manejo de precios y la cantidad de caña destinada a ofertar a este sector panelero. Por otro lado, se tiene el cliente como aquella persona u organización que compra el bien en este caso la panela, ya sea como cliente intermediario o como cliente final, en este punto se entiende que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que, al ser este un producto básico de la canasta familiar representa una gran necesidad por parte de los clientes, en donde los clientes directos de las productoras de panela son clientes mayoristas, intermediarios y consumidores final, este último se concentra en encontrar un producto con un precio favorable, más que por la calidad del mismo, lo que hace que exista poca fortaleza para las empresas productoras.

En el sector de la panela, existe un poder de compra por parte de los intermediarios o comercializadores, ya que son ellos quienes fijan el precio de la carga en las plazas de mercado donde se negocia la panela. Desde el punto de vista de la oferta, los productores no cuentan con poder de mercado, ya que existen alrededor de 39.961 productores de panela a nivel nacional y a que la panela tiene presión competitiva de productos como el azúcar, el aspartamo y los edulcorantes. Superintendencia de Industria y Comercio (2012).

El hecho de que en el mercado de la panela exista gran flujo de proveedores de este bien, hace que los clientes mayoristas o intermediarios se dan el lujo de elegir a quien deciden comprarle o no y bajo qué condiciones. Esto muchas veces afecta a las empresas paneleras pues no siempre cuentan con las condiciones que sus clientes les exigen para comprarles el producto e incluso cuando no llegan a un acuerdo de estas

condiciones, el cliente amenaza con comprarle a otro proveedor por la misma razón de que su poder de negociación es alto y pueden escoger entre muchos proveedores.

Los comercializadores mayoristas en la cadena de la panela se caracterizan por tener un contacto directo con los productores y se definen como aquellos actores que distribuyen, tanto a nivel nacional como internacional, grandes volúmenes de los productos comercializables, como lo son la panela en bloque, la panela pulverizada y la panela en cubos (Castellanos et al, 2010). Estos comercializadores compran la panela a los productores principalmente en los municipios de Villeta (Cundinamarca) los días viernes, Santana (Boyacá), Nocaima y Caparrapi (Cundinamarca) los días sábado y Útica (Cundinamarca) el día domingo y despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de cadena.

Los mayoristas compran a los productores la denominada “carga” que equivale a 100 kg de panela, estos se encargan de entregar el producto a los canales de comercialización que llegan hasta el consumidor final. De esta manera, se estima que aproximadamente existen entre 15 o 20 intermediarios en todo el país. De otra parte, los comercializadores minoristas en la cadena de la panela y su agroindustria “son aquellos actores que distribuyen los productos derivados de la actividad productiva en pequeñas cantidades” (Castellanos et al, 2010). Estos comercializadores venden la panela al consumidor final y están constituidos principalmente por los supermercados e hipermercados, las tiendas locales y detallistas de abarrotes, así como cooperativas y minimercados.

4.3.4. Amenaza de productos sustitutos

La panela posee una particularidad que la diferencia del resto del producto que cumplen con sus mismas características, esta puede ser utilizada como endulzante, energizante, bebida fría o caliente. Sin embargo, en cualquiera de los usos mencionados, la panela tiene productos que pueden considerarse como sustitutos. Actualmente en el mercado nacional, se ha producido un aumento en el uso de productos sustitutos de la panela, generando disminución en el consumo interno de la misma, reflejado en el consumo per cápita que pasó de 4,03 kg en el 2015 a 2,96 kg en el 2016. Motivo por el cual se requiere la continuidad de las Campañas de Promoción al consumo. (Ministerio de Agricultura, 2017).

4.3.4.1. Disponibilidad de productos sustitutos.

El mercado actual en que se encuentra desarrollada la actividad productiva de la cadena de la panela y su agroindustria, se enmarca en el concepto mismo que maneja el cliente del producto a nivel nacional e internacional, donde se percibe como un edulcorante de origen natural o un alimento, complemento básico del contenido nutricional requerido en la dieta de la población nacional (Osorio, 2007). Mayoritariamente considerado como un edulcorante, su competidor directo es el azúcar en sus diferentes clasificaciones y presentaciones desde el azúcar no centrifugado hasta el azúcar refinado, incluyendo los azúcares orgánicos. La miel de abeja también se considera un sustituto de la panela y el azúcar como edulcorantes.

La competitividad de la panela comparada con otros edulcorantes, es determinada por factores técnicos, de especificación, comercialización, oferta y costo/precio. Aunque puede haber preferencia por este producto al tener un proceso de fabricación más natural que su principal bien sustituto como lo es el azúcar. No existen casi puntos de comparación entre el azúcar y la panela, dado que el azúcar está constituido en su totalidad por sacarosa con carencia absoluta de minerales y vitaminas. Estos nutrientes se encuentran presentes en apreciables cantidades con la panela.

A continuación, se muestra la Tabla 19 sobre el comportamiento que ha tenido el precio de la panela en lo corrido del año 2013 y el primer semestre del año 2014, en donde se evidencia, su comportamiento es muy fluctuante, hay poca estabilidad respecto a los precios de la panela, la anterior situación se presenta debido a factores como la preferencia del consumidor hacia los productos sustitutos, condiciones climáticas desfavorables y cambios en el precio de la caña azucarera. Una de las principales razones para que los precios varíen constantemente, es que los precios del azúcar han caído y cuando está muy barata los trapiches piratas aprovechan y hacen panela falsificada. En la legislación colombiana está prohibido hacer panela con azúcar y esta ilegalidad afecta a los productores formales, a las más de 300.000 familias que viven de esto. Revista Dinero (2014).

Tabla 19. Precios de la panela (2013-2014).

Departamento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio Año	Variacion Jul 2013/2014	Variacion Ene 2014 - Jul 2014
Antioquia	1.456	1.292	1.271	1.268	1.352	1.353	1.348	1.334	-16,2%	-7,5%
Boyacá	1.397	1.313	1.227	1.271	1.247	1.201	1.275	1.276	-15,0%	-8,7%
Caldas	1.356	1.286	1.291	1.358	1.381	1.405	1.410	1.355	-8,4%	4,0%
Caqueta	1.908	2.037	1.897	1.831	1.891	1.695	1.703	1.852	-3,6%	-10,8%
Cauca	1.446	1.406	1.439	1.577	1.642	1.534	1.328	1.482	-28,4%	-8,1%
Cundinamarca	1.342	1.341	1.336	1.249	1.264	1.133	1.130	1.256	-21,5%	-15,7%
Huila	1.459	1.302	1.258	1.379	1.413	1.281	1.333	1.346	-15,7%	-8,7%
Nariño	1.243	1.169	1.191	1.158	1.247	1.238	1.159	1.201	-18,5%	-6,7%
Norte de Santander	1.591	1.408	1.401	1.557	1.419	1.353	1.489	1.460	0,7%	-6,4%
Risaralda	1.601	1.576	1.571	1.688	1.620	1.619	1.554	1.604	-15,8%	-2,9%
Santander	1.386	1.275	1.250	1.275	1.260	1.186	1.245	1.268	-17,9%	-10,2%
Tolima	1.455	1.455	1.510	1.536	1.491	1.353	1.228	1.433	-21,6%	-15,6%
Valle	1.599	1.560	1.641	1.625	1.589	1.638	1.571	1.603	-8,5%	-1,8%
PROMEDIO NAL	1.480	1.417	1.406	1.444	1.447	1.384	1.367	1.421	-14,7%	-7,6%

Fuente: MADR. (2014). Cadena agroindustrial de la panela.

La panela y el azúcar son bienes competitivos y sustitutos tanto en el consumo como en la producción, pues ambos se realizan con el mismo insumo que es la caña de azúcar; esto hace que el comportamiento de la oferta y el mercado azucarero tengan una incidencia directa sobre la producción y los precios de la panela.

Se debe mencionar que el consumo de panela se ha visto desplazado por otros productos sustitutos directos como el azúcar, miel de abejas y los edulcorantes sintéticos, e indirectos como las bebidas gaseosas, los energizantes, los refrescos artificiales de bajo valor nutritivo y bebidas calientes como el café, el té, las tisanas y el chocolate. Estos últimos sustitutos indirectos de la panela se tienen en cuenta ya que la panela además de ser un endulzante, también se usa como bebida refrescante o bebida caliente. De hecho, tanto el campesino como el residente en las ciudades, han sustituido la tradicional agua de panela, por gaseosas, refrescos y similares, lo cual ha incidido en que este producto pierda gradualmente su participación en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente en la de hogares de ingresos medios y altos.

En el libro “Producción y recomendaciones tecnológicas para el cultivo de la caña en el departamento del Guaviare” publicado por CORPAICA en el año 1997, se destacan algunos elementos nutritivos de la panela, comparado con la miel de abejas, en el que se observa que la composición cualitativa de los dos alimentos es bastante similar, variando solamente el nivel de minerales, específicamente en hierro, calcio y fósforo, elementos que la panela contiene en cantidades notablemente superiores; con relación al contenido vitamínico, la panela, la miel de abejas y la miel de caña; presentan pequeñas cantidades de tiamina, riboflavina, niacina y ácido ascórbico, sobresaliendo la miel de caña por su alto contenido de los dos últimos minerales mencionados. El chocolate y el café, aunque son alimentos completos, presentan el inconveniente de ser demasiado ricos en grasas.

Analizando la composición del agua de panela, café negro, chocolate, Coca Cola, gaseosas y cervezas, desde el punto de vista de contenido de minerales y vitaminas, se destaca la cantidad de calcio en la panela y la ausencia de este nutriente en las gaseosas y la cerveza. Cabe destacar el alto contenido de fósforo en la Coca Cola, pero se encuentra en la forma de ácido fosfórico libre, cuyo consumo exagerado puede producir descalcificación dentina y ósea, especialmente en organismos en desarrollo y crecimiento. El chocolate y el café aportan menos vitaminas que el agua de panela. Con respecto a las gaseosas, bebidas refrescantes de alto consumo, las cuales su aporte vitamínico es nulo, en cambio el aporte de vitaminas del agua de panela, aunque parezca pequeño es esencial para el organismo y su buen funcionamiento (Banco de la República, S.F.).

4.3.5. Rivalidad entre los competidores del sector

El sector panelero es uno de los que mayor rivalidad posee en el mercado nacional, esto debido a que existen muchos competidores concentrados en una misma región, que poseen las mismas condiciones y precios de venta similares. El mercado de la panela en Colombia podría tener problemas de libre competencia desde el punto de vista de la demanda, si se tiene en cuenta los pocos compradores establecidos en las plazas donde se vende este producto, lo que equivale a un oligopsonio⁴, el cual podría ejercer su poder de mercado y pagar un precio inferior al precio competitivo (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012).

4.3.5.1. Concentración.

Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que procesan la panela y su agroindustria y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña. (Castellanos, Torres, & Flórez, 2010)

Los grandes cultivadores de caña panelera se caracterizan por tener extensiones de caña cultivada superiores a las 50 Ha, sin embargo, se consideran algunas unidades productivas de 20 a 50ha cultivadas como grandes cultivadores, en orden del manejo agronómico que tienen, así como de los rendimientos de caña en condiciones óptimas de beneficio por hectárea. Las principales regiones paneleras tienen unidades productivas representativas de grandes cultivadores. Los departamentos que conforman la región del Hoya del Río Suárez y el departamento de Valle del Cauca presentan unidades productivas que manejan extensiones de cultivo de caña que pueden considerarse como grandes cultivadores, dado que superan las 100Ha; éstas se destacan por presentar manejo en lotes tanto de sostenimiento como de adecuación, los volúmenes que se manejan en términos de rendimiento de cultivo en Tm/Ha, permiten calcular el costo por tonelada y el costo total de cada actividad.

4.3.5.2. Diversidad de Competidores.

Desde el punto de vista de la oferta, los productores no cuentan con poder de mercado, ya que existen alrededor de 39.961 productores de panela a nivel nacional ya que la panela tiene presión competitiva de productos como el azúcar, el aspartamo y los edulcorantes. En cuanto al consumo de panela, a nivel nacional este producto

⁴ Se entiende por oligopsonio al tipo de mercado en el que hay pocos demandantes, aunque sí puede haber una gran cantidad de oferentes. Por tanto, el control y el poder sobre los precios y las condiciones de compra en el mercado, reside en los demandantes o compradores.

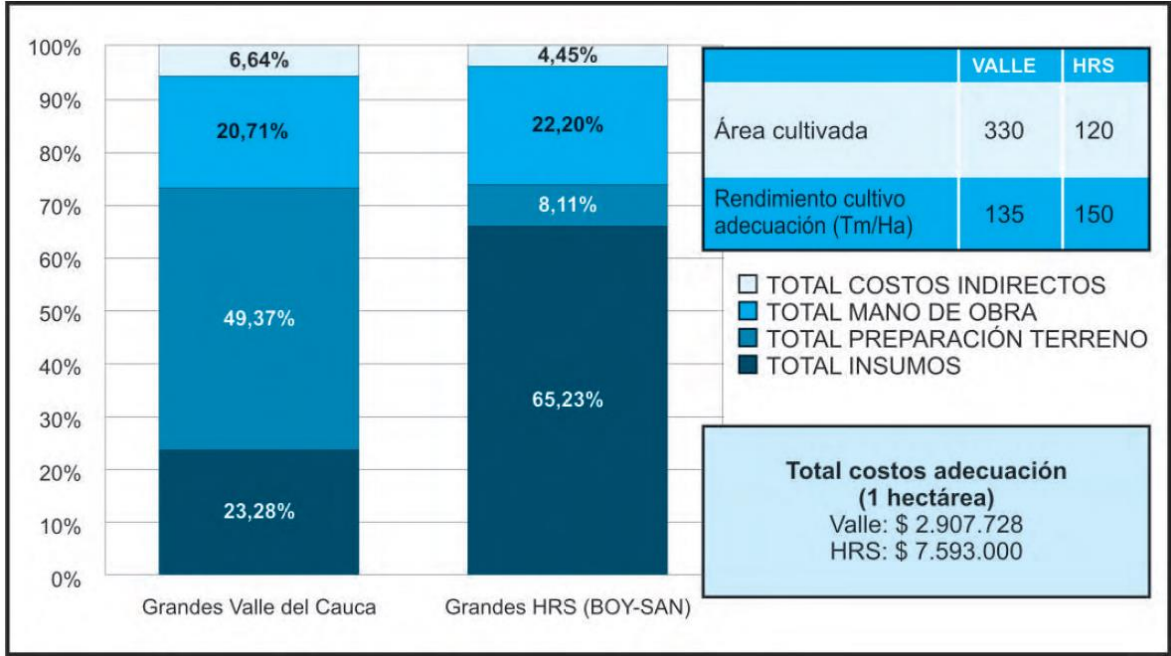
cuenta con diversos productos sustitutos que compiten en el mercado y que minimizan el porcentaje de participación de cada empresa competidora.

4.3.5.3. Condiciones en Costos.

Estudios sobre los costos de producción evidencian que la estructura cambia conforme a la zona productora, los rendimientos de la caña y el tipo de tecnología empleada, tradicional o tecnificada.

Los costos de producción de panela varían de acuerdo al rendimiento de la caña, los costos suben en la medida en que se incrementa el rendimiento puesto que se requiere más mano de obra e insumos para procesar el producto de la caña.

Gráfica 15. Costos de cultivo por actividad para grandes cultivadores. Adecuación.



Fuente: Castellanos, Torres & Florez. (2009). Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo para la Cadena Productiva de la Panela y su Agroindustria en Colombia.

Los costos para la adecuación de una hectárea de caña para producir panela en Valle del Cauca equivalen a \$2.907.728, para un rendimiento de cultivo de 135Tm de Caña/Ha, donde la actividad de preparación del terreno corresponde a el 49,37% equivalente a \$ 1.435.500, comparativamente con la Hoya del Río Suárez, donde se corresponde al 8,11% con \$616.000 de un total de \$7.593.000 en cultivos con rendimientos de 150Tm de caña/Ha como mínimo, por otra parte los costos de insumos en la Hoya del Río Suárez, son del 65,23% en valor \$ 4.953.000 con lo cual el manejo del suelo en términos de adecuación a nivel agronómico implica un factor limitante de las zonas de ladera en esta región frente a los cultivos de caña en terreno

plano donde equivalen al 23,28% en valor \$ 676.916. En términos de participación en mano de obra las dos regiones son equiparables en participación con el 20,71% en valle y el 22,20% en la Hoya del Río Suárez, pero en valor las diferencias son notorias \$602.251 y \$1.686.000 respectivamente.

Como se evidenció anteriormente, el sector panelero presenta un gran flujo de competidores, los cuales, en muchos de los casos se concentran en las mismas zonas geográficas, compiten con: mismo nivel de precios, presentación y características de composición, textura y color; dicha situación hace que sea complejo, ingresar al mercado como productor de panela; se ha mencionado que la mayor parte de los productores de panela en el país pertenecen a las zonas rurales, haciendo que en muchos casos, los procesos de producción se realicen de forma artesanal y empírica, y no tengan el potencial de entrar a competir a este sector, por ello, en muchos casos se crean las alianzas estratégicas entre pequeños productores, para fortalecer sus capacidades productivas y entrar a competir en el mercado.

La razón de ser de Corpanova, en gran parte, se debe a que en el departamento del Valle del Cauca, existe mucha oferta de panela y gran parte de dicha oferta se da por empresas de alto grado de reconocimiento por el público, las marcas posicionadas son las que mayor demanda de panela tienen, por tal motivo, asociaciones del norte del departamento del Valle del Cauca, optaron por integrarse para poder enfrentar las condiciones actuales del mercado panelero y poder tener mayor potencial productivo y comercial; Asoprocaña, Trapiche comunitario, Asodep y Copaver, se unieron en la Corporación de paneleros del Norte del Valle del Cauca, con los propósitos de brindar al cliente una panela de las mismas condiciones por parte de la zona norte del Valle del Cauca (homogenizar la producción), contar con mayor materia prima propicia para la producción de panela, abastecerse de tecnología para tecnificar los procesos y mejorarlos, incrementar los índices de producción, fortalecer el mercado en el cual ya tienen demanda, explorar e ingresar nuevos mercados nacionales e internacionales, crear nuevos productos a partir de la miel orgánica y diferenciarse en calidad y presentación.

4.3.6. Análisis estructural del sector

A manera de síntesis, se presenta la Tabla 20 en la cual se encuentra el análisis de los principales factores competitivos en las cinco fuerzas de Porter, junto con una calificación el grado en que cada rubro funciona como un factor de atracción o repulsión para las organizaciones dentro y fuera del sector.

Tabla 20. Análisis estructural del sector panelero en Colombia.

Sector panelero		Perfil competitivo del sector						
Variables			Repulsión		N.	Atracción		
			--	-		+	++	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Economías de escala	Bajo				X		Alto
	Inversión inicial	Alta		X				Baja
	Acceso a canales de distribución	Difícil				X		Fácil
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de proveedores	Poca	X					Mucha
	Impacto de los insumos	Alto			X			Bajo
Poder de negociación de los compradores	Volumen de las compras	Alto				X		Bajo
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos	Alto		X				Bajo
Rivalidad entre las empresas competidoras	Concentración	Mucha				X		Poca
	Diversidad de competidores	Mucha		X				Poca
	Condiciones en costos	Alta				X		Baja
Perfil numérico (suma)			1	3	1	5	0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestra la competitividad del sector panelero, en donde por medio de las diversas variables establecidas en la tabla frente a las secciones que conforman las cinco fuerzas de Porter, se identifica la respuesta del sector, en este caso, la matriz arrojó como resultado 5 aspectos “atractivos”, así como 4 “repulsivos”, lo que permite deducir que el sector panelero es atractivo tanto para las empresas que los conforman para seguir permaneciendo en él y potencializando sus fortalezas y oportunidades, como para las que quieren ingresar al mismo, pues frente a los ítems de mayor relevancia el sector responde de manera oportuna y llamativa.

5. ANÁLISIS INTERNO

A través del análisis interno se pueden conocer la estructura, manejo y capacidades con los que cuenta Corpanova para el desarrollo de sus actividades diarias, así como el uso eficiente de los recursos propios y las capacidades de su personal. El objetivo principal del siguiente análisis es establecer las principales debilidades y fortalezas encontradas en las distintas áreas o aspectos del funcionamiento de Corpanova, esto con el fin de dar un diagnóstico certero sobre su situación interna y el manejo de sus procesos.

5.1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

- Planeación.

Corpanova actualmente no cuenta con Misión y Visión establecidas formalmente, dicha situación se debe al poco que tiempo que lleva conformada la corporación y al enfoque que se ha tenido en tener claridad primordialmente respecto a todo el proceso productivo. La organización presenta una gran necesidad de formulación de misión y visión las cuales establezcan la identidad de la organización, su razón de ser y sus alcances; en donde no solo se tengan en cuenta aspectos internos, sino externos, tales como las necesidades del mercado, situación actual de los competidores indirectos, gustos y preferencias de los consumidores; en general, la organización no tiene definido gran parte de los requerimientos internos para su buen funcionamiento, se evidencia, una profunda claridad sobre los aspectos productivos y de manera muy sutil aspectos administrativos, sobre la conformación del grupo de personas encargada de tomar las decisiones y responder ante los entes que han intervenido en la creación de la corporación; tampoco existe claridad sobre los requerimientos externos, se conoce por ejemplo, grandes rasgos de las empresas que compiten en el sector panelero, pero no a detalle sobre sus formas de comercialización, mercadeo, distribución, clientes, insumos y proveedores.

De igual forma, falta formalidad y fluidez frente a la comunicación, representa una debilidad para la organización ya que no todos los miembros de la corporación tienen pleno conocimiento de los propósitos y objetivos que se tienen, lo que hace que las asociaciones no se encaminen hacia una misma dirección, sino que cada una de estas continúe trabajando por su propia cuenta y para su propio beneficio, razón causada por la falta de organización de los asociados de la corporación y por la misma informalidad frente a los aspectos de planeación y objetivos organizacionales, se tiene las ideas claras sobre lo que se quiere, pero no están soportadas en documentos.

En cuanto a la planeación administrativa en general, la Corporación realiza planeación por medio de la Junta Directiva, hacia las áreas de ventas, producción y talento humano, en donde, por medio de proyecciones se establece la cantidad de

producto a producir para ofertar en un tiempo determinado y la cantidad de mano de obra que se necesita para llevar a cabo dicha proyección, aspectos como la determinación de volúmenes de producción de la panela desde el primer año en que se ponga en marcha el proyecto hasta la fase de pleno desarrollo y los clientes y/o canales de distribución y comercialización.

En dicha planeación se establece, los tipos de productos a ofrecer (panela en bloque convencional, en bloque orgánica, panela pulverizada convencional y pulverizada orgánica), así mismo la cantidad de este producto que se necesita y los insumos para efectuar la producción. En un inicio se estableció que los temas referentes a la planeación serían tratados por la comisión de la Junta Directiva, sin embargo, actualmente se evidencia que aparte de que la planeación es del momento y poco formalizada, carece de herramientas de planeación estructurada y en su mayor tiempo es el señor Julián Toro, quien está a disposición de las labores de planeación.

- Dirección.

La Junta Directiva de la Corporación la conforma un representante de cada una de las asociaciones de productores pertenecientes a la organización, al igual que un representante de las Alcaldías que participan y un representante de la Secretaria de medio ambiente, agricultura, seguridad alimentaria y pesca.

La Junta directiva se encarga de tomar decisiones con respecto al personal, es quien realiza la requisición y contratación de las personas y así mismo, se encarga de forma directa de vigilar y velar por el cumplimiento de las actividades establecidas y asignadas y de la protección de los mismos para velar por su seguridad y bienestar.

Frente a la parte administrativa y directiva, Corpanova ha establecido un fondo rotatorio para proyectos pares, el cual permite encontrar soluciones concretas con procedimientos administrativos claros mediante un reglamento interno establecido para el direccionamiento preciso a la hora de tomar decisiones en la organización de productores. Así mismo, otra de las funciones fundamentales es financiar las actividades dirigidas de la puesta en marcha del centro de transformación agroindustrial, en los procesos operativos, administrativos, y actividades a mejorar la seguridad alimentaria que generen ingresos a través de la producción agrícola y pecuaria, facilitando recursos a sus socios para que accedan a insumos y capital de trabajo, así como para realizar inversiones en infraestructura y activos. También se apoyan los procesos de producción, transformación y comercialización, entre otros. De la misma manera, a través de este fondo se financian necesidades familiares en educación, salud, mejoramiento de vivienda, emergencias y a través de este potenciaremos los valores solidaridad, trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad, sentido de pertenencia, autonomía, autoayuda y el respeto.

- Organización.

Corpanova al ser una empresa relativamente nueva, no cuenta con un organigrama establecido de manera formal; si bien se tiene claro, las áreas y dependencias, estas

no están debidamente fundamentadas para reconocer su grado jerarquía dentro de la organización y se incurre en el error de formalizar áreas que no pueden ser consideradas grupos independientes dentro de la organización, sino que a su vez deben ser producto de un área.

Corpanova cuenta con:

- Junta directiva
- Área administrativa y de gestión humana
- Área comercial y de ventas
- Área productiva que a su vez se compone por diversas sub-áreas:
 - Área de caldera y apronte de combustible
 - Área de recibo de mieles
 - Área de pesaje de mieles
 - Área de almacenamiento de mieles
 - Área de distribución de miel
 - Área de evaporación y concentración de mieles
 - Área de batido
 - Área de moldeo
 - Área de enfriamiento y empaque
 - Área de almacenamiento
 - Área de calidad

Al no estar establecido un organigrama formal al igual que el manual de funciones; cada una de las dependencias de manera informal conocen sus funciones, es difícil realizar la labor de inspección del trabajo realizado por parte de cada dependencia, en especial por parte del área de producción.

- Evaluación y Control.

Corpanova no cuenta con un sistema de evaluación y control establecido, sin embargo, el comité administrativo, está presto a evaluar el rendimiento de cada una de las actividades llevadas a cabo, evaluar así mismo, la optimización de los recursos y realizar las debidas correcciones y la retroalimentación, pero hace falta generar un sistema que permita realizar de manera óptima la labor de evaluar y controlar cada una de las dependencias y sus actividades diarias.

Según planes respecto al personal requerido por la corporación, el área de calidad tendrá una persona encargada y dos a disposición de la misma, sin embargo, actualmente por motivos de la inactividad de la planta no se cuenta con una persona encargada especialmente de ello. Por lo cual, el señor Julián Toro, es quien se está haciendo responsable de realizar controles tanto de las buenas condiciones de la miel orgánica enviada por las asociaciones y recibida por la plata, como del producto terminado para determinar estándares de calidad. Lo anterior teniendo en cuenta que, a la fecha, la calidad del producto se evalúa y controla bajo los siguientes parámetros: el Brix, los azúcares reductores y la sacarosa.

Tabla 21. Análisis administrativo de Corpanova.

Análisis planeación					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Falta de misión y visión formalmente establecidas.	D	X			
Falta de claridad sobre los requerimientos del entorno.	D	X			
Establecimiento de propósitos y objetivos por parte de cada socio.	D		X		
Planeación momentánea de las áreas de manera momentánea e informal.	D	X			
Análisis organización					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Gran número de áreas definidas que no deben considerarse áreas sino subgrupos de áreas y carencia de áreas necesarias.	D	X			
Carencia de estructura organizativa establecida formalmente (organigrama).	D	X			
Carencia de manual de funciones para las áreas.	D	X			
Análisis dirección					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Toma de decisiones por parte de la Junta directiva frente a los temas de mayor relevancia dentro de la Corporación.	F				X
Análisis evaluación y control					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Carencia de un sistema de evaluación y control	D	X			
Actualmente una sola persona se encarga de realizar los controles de calidad para cada dependencia y frente a los ensayos de producción.	D	X			

Fuente: Elaboración propia

5.2. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

- Personal.

La Corporación cuenta con un plan de trabajo que establece que 17 personas deben estar laborando en la planta homogeneizadora de mieles, en las diferentes dependencias; de igual forma las cuatro asociaciones que pertenecen a la Corporación y que son proveedoras de miel a la planta, cuenta con personal a su disposición:

- Asoprocaña: 49 asociados.
- Trapiche comunitario: 17 asociados.
- Asodep: 51 asociados.
- Copaver: 38 asociados.

Dentro de dicho plan de mano de obra, no se ha establecido un personal capacitado que se encargue de la seguridad y salud del trabajador para garantizar que las personas del área de producción usen los implementos necesarios para manipular los recursos disponibles y necesarios para producir.

Mano de obra para la planta homogeneizadora: Para la realización de una jornada de producción de 8 horas es necesaria la contratación de un líder de producción y 10 operarios de planta. El líder de producción con un pago de dos salarios mínimos legales y los operarios con un salario mínimo legal.

Tabla 22. Personal dispuesto para la planta homogeneizadora de mieles.

CARGO	CANTIDAD
Gerente de planta	1
Gerente administrativo	1
Secretaria	1
Gerente de control de calidad	1
Técnico control de calidad	2
Supervisor de producción	1
Operadores de producción	10

Fuente: Documentos internos de Corpanova.

Prestaciones sociales: Se calculan asumiendo que la empresa debe reconocer el 45 del 55% total a que tiene derecho el trabajador.

Indicadores de desempeño

Un indicador de desempeño es una herramienta de evaluación, control y seguimiento que permite medir el rendimiento y/o comportamiento frente a una situación en un instante concreto o su tendencia a lo largo del tiempo.

La Corporación no posee índices de desempeño más allá de los niveles de producción que permitan evaluar y conocer de manera más acertada el rendimiento y productividad de sus miembros, de sus procesos y demás aspectos susceptibles a ser gestionados, siendo esta información un insumo valioso para el control y la toma de decisiones gerenciales.

- Requerimientos de mano de obra.

La Tabla 23 indica la cantidad estimada de mano de obra o de servicios especializados vistos como competencias laborales; el encadenamiento empresarial presenta un importante incremento en la formalización del trabajo de campo, siembras renovación, mantenimiento, cosecha, producción de miel virgen,

elaboración de panela en planta. Se presenta en Número de Jornales/ año por eslabón del encadenamiento productivo.

Tabla 23. Requerimiento de mano de obra para Corpanova.

AÑO	Requerimiento de mano de obra por el CAT durante el proyecto					
	CAT	Equinos	Producción de mieles virge	Panela a partir de mieles	Producción Total	Producción Total
	Jornales año	Jornales/ año	Jornales año	Jornales año	Jornales / año	Empleos / año
2.017	2.419	968	10.800	1.392	17.884	89
2.018	6.167	2.467	13.500	3.306	31.110	156
2.019	7.406	2.962	17.010	3.214	36.985	185
2.020	8.317	3.327	13.500	3.963	35.990	180
2.021	8.962	3.585	14.850	4.447	37.976	190
2.022	8.808	3.523	14.850	4.447	37.643	188

AÑO	Requerimiento de mano de obra en siembras y mantenimiento de caña panelera durante el proyecto					
	siembras	Renovación	mantenimiento	Producción de caña	Corteros	Alzadores-arrieros
	Jornales / año	Jornales / año	Jornales / año	Jornales / año	Jornales/ año	Jornales/ año
2.017	0	0	3.272	3.272	1.452	968
2.018	325	130	7.682	8.137	3.700	2.467
2.019	390	390	8.575	9.355	4.444	2.962
2.020	650	390	9.170	10.210	4.990	3.327
2.021	0	390	9.327	9.717	5.377	3.585
2.022		0	9.537	9.537	5.285	3.523

Fuente: Documentos internos de Corpanova.

Tabla 24. Variables de recursos humanos de Corpanova.

Análisis de Recursos Humanos					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Personal a cargo de las asociaciones que conforman la corporación.	F				X
Plan de trabajo que establece el número de personas necesarias para laborar en la planta homogeneizadora.	D		X		
Falta de formalización del área de gestión humana, pues el gerente administrativo es quién se encarga de las labores de dicha área.	D	X			
Falta de indicadores de desempeño.	D		X		

Fuente: Elaboración propia.

5.3. ANÁLISIS FINANCIERO

- Fondo Rotatorio.

Respecto al tema financiero, la corporación ha creado un Fondo Rotatorio para la administración y operación de la planta de transformación del proyecto con un reglamento interno el cual contribuye al desarrollo óptimo en la toma de decisiones.

Con el diseño del fondo rotario se permitirá encontrar soluciones concretas con procedimientos administrativos claros mediante un reglamento interno establecido para el direccionamiento preciso a la hora de tomar decisiones en la organización de productores.

La primera razón por la que se crea el fondo, es para darle la fortaleza en el tiempo al proyecto tanto en el ámbito productivo como en el comercial y financiero.

La Segunda razón por la cual se crea el fondo, es por la necesidad que tienen los beneficiarios de poner en marcha el centro de transformación agroindustrial. Con la puesta en marcha de este, se espera mejorar la situación económica y social de cada uno de sus integrantes, donde los intereses colectivos priman por encima del benéfico particular.

La tercera razón por la cual se crea el fondo, se da por la necesidad de brindarle al productor servicios financieros, ya que la gran mayoría de ellos no pueden acceder a créditos con entidades bancarias o financieras debido a las dificultades que se refieren a la exigencia de garantías que no poseen, a la realización de innumerables trámites complicados y costosos, y a la ausencia de sucursales y oficinas financieras en su territorio.

Objetivos del Fondo Rotatorio

- Contribuir a la puesta en marcha del centro de transformación agroindustrial y la sostenibilidad de él.
- Contribuir a solucionar los problemas de autofinanciamiento de los productores de producto miembros de las organizaciones de productores, a través de un sistema (crédito alternativo) para la adquisición de capital de trabajo (insumos, mano de obra, herramientas, equipos), entre otros, que permita la financiación de actividades propias de la producción de producto del proyecto.
- Establecer mecanismos que favorezcan la permanencia del fondo a fin de continuar brindando apoyo financiero a los proyectos productivos de la población beneficiaria.
- Incentivar el hábito de ahorro entre los productores del proyecto a partir de mecanismos de formación empresarial.
- Financiar las actividades propias del cooperativismo del sector agropecuario y de los objetivos de la organización de productores que redunden en favor de sus miembros.

Conformación del Fondo Rotatorio

Para la dirección del fondo rotatorio se requería conformar tres órganos de apoyo los cuales son: junta directiva, comité técnico, comité de crédito y comité de comercialización, los cuales deben de articular conjuntamente.

Junta directiva

Es el órgano de administración permanente del Fondo sujeto a la asamblea general y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. Estará compuesto por un representante de cada una de las asociaciones de productores que la conforman, un representante de cada una de las alcaldías que participan y un representante de la Secretaría de medio ambiente, agricultura, seguridad alimentaria y pesca, y tendrá el período determinado en éstos. Entre las funciones de la Junta directiva, frente al Fondo Rotatorio, están:

- Nombrar al gerente del Fondo Rotatorio (representante legal).
- Crear los comités que estime necesarios. Establecer y aprobar los planes y programas del Fondo.
- Decidir sobre la admisión o exclusión de asociados. Presentar a la asamblea, el informe de actividades, balances y distribución de excedentes.
- Reglamentar los servicios del Fondo.

Comité técnico

Es un órgano asesor responsable del soporte a la administración en el área técnica, cuando sea necesario tomar decisiones en esta materia que se encuentran fuera de las atribuciones que le han sido asignadas a la gerencia; entre los objetivos de este comité, está el restar asistencia técnica a la gerencia y a la asociación en general, coordinando el desarrollo del proceso productivo.

Integrantes

Los integrantes del Comité deben ser (1) miembro activo de cada una de las asociaciones que los integran, los mismos serán propuestos por los miembros de las asociaciones y elegidos cuando haya quórum, o sea la mitad más uno de los miembros de cada Asociación.

Dentro de los miembros se nombrará a uno como Presidente, quien será el contacto directo con la gerencia, coordinará las reuniones y mantendrá actualizadas las actas de las reuniones con la cooperación del secretario (a) del comité. Funciones del comité técnico:

1. Informar a la Junta Directiva y la gerencia, sobre las decisiones tomadas; por escrito y dejar soporte.
2. Coordinar el desarrollo del proceso productivo para garantizar el cumplimiento de las metas previstas acorde con el planteamiento establecido en el estudio del proyecto.
3. Verificar el cumplimiento del paquete técnico definido en la opción tecnológica propuesta en el estudio del proyecto.
4. Coordinar el equipo de asistencia técnica.
5. Implementación del Plan de Manejo Ambiental – PMA

6. Velar por el cumplimiento de los reglamentos Técnicos de la Asociación.

Comité crédito

Es un órgano asesor responsable del soporte administrativo en el área de crédito, cuando este sea necesario para tomar decisiones en materia de créditos a los asociados incluyendo los otorgados por el fondo rotatorio. Con el fin de prestar asistencia a la gerencia y a la Asociación en general en el estudio y aprobación de solicitudes de crédito de los asociados, cuando las mismas representen excepciones al reglamento general de crédito.

Integrantes

Los integrantes del Comité serán un (1) miembro activo de cada una de las Asociaciones que los integran, los mismos serán propuestos por los miembros de las asociaciones y elegidos cuando haya quórum, o sea la mitad más uno de los miembros de la Asociación. Dentro de los miembros se nombrará a uno como Presidente, quien será el contacto directo con la gerencia, coordinará las reuniones y mantendrá actualizadas las actas de las reuniones con la cooperación del secretario (a) y del Vicepresidente del comité. Para cada reunión el Presidente debe llevar:

1. Las solicitudes por escrito de los asociados para créditos con excesos de endeudamiento.
2. Un reporte o estado de cuenta del asociado.
3. Reporte de los últimos descuentos al asociado, suministrada por la asociación.

Comité de Quorum y toma de decisiones

Para la toma de decisiones válidas se deberán reunir tres (3) miembros del Comité de Crédito y la aprobación o negación debe ser unánime. De cada reunión se dejará una relación de las solicitudes, nombre del asociado, monto, justificación y decisión (se aprueba o se niega) y una justificación breve de la decisión. Con esta relación la gerencia debe llevar un archivo el cual le suministrara al Comité de Crédito cada vez que este se reúna, lo anterior ya que estas solicitudes por ser una excepción al reglamento deben corresponder a casos extraordinarios y debidamente justificados.

Aplicación de decisiones: Con base en el reporte entregado por el Comité la gerencia informara al interesado por escrito de inmediato sobre la decisión sea esta favorable o no para el asociado, no obstante, dichas decisiones serán ratificadas por la Asamblea General. Dentro de las funciones de este comité se destacan:

1. Informar a la Junta Directiva y la gerencia, sobre las decisiones tomadas; por escrito y dejar el soporte de los estudios de crédito.
2. Estudiar en forma individual las condiciones de crédito para los asociados, en cualquier caso.

3. Mantener a disposición de la Asamblea General el estudio de las solicitudes y el soporte o análisis para aprobación de los créditos en condiciones extraordinarias.
4. Mantener una posición imparcial ante los requerimientos de los asociados buscando el cumplimiento de los objetivos de la Asociación y la atención de necesidades específicas de los asociados.
5. Velar por el cumplimiento de los reglamentos de crédito del fondo rotatorio de la Asociación.

Comité comercialización

Es un órgano asesor responsable del soporte administrativo en el área de comercialización, cuando este sea necesario para tomar decisiones en materia comercial a los asociados y que se encuentran fuera de las atribuciones que le han sido asignadas a la gerencia; su principal objetivo es prestar asistencia comercial a la gerencia y a la asociación en general, estructurando el proceso comercial orientado al logro de las metas de ventas.

Integrantes

Los integrantes del Comité serán un (1) miembro activo de cada una de las asociaciones que los integran, los mismos serán propuestos por los miembros de las asociaciones y elegidos cuando haya quórum, o sea la mitad más uno de los miembros de la Asociación. Dentro de los miembros se nombrará a uno como Presidente, quien será el contacto directo con la gerencia, coordinará las reuniones y mantendrá actualizadas las actas de las reuniones con la cooperación del secretario (a) del comité. Sus funciones son:

1. Informar a la Junta Directiva y la gerencia, sobre las decisiones tomadas; por escrito y dejar soporte.
2. Estructurar el proceso comercial orientado al logro de las metas de ventas (acorde al estudio de pre inversión).
3. Gestionar la vinculación de aliados comerciales.
4. Estructurar y firmar los convenios, contratos o acuerdos comerciales.
5. Implementación de logística para el proceso de ventas.
6. Propiciar espacios de acercamiento entre los aliados comerciales y la organización de productores.
7. Establecer planes que permitan el logro de las metas comerciales.
8. Asesorar al gerente y a la organización de productores en el proceso comercial.

Dirección y administración del fondo

La dirección y administración del Fondo estará a cargo de la Junta Directiva, las funciones del Administrador con respecto a la dirección del fondo serán las siguientes:

1. Definir y priorizar las inversiones necesarias para el normal desarrollo y cumplimiento de las metas tanto iniciales como de reinversión, de acuerdo con el Plan de Inversión del proyecto.
2. Definir los procedimientos de inversión y de recuperación de los recursos.
3. Asegurar la máxima rotación de los recursos económicos para lograr que se beneficie el mayor número de participantes del proyecto o de los que se vinculen con posterioridad.
4. Propender por el buen desarrollo económico del proyecto, el de los participantes y sus familias o de los que se vinculen con posterioridad y sus familias.
5. Estudiar, aprobar o rechazar las solicitudes de crédito.
6. Ejecutar las acciones para la recuperación de la cartera morosa.
7. Determinar si las garantías ofrecidas por el solicitante son aceptables como respaldo al total de la reinversión solicitada por el mismo.
8. Llevar un libro de actas donde se registren las decisiones tomadas sobre cada solicitud.
9. Solicitar a la entidad bancaria la información permanente de los dineros recaudados mes a mes para poder estudiar y aprobar nuevas reinversiones
10. Llevar registros sobre el estado de la cartera a recuperar para estudiarla y entrar a aplicar los incentivos o sanciones pertinentes.

Tabla 25. Análisis financiero de Corpanova.

Análisis Financiero					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Conformación de fondo rotatorio que favorezca a los asociados en cuestiones de obtención de crédito para el mejoramiento de sus trapiches y a la corporación como una forma de contar con capital propio.	F				X
Adecuado número de comités definidos para conformar el fondo rotatorio.	D		X		

Fuente: Elaboración propia.

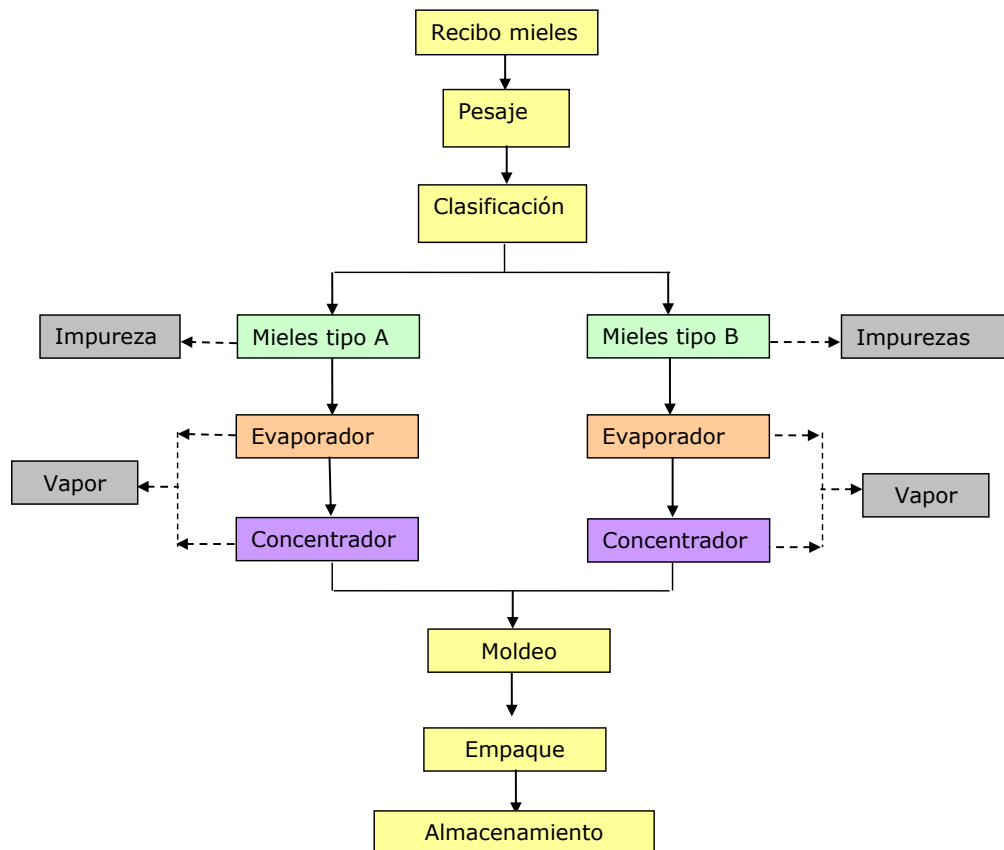
5.4. ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

Corpanova cuenta con un sistema de producción definido y estructurado, siendo uno de los principales fuertes de la compañía. El encadenamiento productivo de la corporación abarca los aspectos desde la proveeduría, manejo y obtención de la caña panelera por parte de las unidades productivas o trapiches asociados a la organización, hasta la producción de panela en sus diferentes presentaciones por parte del Trapiche Comunitario y la planta homogeneizadora de mieles de Corpanova, ambos ubicados en Bolívar Valle del Cauca. Los trapiches afiliados a la

corporación son quienes se encargan del cultivo de la caña y las acciones necesarias para conservar la calidad óptima de la misma, a su vez se encargan de las tareas de corte, alce y transporte de las cañas a los trapiches donde se inicia el proceso productivo para la obtención de miel de caña, la cual debe cumplir con unas condiciones en cuanto a °Brix y pH definidas por la corporación para pasar a la siguiente fase del encadenamiento.

Las mieles vírgenes obtenidas a partir de los procesos de molienda de la caña panelera se constituyen en el insumo principal de Corpanova y pasan a ser transportadas a la planta homogeneizadora de mieles, en donde el proceso productivo se inicia con la recepción de las mieles, el pesaje y la clasificación de acuerdo a los atributos y la procedencia de la misma. La Figura 5 muestra el flujo de actividades del proceso de transformación de mieles en la panela de Corpanova, el cual se explicará de forma más detallada a continuación.

Figura 5. Flujograma del proceso de transformación de mieles en panela.



Fuente: Documentos internos de Corpanova.

- Transporte de mieles.

Una vez las mieles se encuentran en la planta homogeneizadora, se depositan en los tanques de almacenamiento desde los cuales se transporta la miel por medio de motobombas al tanque de distribución de mieles, el cual tiene una capacidad de 5,0

toneladas y está ubicado en la parte superior del área de evaporación y concentración. Hasta allí se dirigen las mieles desde cada uno de los tanques en el orden en que van a ser procesadas. Existe la posibilidad de mezclar mieles tipo A con mieles tipo B buscando con ello mejorar las condiciones de la miel tipo B. Esto es viable cuando se ha determinado que las mieles tipo B procesadas de manera independiente no garantizan calidad en el producto final. En este caso la mezcla siempre debe realizarse adicionando sólo pequeñas cantidades de miel tipo B a la miel tipo A, evitando así el riesgo de alterar las buenas condiciones presentes en la miel tipo A. Este proceso se realiza en el momento en que se va a llenar el tanque de distribución y se hace mediante el manejo de las válvulas de salida de los tanques de almacenamiento y por medio de la motobomba.

La Ilustración 9 muestra el tipo de tanques de distribución que utiliza Corpanova, éste tanque se utiliza para realizar la distribución de las mieles, conduciéndolas por acción de la gravedad hacia los evaporadores y de esta manera dar inicio al proceso de producción de panela. En la distribución se utiliza un sistema de tubería por donde fluye la miel hasta cada uno de los evaporadores, los cuales cuentan con válvulas que permiten el control de entrada de miel a cada uno de ellos. El mecanismo además permite controlar la capacidad de operación de la planta, pues, determina la cantidad de miel por unidad de tiempo que puede fluir.

Ilustración 9. Tanque de distribución de mieles.



Fuente: Documentos internos de Corpanova.

- Evaporación.

El proceso de evaporación se lleva a cabo en los evaporadores o serpentines (Ilustración 10), en éste equipo se encuentra contenido el vapor, proveniente de la caldera. Su función es lograr la ebullición de las mieles y realizar el proceso de evaporación. En éste proceso se evapora el agua de la miel hasta alcanzar una concentración de sólidos solubles de 85° Brix. Este punto se alcanza cuando la temperatura de la miel está aproximadamente en los 105° C, momento en el cual se deben abrir las llaves de paso o válvulas para distribuir la miel en cada uno de los

concentradores dispuestos para cada evaporador. Así mismo, mediante el manejo de válvulas se controla la entrada del vapor a cada uno de los evaporadores donde se ha depositado la miel.

Ilustración 10. Evaporadores de miel.



Fuente: Documentos internos de Corpanova.

En esta etapa se debe medir nuevamente el pH para realizar la corrección de acidez de la miel. Si el valor obtenido es menor a 5,2, es necesaria la adición de cal hidratada tipo E de consumo humano para su corrección. La cantidad de cal utilizada dependerá del grado de acidez presente. Es necesario corregir el pH a valores entre 5,6 -5,8. En caso de que la producción esté dirigida a panela pulverizada se debe subir hasta un valor de 6,0.

La cal debe ser disuelta con anterioridad en agua en dosis de 500grs de cal/10 litros de agua. Una vez disuelta completamente se deja como mínimo 4 horas en un proceso de sedimentación, momento en el cual las partículas más grandes y sólidas de la cal se ha precipitado y es posible utilizar el sobrenadado para ser adicionado a la miel. Con la ayuda de las cintas medidoras de pH se hace la medición continua a medida que se adiciona la solución de cal, hasta obtener el valor recomendado.

Este procedimiento debe realizarse inmediatamente llega la miel a los evaporadores, antes de alcanzar los 60° C de temperatura. Su importancia radica en que el grado o textura del producto final (panela) depende de los niveles de pH con que cuente la miel. Mieles con pH menores a 5,2 grados no pueden garantizar panela de buena calidad, es muy posible que el producto final dé como resultado panela con baja textura y sensibles al derretimiento o en el peor de los casos la miel nunca se solidificará.

- **Punteo.**

El punteo es el proceso en el cual se lleva a cabo la concentración de mieles, se realiza a través de instrumentos denominados concentradores o punteadores de miel (Ilustración 11). En esta etapa se reciben las mieles con una concentración de 82° Brix provenientes de los evaporadores, se evapora el agua restante hasta llegar a una

concentración de 93° Brix y se obtiene el punto de panela. Esto ocurre cuando la miel ha alcanzado una temperatura entre 120 y 123° C.

Ilustración 11. Concentradores de miel.



Fuente: Documentos internos de Corpanova.

El Punteo es el momento en el cual las mieles han alcanzado la temperatura y la contextura adecuada para pasar a la etapa de batido y moldeo. En esta etapa del proceso es necesaria la adición de aceite vegetal, para evitar la adhesión de la miel a las paredes del concentrador y disminuir la producción de espuma en la miel.

Si las mieles pasan a la etapa de batido antes del momento oportuno es posible que se presente dificultad en la consistencia de la miel en la batea y no se logre el proceso de moldeo adecuado. Si por el contrario la miel se pasa de punto, es decir excede los 123°C, se endurecerá demasiado en la batea y será imposible su moldeamiento en las gaveras. El tiempo promedio de las mieles en concentración es de unos 15,1 minutos dependiendo de las condiciones enunciadas con anterioridad en la etapa de evaporación.

- Batido.

Cuando se termina el punteo la miel se recibe en las bateas (Ilustración 12). En éste momento deben abrirse las llaves de salida de los concentradores para depositar la miel en las bateas.

Ilustración 12. Bateas con miel.



Fuente: Documentos internos de Corpanova.

Cuando la miel es depositada en las bateas se inicia el procedimiento de batido de las mieles con la finalidad de enfriarlas hasta obtener una textura que permita el vaciado y moldeo en las gaveras. El batido también oxigena las mieles provocando cambio en el color de las mieles pasando de un color café oscuro a un color pardo amarillo. Si la panela se va a almacenar por períodos superiores a dos semanas se recomienda adicionar conservantes permitidos en esta etapa del proceso para evitar la generación de hongos en el producto final.

Las mieles que han sido mezcladas y homogenizadas en los procedimientos anteriores, deberán presentar un color homogéneo en esta etapa y en las posteriores etapas del proceso.

- Moldeo de la miel en panela.

El proceso de moldeo se realiza a través de las gaveras (Ilustración 13). Las gaveras son los moldes en donde se deposita la miel con punto de panela y que le da la forma en sus distintas presentaciones. Estos moldes se acomodan y disponen organizadamente encima de las mesas para moldeo. Una vez depositada la miel en las gaveras o moldes, los operarios encargados de esta zona, proceden a realizar el trabajo de distribución o dispersión de las mieles en todas las cavidades o moldes y el rayado de las mismas, lo que permite moldear la panela logrando su uniformidad al realizar el retiro de excedentes de miel.

Ilustración 13. Operarios realizando el proceso de moldeo de panela en las gaveras.



Fuente: Documentos internos de Corpanova.

Posteriormente, se deja enfriar la panela dentro del molde aproximadamente 3 minutos, momento en el cual se procede con el levantamiento de las gaveras. El producto final permanecerá en la mesa en un proceso de enfriamiento y solidificación.

En esta etapa es fundamental tener un control efectivo de la asepsia que debe tener la mesa, los utensilios utilizados y los operarios. Las gaveras deben ser lavadas y

desinfectadas después de cada paso de la miel por ellas. En el momento de disponerlas nuevamente en las mesas es necesario escurrirlas muy bien. Gaveras mojadas provocan la presencia de manchas y hongos en el producto final.

- Enfriamiento y empaque

Una vez la panela se ha enfriado y solidificado lo suficiente en las mesas como para permitir ser levantada sin deteriorarse o dañarse físicamente, se procede con el transporte en mesas rodantes hacia el área de enfriamiento y empaque. La panela debe permanecer en enfriamiento hasta lograr una temperatura igual a la temperatura ambiente. Para ello la planta está dotada de ventiladores axiales y centrífugos que permiten acelerar este proceso.

Una vez la panela presente una temperatura ambiente estará lista para ser empacada, de lo contrario se corre el riesgo de tener problemas como: hongos, manchas y/o panelas quebradas en los procesos de empaque, almacenamiento y transporte. Todo como consecuencia del vapor producido por panela caliente dentro del empaque, que incrementa su humedad y que contribuye al deterioro del producto.

Corpanova cuenta con gran capacidad de producción de panela gracias a las condiciones de sus plantas de transformación, de acuerdo con datos del plan de producción de la corporación, la capacidad de producción de miel de los trapiches se estima en 125,5 Kg de miel/Hora. Por su parte, el trapiche comunitario de Bolívar tiene una capacidad de transformación de miel a panela de 177,2 Kg/Hora. La perspectiva de crecimiento en la capacidad de producción de la corporación es alta gracias a la nueva planta homogeneizadora de mieles ubicada en Bolívar – Valle del Cauca, una vez entre en funcionamiento la planta la capacidad de producción de Corpanova podrá incrementar.

A pesar de las condiciones de producción óptimas con las que cuenta la organización, la extensión de su encadenamiento productivo desata algunos inconvenientes. Uno de los principales problemas que enfrenta la organización en este aspecto es la poca estandarización en las cañas cultivadas por los trapiches asociados a Corpanova, las cuales en su gran mayoría no son tecnificadas y manejan diversos tipos de caña, lo que hace que atributos como el rendimiento, el nivel de pH y los °Brix de la miel extraída de la caña varíen entre si y dificulten el proceso de homogeneización al igual que disminuir la capacidad de producción de la empresa y sus socios. Por otro lado, algunos de los trapiches afiliados a Corpanova cuentan con menor capacidad tecnológica tanto en sus equipos como procesos, lo que puede afectar la calidad de la miel que se provee a la corporación.

Actualmente la organización está trabajando para adelantar los procesos de certificación ante el Invima y otras instituciones respecto a las condiciones de la nueva planta de producción, las buenas prácticas agrícolas y manufactureras que

acrediten el producto de la organización a nivel nacional e internacional y permitan a la planta homogeneizadora de mieles dar inicio a sus procesos productivos.

Tabla 26. Análisis de producción de Corpanova.

Análisis de producción					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Proceso de producción correctamente definido y estructurado.	F				X
Presencia de un encadenamiento productivo que beneficie el proceso de elaboración de panela.	F				X
Incremento en la capacidad de producción de la planta homogeneizadora de mieles.	F				X
Presencia de planes de producción por parte de Corpanova.	F			X	
Poca homogeneización de las cañas empleadas por las unidades productivas de la organización.	D	X			
Baja estandarización en las condiciones tecnológicas y de producción de los trapiches asociados a Corpanova.	D	X			
Falta de certificación de la planta homogeneizadora de mieles por parte de Invima y otras organizaciones.	D	X			

Fuente: Elaboración propia.

5.5. ANÁLISIS COMERCIAL Y DE VENTAS

El área comercial y de ventas dentro de Corpanova se encarga de coordinar los aspectos referentes a la comercialización de los productos de la corporación hacia los diferentes clientes y sectores, el desarrollo de nuevos mercados y sostenimiento de los existentes y coordinar los aspectos de logística y transporte en caso de que estos sean necesarios.

Dado que la compañía aún se encuentra en proceso de acreditación de la planta homogeneizadora de mieles en Bolívar y se están definiendo aun los criterios de producción, comercialización y administración de la corporación, no se tienen datos en cuanto a la venta de los productos de Corpanova más allá de las proyecciones y estudios de mercado realizados por la empresa. Actualmente los asociados a Corpanova comercian sus productos de forma individual y la apuesta esta en definir y comerciar un solo portafolio de productos a nombre de Corpanova, el cual aún deben definirse aspectos como la marca comercial, entre otros.

Los principales clientes de la compañía son los que posee cada una de las asociaciones que conforman Corpanova, dichos clientes son los mercados y plazas de sus municipios de influencia entre otros compradores mayoristas y tiendas encargadas de vender el producto al consumidor final. Su mercado principal se encuentra en el municipio de Bolívar, al ser la zona en la que se encuentra la sede principal de la organización y tratándose de un producto autóctono de la región, la población del municipio tiene preferencia respecto al producto. Las asociaciones que conforman Corpanova poseen una alta participación dentro del mercado local, con una influencia en aproximadamente 3.904 puntos de venta del producto en la zona urbana y rural de los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles, extendiéndose también a los municipios de Trujillo, Tuluá, Rio Frio, y zonas aledañas.

Actualmente la compañía maneja un precio de venta al productor de la panela en bloque convencional de \$2.400, para el caso de panela granulada el valor es de \$2.640. Estas cifras son positivas dado que de acuerdo a información provista por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural (2017), el costo de producción promedio por kg de panela en el Valle del Cauca ronda los \$2.390 pesos, al Corpanova poder manejar costos de producción unitarios menores, le permite tener un precio de venta más competitivo. A pesar de lo anterior, la organización es consciente de que no posee mayor capacidad para competir con precios, puesto que los precios que manejan son fruto de un estudio en el que de acuerdo a su capacidad productiva y las necesidades de los actores de la cadena productiva de Corpanova (trapiches asociados y comerciantes de panela externos a la corporación) se han fijado precios poco flexibles para que cada uno de los eslabones de la cadena obtenga su correspondiente ganancia. A esto se suman otros factores como la sensibilidad del consumidor de los productos de Corpanova a los cambios en el precio y las condiciones climáticas a lo largo del año que pueden variar los costes y precios de la panela.

De acuerdo a los estudios de mercado realizados por la compañía, la proyección en ventas de tonelada de panela por año 2018, representado en la Tabla 27 como año 1, es de un total de 169 Ton de panela/año, las cuales se dividen en las dos categorías que maneja la organización actualmente: Panela en bloque convencional (135 Ton/año) y panela pulverizada convencional (34 Ton/año). Para los siguientes años el total de ventas incrementa de forma progresiva de acuerdo a la expansión en las capacidades productivas de la empresa y la incursión en nuevos mercados.

Tabla 27. Proyección de ventas de panela en Toneladas/año (2018-2022).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Panela bloque convencional	135	216	216	256	286
Panela pulverizada convencional	34	216	216	256	286
Total	169	432	432	512	572

Fuente: Documentos internos de Corpanova.

En cuanto a la parte del transporte del producto, este es un servicio externo de la empresa que se contrata de manera independiente ya que la empresa aún no cuenta con flotas propias para las entregas de pedidos. Cada una de las asociaciones maneja de forma individual sus contrataciones para la distribución y comercialización de la panela. Respecto a la adquisición de una flota propia para la comercialización de los productos Corpanova contempla una serie de aspectos, dentro de los positivos comentan:

- Mejores condiciones de transporte que aseguren la calidad del producto.
- Entrega oportuna del producto por parte de los transportadores, ya que con carros propios estos deben estar disponibles cuando se requieran.
- Mayor credibilidad y reconocimiento de la marca.

En segundo lugar, las desventajas serían las siguientes:

- La gran inversión que se requiere para aprovisionar a la empresa de vehículos propios.
- Los costos fijos en que se incurrirían por causa de mantenimientos, reparaciones, compra de repuestos y demás gastos que garanticen la seguridad tanto del transportador como de los despachos.

Es por estas razones que la empresa aun cuenta con la posibilidad de manejar una flota propia, sin embargo, la gran inversión que esta requiere es el principal factor por el cual la empresa no lo ha llevado a cabo.

Tabla 28. Análisis comercial y de ventas de Corpanova.

Análisis comercial y de ventas					
Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Falta de formalización en los procesos comercial y de ventas de Corpanova.	D	X			
Necesidad de unificar el proceso comercial llevado a cabo por las asociaciones que conforman Corpanova.	D	X			
Presencia de un amplio mercado potencial e influencia de la panela de las asociaciones de Corpanova en municipios cercanos.	F				X
Falta de una marca comercial bajo la cual comerciar los productos de Corpanova.	D	X			
La empresa cuenta con proyecciones de venta de sus productos.	F			X	
Manejo de precios de venta de la panela competitivos frente al sector.	F			X	

Fuente: Elaboración propia.

5.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

Tabla 29. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna.

Variable Clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (F/D)
Análisis administrativo		
Falta de misión y visión formalmente establecidas.	Corpanova no ha establecido la misión y visión, debido a la falta de orientación y unión de las asociaciones, se evidencia, que no han logrado reconocer su razón de ser y su querer ser.	La misión y la visión son la esencia de una empresa, por lo tanto, el no prestarle la suficiente atención conlleva a que la organización no cuente con un rumbo definido ni unas metas claras. (DEBILIDAD)
Falta de claridad sobre los requerimientos del entorno.	Corpanova actualmente desconoce muchos de los aspectos relacionados con el entorno externo a la organización; desde los gustos y preferencias de los consumidores del mercado, hasta el comportamiento del sector proveedor (Caña de azúcar) y los competidores indirectos.	La falta de claridad sobre los requerimientos del entorno, son una gran falencia para cualquier organización, pues al no estar al tanto de los cambios que constantemente presentan los diferentes grupos de interés, la empresa no va a poder tener la capacidad de responder adecuadamente sobre los mismos y va a perder participación en el mercado. (DEBILIDAD)
Planeación de las áreas de manera momentánea e informal.	La Corporación si bien tiene claridad en cuanto a proyecciones de producción para alcanzar unos estándares de ventas establecidos, no cuenta con documentos formales que se comuniquen a los asociados y personal de la planta, sobre las actividades que se deben desarrollar por cada uno, para llevar a cabo ciertos propósitos, las actividades se planean de forma espontánea y en el momento en el que se necesita ejecutarla.	El hecho de no mantener y procurar el orden dentro de las actividades de una empresa, es importante porque esto genera que se cometan errores y a su vez que los empleados no asuman la responsabilidad de su trabajo. (DEBILIDAD)
Gran número de áreas definidas que no deben considerarse áreas sino subgrupos de áreas y carencia de áreas necesarias.	Corpanova hasta el momento, tiene 15 áreas definidas, dentro de las cuales existen algunas áreas que tienen relación directa con el área de producción y la organización las considera de forma independiente, lo que hace que haya demoras en los	La definición exacta de las dependencias que conforman una organización, implica, que la empresa evalúe aquellas áreas que necesita para obtener resultados orientados a satisfacer sus objetivos, así como, definir aquellos grupos de sub-

Variable Clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (F/D)
	procesos, pues al hacerlo de esta manera las subáreas no se trabajan de forma secuencial. De igual forma, la corporación no considera áreas que son fundamentales para el buen funcionamiento de la estructura organizativa.	dependencias que conformarán estas grandes áreas hace que las organizaciones eviten tener errores frente al desempeño de las actividades funcionales. (DEBILIDAD)
Carencia de estructura organizativa establecida formalmente (organigrama).	Corpanova no cuenta con una estructura organizacional formal establecida en un organigrama, por lo tanto, aunque no se ha iniciado sus funciones organizacionales, tampoco se ha establecido de manera formal la jerarquización que se manejará.	Una organización que no cuenta con una estructura organizativa definida puede generar problemas de comunicación y flujo de información efectivos, al no tener claridad sobre la ubicación del personal dentro de la empresa y al no conocer el conducto regular que se debe llevar a cabo en cualquier situación requerida en la cual se involucren más de una dependencia. (DEBILIDAD)
Carencia de manual de funciones para los cargos.	La carencia de una estructura organizacional, hace que de igual forma la corporación no cuente con el establecimiento de manuales de funciones por área funcional para orientar al personal sobre las funciones específicas que deben realizar en sus puestos de trabajo.	Los manuales de funciones en las empresas permiten llevar un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la organización. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo, por ello al Corpanova no contar con la definición de una estructura organizacional, no puede establecer la descripción y el diseño de los puestos de trabajo. (DEBILIDAD)
Toma de decisiones por parte de la Junta directiva frente a los temas de mayor relevancia dentro de la Corporación.	Dentro de los aspectos definidos por parte de la Corporación para iniciar sus operaciones, se encuentra la conformación de la Junta Directiva, quién se cataloga como el ente de mayor autoridad e influencia dentro de la organización, pues es quién se encargara de tomar las decisiones estratégicas de la plata y sus asociados.	A pesar de que la organización requiere de mucha intervención es aspectos administrativos, una ventaja que posee la Corporación es que cuenta con una Junta directiva de manera formal, lo que permite que, por medio de esta, se pueda dar inicio a las mejoras que se requieren. (FORTALEZA)

Variable Clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (F/D)
Carencia de un sistema de evaluación y control, actualmente una sola persona se encarga de realizar los controles de calidad para cada dependencia y frente a los ensayos de producción.	Actualmente, en la corporación existe una sola persona que se encarga de realizar los controles de calidad para cada dependencia y frente a los ensayos de producción. Teniendo en cuenta que aún la planta no empieza a operar de forma formal, pero a la fecha se debe comenzar a diseñar un sistema de control de calidad tanto del proceso productivo de la planta como del proceso llevado a cabo por cada área necesaria para dar buen funcionamiento a la corporación.	Cuando se realiza control de calidad a un proceso productivo por medio de la medición de parámetros, se le puede dar un seguimiento a la calidad del producto y garantizar un producto terminado en óptimas condiciones, la carencia del mismo, hace que no exista un reconocimiento de los errores cometido, que las áreas no puedan retroalimentar sobre los procesos ejecutados y que no se pueda intervenir para mejorar un proceso que tiene fallas antes de tener el producto terminado. (DEBILIDAD).
Análisis de recursos humanos		
Personal a cargo de las asociaciones que conforman la corporación.	Las asociaciones pertenecientes a Corpanova, son las proveedoras del insumo más importante requerido para la producción de panela: la miel de caña panelera, por ello, es fundamental conocer el personal que labora en la obtención de dicho insumo, porque de ello depende que la miel que se reciba en la planta cuente con condiciones de calidad que permitan a su vez obtener un buen resultado respecto al producto final. Las asociaciones cuentan con personal, que aunque no cuenta con las habilidades profesionales para el proceso de producción de miel, si cuentan con los conocimientos empíricos para el adecuado seguimiento de los procesos productivos requeridos para la producción de miel.	El hecho de que las asociaciones proveedoras del mayor insumo para la producción de la panela en la planta, cuente con personal con conocimientos en el adecuado proceso para la producción de miel, representa una fortaleza a la organización. (FORTALEZA)
Falta de formalización del área de gestión humana, pues el gerente administrativo es quién se encarga de las labores de dicha área.	La carencia de diversas áreas importantes en la organización es notoria, sin embargo, actualmente el área de gestión humana especialmente se requiere con alta necesidad, pues la	Las organizaciones tienen la necesidad de incorporar a sus estructuras el área de gestión humana, en las empresas esta área se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial

Variable Clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (F/D)
	Corporación está en tiempo de empezar a reclutar personal para cada área necesaria, requiere a su vez, diseñar las áreas que se tienen dispuesta por parte de la Junta directiva y así mismo, analizar las áreas nuevas que se deben contemplar para el buen funcionamiento en todos los aspectos de la corporación.	muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. (DEBILIDAD)
Análisis financiero		
Conformación de fondo rotatorio que favorezca a los asociados en cuestiones de obtención de crédito para el mejoramiento de sus trapiches y a la corporación como una forma de contar con capital propio.	El fondo rotatorio, es conformado por la Junta directiva de la Corporación, para tratar todos los temas relacionados con la parte financiera y de créditos de la Corporación, tanto de la planta como de los asociados, este fondo, fue creado para que la empresa cuente con recursos que favorezca a los asociados en cuestiones de obtención de crédito para el mejoramiento de sus trapiches y a la corporación como una forma de contar con capital propio.	Un fondo rotatorio es un fondo o cuenta con ingresos que sigue estando disponible para financiar sus operaciones continuas sin ningún tipo de limitación por ejercicio fiscal. Los fondos rotatorios son fuentes útiles de financiación para proyectos dentro de las empresas, que permiten a las mismas autoabastecerse en temas financieros para amortiguar la gestión de préstamos con entidades bancarias. (FORTALEZA)
Análisis de producción		
Proceso de producción correctamente definido y estructurado.	Corpanova cuenta con un proceso de producción claro, el cual define cada una de las actividades que incurren en la producción de panela, estructurando su área de producción de manera que esté acorde con dicho flujo de actividades.	La claridad en el proceso productivo constituye una fortaleza para Corpanova, dado que permite comprender las actividades a desarrollar en la producción de panela a cada miembro involucrado en la misma y a las demás áreas y niveles de la organización. Además de ello, contribuye a la productividad de la compañía y es indispensable para la certificación de la planta productora. (FORTALEZA)
Presencia de un encadenamiento productivo que beneficie el proceso de elaboración de panela.	Corpanova cuenta con un encadenamiento productivo que va desde la obtención, cultivo y manejo de la caña panelera como principal producto de la compañía, pasando por la	Cada uno de los eslabones del encadenamiento productivo de Corpanova contribuyen al desarrollo de las actividades de la empresa y la creación de valor para la misma, cada actor del encadenamiento

Variable Clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (F/D)
	transformación de la caña en miel por parte de los trapiches asociados a Corpanova, quienes proveen de este insumo a la compañía para realizar el proceso de producción de panela apta para su distribución y comercialización por parte de terceros.	productivo se considera un socio para Corpanova y al concentrarse cada uno en una parte de todo el proceso productivo, permite la eficiencia y el desarrollo adecuado de las labores. (FORTALEZA)
Incremento en la capacidad de producción de la planta homogeneizadora de mieles.	La nueva planta homogeneizadora de mieles de Corpanova, dotada de espacios amplios y alta tecnología para la producción panelera, otorga a la compañía un nuevo centro para la producción de panela con capacidad de 295 Kg de panela/Hora, que sumados a los 177 Kg/Hora del Trapiche Comunitario asociado a la compañía incrementan la capacidad productiva de la empresa en más de un 100%.	El incremento en la capacidad de producción gracias a la nueva planta es un aspecto positivo para Corpanova dado que responde a las necesidades de crecimiento de la empresa y los trapiches asociados, contribuye a la tecnificación de la producción y mejoramiento de la calidad del producto final, además de contar con capacidad para abastecer el mercado actual de las asociaciones y expandirlo.
Poca homogeneización de las cañas empleadas por las unidades productivas de la organización.	Los trapiches o unidades productivas asociados a Corpanova son los encargados del manejo, cultivo y cosecha de la caña panelera que proveerá de miel de caña a la corporación. Actualmente algunas de las unidades productivas cuentan con cañas de diferentes referencias o cañas que no son tecnificadas, esta diversidad en el manejo de las cañas hace que las mieles que lleguen a Corpanova cuenten con características variadas en cuando a pH y °Brix, por lo que la miel se debe someter a procesos extra para obtener por parte de Corpanova para que la panela no varíe en sus atributos.	La falta de estandarización en el tipo de cañas que se emplean en la producción de la miel de caña panelera que provee a Corpanova, la organización debe afrontar procesos extra para la homogeneización de la miel y la calidad de las panelas disminuye, en adición, algunas de las cañas presentan un rendimiento menor a otras y son más susceptibles a enfermedades lo que también perjudica la productividad. (DEBILIDAD)
Baja estandarización en las condiciones tecnológicas y de producción de los trapiches asociados a Corpanova.	Actualmente existen diferencias en la tecnología, procesos y capacidad de los trapiches asociados a Corpanova, estas diferencias generan un proceso de producción de miel con baja	La baja estandarización de los trapiches en materia de producción e instalaciones físicas compromete la calidad y uniformidad de la miel de caña, principal insumo de Corpanova, esto genera

Variable Clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (F/D)
	estandarización y hace que algunas unidades productivas tengan mejor rendimiento que otras.	dificultades para la producción de panela de calidad además del rendimiento en la producción tanto de Corpanova como sus asociados. (DEBILIDAD)
Falta de certificación de la planta homogeneizadora de mieles por parte de Invima y otras organizaciones.	Corpanova está en proceso de obtener la certificación por parte del Invima de la nueva planta homogeneizadora de mieles para así poder iniciar actividades productivas en la misma. Además del Invima, faltan otros procesos de certificación por parte de la CVC y otras entidades que otorguen mayor acreditación de la calidad de panela producida en la empresa. Aún existen requisitos pendientes para la certificación por parte de estas instituciones.	Las demoras y retrasos en el proceso de certificación de la nueva planta de producción de la compañía impiden a la organización iniciar actividades con esta en el futuro próximo, es indispensable obtener dichas certificaciones dado que son requisitos de ley para la puesta en marcha de la planta. Esta pausa le impide a Corpanova aprovechar todo su potencial de producción además de generar costos en caso de que se atrase más el proceso, debido a que se ha realizado inversión en equipo, material, personal, entre otros aspectos para dicha planta. (DEBILIDAD)
Análisis comercial y de ventas		
Falta de formalización en los procesos comercial y de ventas de Corpanova.	Dado que la compañía aún se encuentra en proceso de acreditación de la planta homogeneizadora de mieles, no se han definido los criterios de comercialización y ventas de la compañía de manera formal, por lo que el área se maneja tomando como base la experiencia y acciones llevadas a cabo por las asociaciones que ahora forman Corpanova.	Es necesario definir el proceso y los aspectos principales relacionados a la distribución y comercialización de la panela para poder realizarlo de forma estandarizada, conocer los responsables y las actividades a desarrollar por los mismos y llevar un control al respecto. Una vez la planta este apta para el funcionamiento, Corpanova debe tener claridad sobre estos temas. (DEBILIDAD)
Necesidad de unificar el proceso comercial llevado a cabo por las asociaciones que conforman Corpanova.	Cada una de las asociaciones que conforman Corpanova cuenta con particularidades en la comercialización de sus productos, al empezar a trabajar como una sola compañía bajo el nombre de Corpanova es necesario unificar este proceso.	El manejo diferenciado que le da cada asociación a la venta de sus productos no permite la estandarización de los procesos de Corpanova, y puede llevar a conflictos internos en la compañía debido a las diferencias entre los socios, es por esta razón que resulta de gran importancia manejar un

Variable Clave	Situación actual	Impacto sobre el grupo (F/D)
		proceso único de comercialización y venta de panela que se lleve a cabo a nombre de Corpanova. (DEBILIDAD)
Presencia de un amplio mercado potencial e influencia de la panela de las asociaciones de Corpanova en municipios cercanos.	Los principales clientes de la compañía son los que posee cada una de las asociaciones que conforman Corpanova. La corporación cuenta con aproximadamente 3.904 puntos de venta del producto en la zona urbana y rural de los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles, extendiéndose también a los municipios de Trujillo, Tuluá, Río Frío, y zonas aledañas. De acuerdo a algunos estudios de mercado de la compañía, existen también mercados potenciales en otras zonas del departamento e incluso mercados internacionales.	La agrupación de los diferentes trapiches paneleros que forman Corpanova hacen que la empresa cuente con una base de clientes desde el inicio de sus actividades, además de un gran mercado potencial en las zonas de influencia de la empresa el cual puede ser atendido gracias al incremento en las capacidades productivas con el que cuenta la organización. El reconocimiento y fidelización que cada una de las asociaciones de Corpanova había construido con sus clientes pasa a ser ahora un insumo y ventaja importante para Corpanova. (FORTALEZA)
Falta de una marca comercial bajo la cual comerciar los productos de Corpanova.	Actualmente los asociados a Corpanova comercian sus productos de forma individual bajo el nombre de sus organizaciones o trapiches. Una vez Corpanova inicie sus operaciones productivas, se debe definir y comerciar un solo portafolio de productos a nombre de Corpanova.	La ausencia de una marca comercial para los productos de Corpanova es una debilidad a tener en cuenta por parte de la corporación, esto impide el apropiado proceso de venta de sus productos, además de hacer más difícil para el consumidor el reconocimiento, recordación y fidelización con la marca. (DEBILIDAD)

Fuente: Elaboración propia.

6. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (DOFA)

6.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MATRIZ E.F.E)

El modelo que se presenta a continuación pertenece a la matriz de factores externos (E.F.E), propuesta por Betancourt (2013), a partir del modelo de David (1995), el cual, tiene como propósito brindar un peso a todas aquellas variables resultantes de mayor impacto frente a las oportunidades y las amenazas, con ello, conociendo la capacidad de respuesta de Corpanova para aprovechar o amortiguar aquellas variables que se presentan como amenaza u oportunidad.

La Matriz EFE permite evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones. Esta se desarrolla de la siguiente manera:

- 1.** Elaboración de la lista de factores externos clave de acuerdo con los resultados del análisis externo, hasta obtener un total de 15 a 20 factores incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas más significativas.
- 2.** Asigne un peso a cada factor (en porcentaje o decimal) que refleje la importancia relativa de cada factor en relación con los demás. La suma de todos pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1.0.
- 3.** Asigne a cada factor externo clave una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, califique así:
 - Oportunidad mayor: 4
 - Oportunidad menor: 3
 - Amenaza menor: 2
 - Amenaza mayor: 1

La calificación evalúa el impacto sobre la organización mientras que el peso refleja la importancia del factor en el entorno.

- 4.** Multiplique peso (en decimal) de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- 5.** Sume los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total para la organización.

Interpretación del resultado: Si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está

aprovechando las oportunidades significativas, y si el peso es menor a 2,5 (entre 2 y 1) la organización posee una capacidad de respuesta débil frente al entorno (Betancourt, 2013).

Tabla 30. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Diversidad de suelos al contar con zonas planas y de ladera.	0,05	4	0,2
Cantidad de población joven en los municipios de influencia de Corpanova.	0,03	4	0,12
Aumento en las tendencias saludables y el consumo de productos orgánicos.	0,05	4	0,2
Disminución del Índice de Pobreza Multidimensional en el departamento y a nivel nacional.	0,02	4	0,08
Estado actual de los elementos geofísicos (suelo, clima y agua).	0,025	4	0,1
Producción agropecuaria con enfoque sostenible.	0,03	4	0,12
Comportamiento positivo del sector agricultor a nivel nacional y regional.	0,04	4	0,16
Participación del país en comercio exterior y vigencia de acuerdos internacionales.	0,03	4	0,12
La agricultura como principal rubro de la economía en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles.	0,05	4	0,2
Control adecuado de plagas y enfermedades en los cultivos agrícolas.	0,05	4	0,2
Marco legal regulador de la producción agrícola.	0,02	4	0,08
Apoyo institucional a la agroindustria panelera.	0,025	4	0,1
Variedad de fuentes hídricas en las zonas del Norte del Valle del cauca.	0,025	3	0,075
Clima y temperatura óptima para el cultivo de caña panelera.	0,02	3	0,06
Altitud a nivel del mar adecuada para la agricultura en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles.	0,01	3	0,03

Cercanía de los municipios de influencia de Corpanova.	0,02	3	0,06
Crecimiento de la población en los territorios del Norte del Valle del Cauca.	0,005	3	0,015
Avances de la región en materia de construcción de paz.	0,005	3	0,015
Niveles óptimos de calidad de vida y acceso a servicios públicos básicos.	0,008	3	0,024
Intervención del estado en la administración de los recursos naturales.	0,002	3	0,006
Uso de tecnologías para el manejo de recursos e insumos agrícolas.	0,01	3	0,03
Avances tecnológicos en procesos agrícolas.	0,010	3	0,030
Normatividad de protección ecológica.	0,005	3	0,015
Reglamentación sobre la competencia.	0,005	3	0,015
Leyes que promueven la protección al consumidor.	0,005	3	0,015
Leyes que promueven el comercio exterior a empresas del sector agroindustrial.	0,01	3	0,03
Decreto 3075 de 1997 respecto a las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias.	0,005	3	0,015
AMENAZAS			
Traslado de los habitantes de zonas rurales a ciudades y cabeceras municipales.	0,04	1	0,04
Bajo acceso a programas de educación media, técnica, tecnológica y profesional.	0,05	1	0,05
Presupuesto estatal destinado a la investigación y desarrollo en la agroindustria panelera.	0,06	1	0,06
Actual estado de la infraestructura vial y de comunicaciones.	0,05	1	0,05
Asimilación y capacitación del personal de las empresas respecto a la transformación tecnológica en los procesos del sector agrícola.	0,04	1	0,04

Baja cifra de nacimientos en los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles.	0,02	2	0,04
Auge de los retail y tiendas de descuento.	0,012	2	0,024
Mayor desconfianza de los consumidores sobre las organizaciones y su impacto en el ambiente y la sociedad.	0,01	2	0,02
Presencia de grupos armados no gubernamentales en zonas municipales y rurales en el Norte del Valle.	0,02	2	0,04
Presencia de brechas socio-económicas entre zonas urbanas y rurales.	0,02	2	0,04
Influencia de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la protección del ambiente y los ecosistemas.	0,03	2	0,06
Grupos económicos apoderados de grandes extensiones de suelo.	0,02	2	0,04
Control y manejo de residuos.	0,02	2	0,04
Niveles de contaminación en la producción agrícola.	0,015	2	0,03
Uso inadecuado de agroquímicos para la producción agrícola.	0,028	2	0,056
TOTAL	1	-	2,745

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la organización obtuvo una puntuación ponderada de 2,745 puntos, la cual indica que Corpanova posee más oportunidades que amenazas en el sector, esto le permite aprovechar en mayor medida las oportunidades existentes y a su vez mitigar los efectos de las amenazas que puedan afectar a la organización. En otras palabras, la empresa se desempeña en un ambiente externo favorable, siendo el puntaje de las oportunidades 2,115 dentro del total de la evaluación del ambiente externo, mientras que las amenazas por su parte obtuvieron una calificación de 0,63.

6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ E.F.I)

La Matriz EFI permite a los dirigentes de una empresa evaluar la información interna de la organización y sus distintas áreas funcionales o procesos. Se desarrolla de la siguiente manera:

1. Elaboración de la lista de factores internos de acuerdo con los resultados del análisis interno, hasta obtener un total de 15 a 20 factores incluyendo tanto las fortalezas como las debilidades más significativas.
2. Asigne un peso a cada factor (en porcentaje o decimal) que refleje la importancia relativa de cada factor en relación con los demás. La suma de todos pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1.0.
3. Asigne a cada factor interno clave una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficientemente responde la organización a las estrategias actuales, califique así:
 - Fortaleza mayor: 4
 - Fortaleza menor: 3
 - Debilidad menor: 2
 - Debilidad mayor: 1

La calificación evalúa la importancia del factor para la empresa mientras que el peso refleja la importancia del factor respecto a los demás.

4. Multiplique peso (en decimal) de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sume los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total para la organización.

Interpretación del resultado: si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está utilizando las fortalezas significativas, y si el peso es menor a 2,5 (entre 2 y 1) la organización está perdiendo valor (Betancourt, 2013).

Tabla 31. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Toma de decisiones por parte de la Junta directiva frente a los temas de mayor relevancia dentro de la Corporación.	0,05	4	0,20
Personal a cargo de las asociaciones que conforman la corporación.	0,04	4	0,16
Conformación de fondo rotatorio que favorezca a los asociados en cuestiones de obtención de crédito para el mejoramiento de sus trapiches y a la corporación como una forma de contar con capital propio.	0,03	4	0,12
Proceso de producción correctamente definido y estructurado.	0,05	4	0,20
Presencia de un encadenamiento productivo que beneficie el proceso de elaboración de panela.	0,04	4	0,16
Incremento en la capacidad de producción de la planta homogeneizadora de mieles.	0,05	4	0,20
Presencia de un amplio mercado potencial e influencia de la panela de las asociaciones de Corpanova en municipios cercanos.	0,04	4	0,16
Manejo de precios de venta de la panela competitivos frente al sector.	0,03	4	0,12
Presencia de planes de producción por parte de Corpanova	0,02	3	0,06
La empresa cuenta con proyecciones de venta de sus productos.	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Establecimiento de propósitos y objetivos por parte de cada socio.	0,03	2	0,06
Plan de trabajo que establece el número de personas necesarias para laborar en la planta homogeneizadora.	0,04	2	0,08
Falta de misión y visión formalmente establecidas.	0,04	1	0,04
Falta de claridad sobre los requerimientos del entorno.	0,03	1	0,03
Planeación momentánea de las áreas de manera momentánea e informal.	0,04	1	0,04
Gran número de áreas definidas que no deben considerarse áreas sino subgrupos de áreas y carencia de áreas necesarias.	0,03	1	0,03
Carencia de estructura organizativa establecida formalmente (organigrama).	0,04	1	0,04
Carencia de manual de funciones para las áreas.	0,05	1	0,05
Falta de formalización del área de gestión humana, pues el gerente administrativo es quién se encarga de las labores de dicha área.	0,03	1	0,03

Carencia de un sistema de evaluación y control, actualmente una sola persona se encarga de realizar los controles de calidad para cada dependencia y frente a los ensayos de producción.	0,04	1	0,04
Adecuado número de comités definidos para conformar el fondo rotatorio.	0,02	1	0,02
Poca homogeneización de las cañas empleadas por las unidades productivas de la organización.	0,03	1	0,03
Baja estandarización en las condiciones tecnológicas y de producción de los trapiches asociados a Corpanova.	0,05	1	0,05
Falta de certificación de la planta homogeneizadora de mieles por parte de Invima y otras organizaciones.	0,05	1	0,05
Falta de formalización en los procesos comercial y de ventas de Corpanova.	0,04	1	0,04
Necesidad de unificar el proceso comercial llevado a cabo por las asociaciones que conforman Corpanova.	0,03	1	0,03
Falta de una marca comercial bajo la cual comerciar los productos de Corpanova.	0,04	1	0,04
TOTAL	1,0	-	2,14

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz, se puede evidenciar que Corpanova obtuvo un puntaje ponderado de 2,14, es decir que está por debajo del promedio que es 2,5; lo anterior indica que la organización está perdiendo valor al no poner en función todo el potencial con el cual cuenta, lo que quiere decir que la compañía debe seguir mejorando y estableciendo pautas de acción respecto a buenas practicas directivas, productivas, financieras, entre otras, que permitan hacer frente a sus debilidades y promuevan el desarrollo de la empresa en un contexto tan cambiante como el actual.

6.3. MATRIZ DOFA

Esta matriz es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los dirigentes de las organizaciones a desarrollar 4 tipos de estrategias (Betancourt, 2013):

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), usan las Fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las Oportunidades Externas.
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA), aprovechan las Fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las Amenazas externas.
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), buscan superar las Debilidades internas aprovechando las Oportunidades externas.

- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA), son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las Amenazas del entorno.

Tabla 32. Variables para la construcción de la matriz DOFA.

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
1. Diversidad de suelos al contar con zonas planas y de ladera. 2. Cantidad de población joven en los municipios de influencia de Corpanova. 3. Aumento en las tendencias saludables y el consumo de productos orgánicos. 4. Disminución del Índice de Pobreza Multidimensional en el departamento y a nivel nacional. 5. Estado actual de los elementos geofísicos (suelo, clima y agua). 6. Producción agropecuaria con enfoque sostenible. 7. Comportamiento positivo del sector agricultor a nivel nacional y regional. 8. Participación del país en comercio exterior y vigencia de acuerdos internacionales 9. La agricultura como principal rubro de la economía en los municipios de Bolívar, El Dóvó y Versalles. 10. Control adecuado de plagas y enfermedades en los cultivos agrícolas. 11. Marco legal regulador de la producción agrícola. 12. Apoyo institucional a la agroindustria panelera	1. Falta de misión y visión formalmente establecidas. 2. Falta de claridad sobre los requerimientos del entorno. 3. Planeación de las áreas de manera momentánea e informal. 4. Gran número de áreas definidas que no deben considerarse áreas sino subgrupos de áreas y carencia de áreas necesarias. 5. Carencia de estructura organizativa establecida formalmente (organigrama). 6. Carencia de manual de funciones para las áreas. 7. Falta de formalización del área de gestión humana, pues el gerente administrativo es quién se encarga de las labores de dicha área. 8. Carencia de un sistema de evaluación y control, actualmente una sola persona se encarga de realizar los controles de calidad para cada dependencia y frente a los ensayos de producción. 9. Adecuado número de comités definidos para conformar el fondo rotatorio. 10. Poca homogeneización de las cañas empleadas por las unidades productivas de la organización. 11. Baja estandarización en las condiciones tecnológicas y de producción de los trapiches asociados a Corpanova. 12. Falta de certificación de la planta homogeneizadora de mieles por parte de Invima y otras organizaciones. 13. Falta de formalización en los procesos comercial y de ventas de Corpanova. 14. Necesidad de unificar el proceso comercial llevado a cabo por las asociaciones que conforman Corpanova. 15. Falta de una marca comercial bajo la cual comercial los productos de Corpanova.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Toma de decisiones por parte de la Junta directiva frente a los temas de mayor relevancia dentro de la Corporación. 2. Personal a cargo de las asociaciones que conforman la corporación. 3. Conformación de fondo rotatorio que favorezca a los asociados en cuestiones de obtención de crédito para el mejoramiento	1. Traslado de los habitantes de zonas rurales a ciudades y cabeceras municipales. 2. Bajo acceso a programas de educación media, técnica, tecnológica y profesional. 3. Presupuesto estatal destinado a la investigación y desarrollo en la agroindustria panelera. 4. Actual estado de la infraestructura vial y de comunicaciones.

de sus trapiches y a la corporación como una forma de contar con capital propio. 4. Proceso de producción correctamente definido y estructurado. 5. Presencia de un encadenamiento productivo que beneficie el proceso de elaboración de panela. 6. Incremento en la capacidad de producción de la planta homogeneizadora de mieles. 7. Presencia de un amplio mercado potencial e influencia de la panela de las asociaciones de Corpanova en municipios cercanos. 8. Manejo de precios de venta de la panela competitivos frente al sector.	5. Asimilación y capacitación del personal de las empresas respecto a la transformación tecnológica en los procesos del sector agrícola.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Estrategias DOFA de Corpanova.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Ampliar el portafolio de productos de Corpanova a través de los adelantos en investigación y desarrollo en el sector panelero para la diversificación de productos a partir de la panela. 2. Implementar herramientas estratégicas que permitan incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado. 3. Incursionar en el mercado internacional a través de una oferta exportadora de productos orgánicos de alta calidad a base de panela. 4. Impulsar la participación de Corpanova en las diferentes iniciativas y proyectos de promoción al sector panelero a nivel regional y nacional.	1. Incrementar y mejorar los cultivos de caña panelera en las unidades productivas de Corpanova a través de la estandarización de los tipos de caña empleadas. 2. Diseñar un plan para la correcta implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo con los lineamientos establecidos por el INVIMA. 3. Aprovechar los programas de apoyo gubernamentales para el mejoramiento de las condiciones físicas y tecnológicas de los trapiches asociados a Corpanova. 4. Mejorar las vías y mecanismos de comunicación entre la planta y los asociados y generar formas adecuadas para compartir la información. 5. Reestructurar las áreas funcionales existentes en la corporación y definir el funcionamiento de las nuevas áreas a incorporar para mejorar la gestión empresarial. 6. Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad para el adecuado manejo, control y monitoreo de los procesos de la compañía.

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Establecer mecanismos para la integración de nuevos socios, para contribuir al nivel de empleabilidad y desarrollo social del territorio. 2. Generar nuevas iniciativas que dinamicen a la organización en aspectos financieros.	1. Estandarizar los procesos y métodos de producción de miel de caña panelera por parte de las unidades productivas asociadas a Corpanova. 2. Promover en el personal de planta y miembros asociados a Corpanova actividades que fortalezcan la gestión del conocimiento y el desarrollo y adquisición de nuevas habilidades. 3. Establecer mecanismos de control y regulación de las operaciones financieras y contables de Corpanova.

Fuente: Elaboración propia.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1. VISIÓN

La declaración de visión constituye el enunciado que describe la situación futura en la que una organización desea estar en un horizonte de tiempo establecido. De acuerdo a David (2008), la visión generalmente se define antes de la misión y busca responder a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?”. A continuación, se presenta la propuesta de visión diseñada para Corpanova, teniendo en cuenta los criterios de mayor relevancia para la compañía y sus expectativas a futuro con la organización.

Tabla 34. Criterios para la elaboración de la Visión de Corpanova.

Componentes	Observaciones
Dimensión de tiempo	Con un horizonte de tiempo de 5 años.
Integradora	Abarca todas las áreas funcionales de la organización, así como las unidades productivas asociadas y los eslabones del encadenamiento productivo.
Amplia y detallada	Adaptada a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con un enfoque hacia la innovación y las buenas prácticas agrícolas y de manufactura.
Realista-posible	Satisfacer las dinámicas en las necesidades y expectativas, teniendo en cuenta la capacidad tecnológica instalada y las fortalezas con las que cuenta la Corporación.
Difundida interna y externamente	Será socializada a todos los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia a partir de Serna, (2011). Gerencia estratégica.

Visión: Para el año 2022 Corpanova proyecta convertirse en una empresa insignia en la producción de panela orgánica y de alta calidad en la zona norte del Valle del Cauca, con participación en el mercado nacional e internacional y reconocida por la innovación en su modelo organizacional, su portafolio de productos y el manejo de relaciones fructíferas con sus socios y clientes.

7.2. MISIÓN

La misión representa la razón de ser de la organización, es la respuesta a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” (David, 2008). La misión es la síntesis del objetivo de la organización y de la relación que maneja con sus principales grupos de interés, a través de un análisis de los principales criterios a tener en cuenta en el diseño de una misión empresarial, se presenta la propuesta realizada para la misión de Corpanova.

Tabla 35. Criterios para la elaboración de la Misión de Corpanova.

Componentes	Observaciones
¿En qué negocio estamos?	Producción y comercialización de Panela (100% jugo de caña).
¿Cuál es el propósito básico?	Proporcionar a nuestros clientes panela totalmente natural y de altos estándares de calidad, garantizando la satisfacción y fidelización de nuestros clientes y el desarrollo de nuestros asociados contribuyendo al progreso económico de la región.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Cadenas de supermercados a nivel regional y nacional, distribuidores mayoristas, graneros y tiendas de barrio.
¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?	Panela en bloque convencional en presentación de 500 y 100 gramos y panela pulverizada convencional en presentación de 250 gramos.
¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Rentabilidad para la corporación y sus socios, mantener las buenas relaciones entre los afiliados a la corporación y frente a los clientes, el desarrollo de nuevos productos y la penetración hacia nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, desarrollo integral.
¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?	Satisfacción del cliente interno brindando atención a la salud y seguridad en el trabajo, así como desarrollo personal y laboral; y satisfacción al cliente externo empleando materia prima de calidad, un adecuado proceso de producción y

	una adecuada relación con las asociaciones proveedores.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Serna, (2011). Gerencia estratégica.

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela a base de miel orgánica, que cuenta con adecuadas prácticas agrícolas y de manufactura; brindando a nuestros clientes productos asequibles con altos estándares de calidad y nutrición, comprometidos con el desarrollo personal y laboral de nuestros colaboradores, así como el fortalecimiento económico de nuestros asociados y el progreso de la región norte del Valle del Cauca.

7.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para Betancourt (2013), los objetivos estratégicos son las situaciones a las que esperamos llegar, los resultados que queremos lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión. Los objetivos son esas situaciones y resultados que son positivos para la organización y para quienes la dirigen y orientan.

Establecer los objetivos estratégicos a largo plazo para Corpanova permite poner en marcha metas y logros que se pretenden alcanzar y estimular el apoyo y esfuerzo de sus colaboradores hacia el cumplimiento de estos.

Tabla 36. Objetivos estratégicos de Corpanova.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DOFA
Estandarizar el funcionamiento y desarrollo de cada uno de los procesos de las diferentes áreas funcionales de la corporación.	Reestructurar las áreas funcionales existentes en la corporación y definir el funcionamiento de las nuevas áreas a incorporar para mejorar la gestión empresarial.
	Diseñar un plan para la correcta implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo con los lineamientos establecidos por el INVIMA.
	Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad para el adecuado manejo, control y monitoreo de los procesos de la compañía.
	Estandarizar los procesos y métodos de producción de miel de caña panelera por parte de las unidades productivas asociadas a Corpanova.
Impulsar el crecimiento y desarrollo de nuevos mercados para la compañía, bajo criterios de innovación en nuestro portafolio de productos y el manejo de relaciones satisfactorias con nuestros clientes.	Ampliar el portafolio de productos de Corpanova a través de los adelantos en investigación y desarrollo en el sector panelero para la diversificación de productos a partir de la panela.
	Implementar herramientas estratégicas que permitan incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado.
	Incursionar en el mercado internacional a través de una oferta exportadora de productos orgánicos de alta calidad a base de panela.

Promover el desarrollo integral de los asociados de la corporación, en cuanto a su nivel de formación, condiciones productivas y mejoramiento de la capacidad instalada en sus trapiches, al igual que el crecimiento social y económico de la región.	Incrementar y mejorar los cultivos de caña panelera en las unidades productivas de Corpanova a través de la estandarización de los tipos de caña empleadas.
	Aprovechar los programas de apoyo gubernamentales para el mejoramiento de las condiciones físicas y tecnológicas de los trapiches asociados a Corpanova.
	Establecer mecanismos para la integración de nuevos socios, para contribuir al nivel de empleabilidad y desarrollo social del territorio.
	Promover en el personal de planta y miembros asociados a Corpanova actividades que fortalezcan la gestión del conocimiento y el desarrollo y adquisición de nuevas habilidades.
Desarrollar la corporación en los aspectos organizacional, humano, tecnológico y cultural.	Impulsar la participación de Corpanova en las diferentes iniciativas y proyectos de promoción al sector panelero a nivel regional y nacional.
	Mejorar las vías y mecanismos de comunicación entre la planta y los asociados y generar formas adecuadas para compartir la información.
Generar valor económico para la corporación y sus asociados, garantizando la estabilidad financiera de la organización.	Generar nuevas iniciativas que dinamicen a la organización en aspectos financieros.
	Establecer mecanismos de control y regulación de las operaciones financieras y contables de Corpanova.

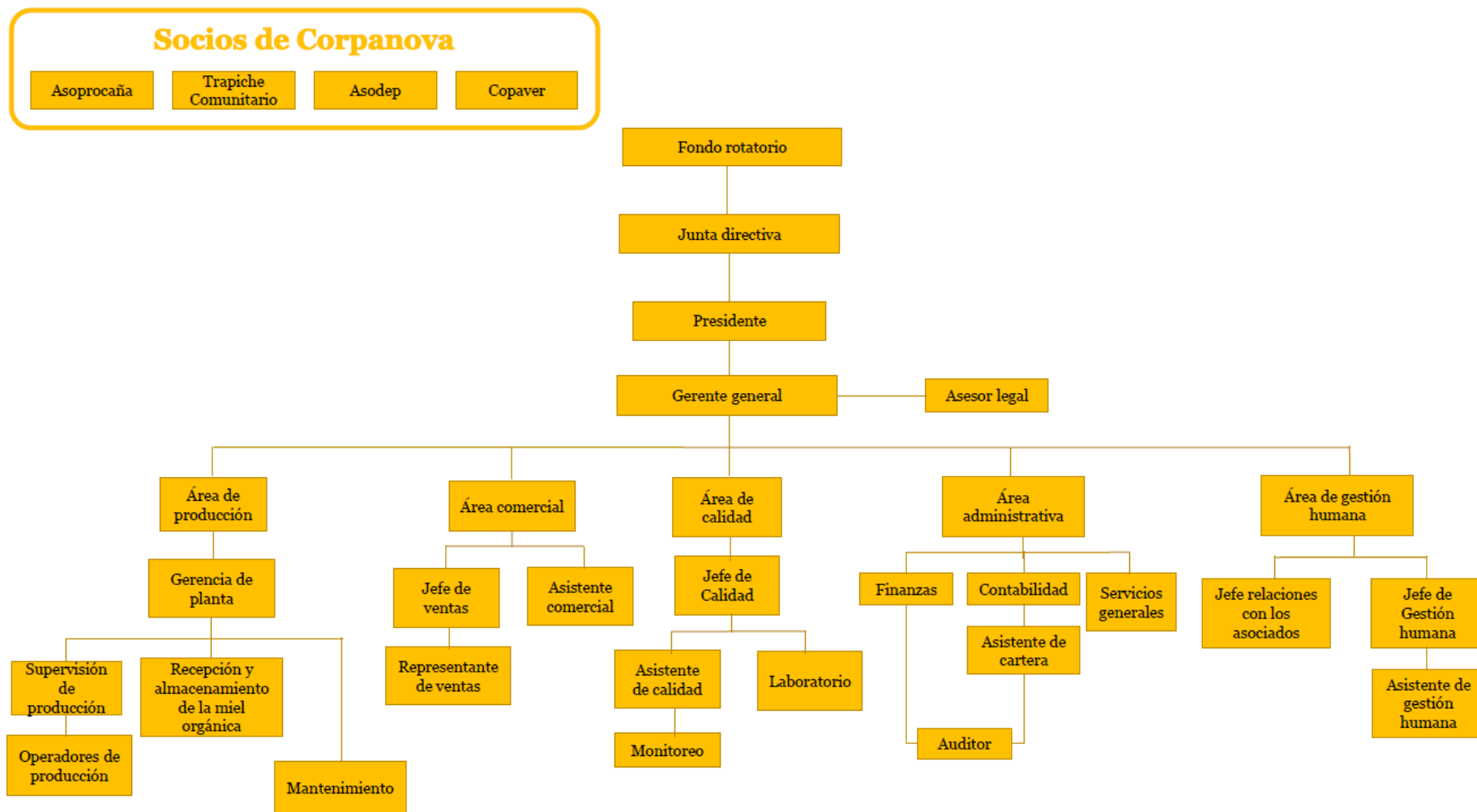
Fuente: Elaboración propia.

7.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La estructura organizacional de una empresa es definida como la forma en la cual se ordenan formalmente las unidades de organización para lograr de la mejor manera los propósitos institucionales claves, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias. Aparece, entonces, la denominada organización formal (Betancourt, 2013).

Así pues, para Corpanova se ha propuesto una estructura de tipo funcional, aunque especificando los cargos existentes en cada área. Este tipo de estructuras se caracteriza por planificar y desarrollar el trabajo con base en especialistas a cargo de cada función, como es el caso de la organización estudiada. Los beneficios de esta estructura son que ayuda a la integración del personal, muestra quien informa a quien, es una forma de comunicación efectiva, ayuda a resolver disputas internas y además muestra la ubicación del personal dentro de la empresa. A continuación, se muestra la propuesta de estructura organizacional realizada para Corpanova.

Figura 6. Organigrama funcional de Corpanova.



Fuente: Elaboración propia.

8. PLAN DE ACCIÓN

8.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

8.1.1. Objetivos a corto plazo

Tabla 37. Objetivos a corto plazo de Corpanova.

Objetivos estratégicos	Objetivos a corto plazo
Estandarizar el funcionamiento y desarrollo de cada uno de los procesos de las diferentes áreas funcionales de la corporación	Reestructurar las áreas funcionales existentes en la corporación y definir el funcionamiento de las nuevas áreas a incorporar para mejorar la gestión empresarial.
	Fomentar el manejo de las Buenas Prácticas de Manufactura en cada uno de los procesos productivos.
	Establecer un sistema de gestión de calidad para el manejo, control y monitoreo de los procesos de la compañía.
	Estandarizar los procesos y métodos de producción de miel de caña por parte de los trapiches asociados de Corpanova.
Impulsar el crecimiento y desarrollo de nuevos mercados para la compañía, bajo criterios de innovación en nuestro portafolio de productos y el manejo de relaciones satisfactorias con nuestros clientes.	Diversificar el portafolio de productos de Corpanova a base de la miel orgánica.
	Incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado de la compañía a través de herramientas de marketing.
	Incursionar en el mercado internacional.
Promover el desarrollo integral de los asociados de la corporación, en cuanto a su nivel de formación, condiciones productivas y mejoramiento de la capacidad instalada en sus trapiches, al igual que el crecimiento social y económico de la región.	Incrementar y mejorar los cultivos de caña panelera en las unidades productivas de Corpanova.
	Mejorar las condiciones físicas y tecnológicas de los trapiches asociados a Corpanova a través de diferentes entes públicos y privados.
	Establecer mecanismos para la integración de nuevos socios a la corporación.
	Contribuir al nivel de empleabilidad y desarrollo social del territorio.
Desarrollar la corporación en los aspectos organizacional, humano, tecnológico y cultural.	Establecer métodos de promoción de la gestión del conocimiento en el personal de planta y miembros asociados.
	Participar activamente en diferentes iniciativas y proyectos de promoción al sector panelero.
Generar valor económico para la corporación y sus asociados, garantizando la estabilidad financiera de la organización.	Mejorar las vías y mecanismos de comunicación entre la planta y los asociados.
	Generar nuevas iniciativas que dinamicen a la organización en aspectos financieros.
	Establecer mecanismos de control y regulación de las operaciones financieras y contables de Corpanova.

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2. Descripción de actividades y responsables para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo

Tabla 38. Actividades para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de Corpanova.

No.	Objetivos de corto plazo	No.	Actividades	Responsables	
				Área	Cargo
1	Reestructurar las áreas funcionales existentes en la corporación y definir el funcionamiento de las nuevas áreas a incorporar para mejorar la gestión empresarial.	1	Definir los procesos y actividades a ejecutar en el área comercial y de ventas.	Comercial y Gestión Humana	Jefe de ventas y gestión y humana
		2	Definir los procesos y actividades a ejecutar en el área administrativa.	Administrativa y Gestión Humana	Jefe de gestión humana
		3	Definir los procesos y actividades a ejecutar en cada una de las nuevas áreas a incorporar en la corporación.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		4	Realizar un manual de funciones para cada una de las áreas de la corporación.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
2	Fomentar el manejo de las Buenas Prácticas de Manufactura en cada uno de los procesos productivos.	5	Desarrollar el plan para la implementación de las BPM de acuerdo al Decreto 3075 de 1997.	Producción y Calidad	Jefe de planta y de calidad
		6	Comunicar el plan con todos los operarios en el área de producción y capacitarlos respecto al decreto.	Producción	Jefe de planta
		7	Plantear un esquema de medición de los procesos productivos.	Producción	Jefe de planta
		8	Monitorear de que cada proceso se está llevando a cabo de acuerdo a la guía de BPM.	Producción	Supervisor de producción
		9	Verificar la existencia y uso adecuado de los implementos de seguridad necesarios para la manipulación de los equipos en el proceso de producción.	Producción	Supervisor de producción
		10	Medir y controlar el desarrollo del plan para la certificación.	Producción	Jefe de planta
3	Establecer un sistema de gestión	11	Establecer objetivos de calidad.	Calidad	Jefe de calidad

	de calidad para el manejo, control y monitoreo de los procesos de la compañía.	12	Definir las normas y reglamentos a seguir por el personal de cada área funcional.	Calidad	Jefe de calidad
		13	Elaborar un cronograma de implementación del sistema.	Calidad	Asistente de calidad
		14	Controlar y hacer seguimiento al correcto cumplimiento de los objetivos de calidad planteados.	Calidad	Asistente de calidad
		15	Contactar un agente externo para la auditoria y certificación del proceso de calidad de la corporación.	Calidad	Agente contratado de forma externa
4	Estandarizar los procesos y métodos de producción de miel de caña por parte de los trapiches asociados de Corpanova.	16	Definir los procesos y actividades requeridas en la producción de miel orgánica.	Producción	Jefe de planta
		17	Elaborar un flujograma de actividades plasmando el proceso necesario para la obtención de miel de caña.	Producción	Jefe de planta
		18	Comunicar el proceso con los trapiches asociados a la corporación.	Producción	Jefe de planta
		19	Brindar acompañamiento y capacitación en el proceso de implementación del flujograma en los trapiches.	Producción	Jefe de planta
		20	Hacer seguimiento al nuevo proceso y adaptar de acuerdo a las necesidades de los productores.	Producción	Jefe de planta
5	Diversificar el portafolio de productos de Corpanova a base de la miel orgánica.	21	Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de Corpanova.	Comercial	Jefe de ventas
		22	Analizar los resultados obtenidos por la investigación y contrastar con las capacidades técnicas, productivas y financieras de la organización.	Comercial	Asistente comercial
		23	Llevar a cabo una prueba piloto de producción y mercadeo para analizar la recepción del producto.	Comercial y Producción	Jefe de ventas y jefe de planta

		24	Implementar una línea orgánica y de alta calidad para los productos que maneja la organización.	Comercial y Producción	Jefe de ventas y jefe de planta
6	Incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado de la compañía a través de herramientas de marketing.	25	Crear una marca comercial propia para los productos fabricados por Corpanova.	Comercial	Jefe de ventas
		26	Diseñar una campaña de branding para dar a conocer el nombre de Corpanova y sus productos en la región.	Comercial	Jefe de ventas
		27	Definir los recursos necesarios para la puesta en marcha de la campaña.	Comercial	Jefe de ventas
		28	Crear un programa de monitoreo del posicionamiento de marca (Branding).	Comercial	Jefe de ventas
		29	Diseño y creación de una página web para establecer una mejor interacción con el cliente y los consumidores.	Comercial	Agente contratado de forma externa
		30	Crear una base de datos para establecer comunicación y un manejo adecuado de la información de clientes presentes y potenciales.	Comercial	Asistente comercial
		31	Implementar una estrategia de precios de acuerdo a los volúmenes de compra.	Comercial	Jefe de ventas
7	Incursionar en el mercado internacional.	32	Establecer comunicación con entidades gubernamentales (Procolombia) para la guía y diseño de un plan exportador.	Comercial	Jefe de ventas y asesor externo
		33	Diseñar el plan exportador para la corporación de acuerdo a los lineamientos establecidos por Procolombia.	Comercial	Jefe de ventas y asesor externo
		34	Obtener información de experiencias exportadoras de otras organizaciones para la incursión en mercados internacionales.	Comercial	Jefe de ventas
8	Incrementar y mejorar los cultivos de caña panelera de las unidades	35	Realizar un estudio de la disponibilidad y estado de las hectáreas para el cultivo de caña.	Producción	Jefe de planta

	productivas de Corpanova.	36	Realizar un estudio de factibilidad económica para la adquisición de suelos propicios para la producción de caña de azúcar panelera.	Producción y finanzas	Jefe de planta y finanzas
		37	Reprogramar el plan de cultivo de las unidades productivas para que las nuevas hectáreas sean consideradas y puestas en producción.	Producción	Jefe de planta
		38	Programar visita de experto para realizar monitoreo e informe de estado de las condiciones de los cultivos de la corporación.	Producción	Jefe de planta
		39	Adelantar procesos de comunicación y negociación con Cenicaña para la obtención de variedades de caña especializadas para la producción panelera.	Gerencia	Gerente general
9	Mejorar las condiciones físicas y tecnológicas de los trapiches asociados a Corpanova a través de diferentes entes públicos y privados.	40	Identificar por medio de una inspección cuales espacios o maquinas en los trapiches requieren la incorporación de maquinaria especializada o mejoras tecnológicas.	Producción y Calidad	Jefe de planta y Jefe de calidad
		41	Desarrollar proyectos orientados al sector público y privado para la obtención de ayuda y asistencia en la renovación tecnológica.	Producción y finanzas	Jefe de producción y finanzas
10	Establecer mecanismos para la integración de nuevos socios a la corporación.	42	Diseñar un plan de afiliación para que las asociaciones productoras de panela, pertenecientes a la región norte vallecaucana se incorporen a Corpanova.	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados
		43	Establecer mecanismos de promoción del plan de afiliación de Corpanova en colaboración con las alcaldías, cámaras de comercio y secretarías de agricultura municipal de la región de influencia de la corporación.	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados

11	Contribuir al nivel de empleabilidad y desarrollo social del territorio.	44	Crear un plan de responsabilidad social para Corpanova.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		45	Desarrollar políticas o reglamentos para el empleo de personal de la región, con prioridad en mujeres cabeza de hogar.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		46	Participar en iniciativas de desarrollo social y cultural en los municipios de influencia de Corpanova.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
12	Establecer métodos de promoción de la gestión del conocimiento en el personal de planta y miembros asociados.	47	Crear un programa de capacitación para el personal de planta y miembros asociados de la corporación.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		48	Definir temas de principal interés para incorporar en los programas de aprendizaje.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		49	Estandarizar las operaciones de rutina de los programas de aprendizaje en manuales y procedimientos.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		50	Fomentar el aprendizaje organizacional mediante la transferencia de conocimientos y el aumento del capital intelectual desarrollando reuniones periódicas de equipos de trabajo.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		51	Fomentar procesos que desbloqueen el conocimiento desde los niveles más tácticos y animar a que se comparta la información y el conocimiento.	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		52	Establecer indicadores que permitan medir el desempeño del personal.	Gestión humana y calidad	Jefe de gestión humana y Jefe de calidad
		53	Retroalimentar los resultados de los indicadores con las personas involucradas en el proceso.	Gestión humana	Jefe de gestión humana

13	Participar activamente en diferentes iniciativas y proyectos de promoción al sector panelero.	54	Elaborar un calendario de participación en eventos del sector agroindustrial y empresarial.	Gerencia	Gerente general
		55	Participar en ruedas de negocio y exposiciones empresariales en la región de influencia de la empresa.	Gerencia	Gerente general y Asesor legal
		56	A través de Fedepanela encontrar espacios de comunicación y conocimiento de experiencias empresariales con otras compañías de igual actividad económica a nivel nacional e internacional.	Gerencia	Gerente general y Asesor legal
14	Mejorar las vías y mecanismos de comunicación entre la planta y los asociados.	57	Programar reuniones periódicas en la planta con los miembros de las asociaciones.	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados
		58	Realizar visitas periódicas a los trapiches por parte del jefe de relaciones con los asociados.	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados
15	Generar nuevas iniciativas que dinamicen a la organización en aspectos financieros.	59	Fortalecer el sistema de fondo rotatorio empleado por la corporación para la inversión y financiamiento de proyectos internos.	Fondo rotatorio	
		60	Gestionar la solicitud de préstamos bancarios orientados al desarrollo agroindustrial.	Administrativa	Finanzas
		61	Acudir a instituciones del sector panelero que brinden apoyo económico a las organizaciones.	Administrativa	Finanzas
16	Establecer mecanismos de control y regulación de las operaciones financieras y contables de Corpanova.	62	Establecer parámetros de crecimiento, rentabilidad y optimización de costos.	Administrativa	Finanzas
		63	Realizar de forma periódica la auditoría en el apartado contable y financiero.	Administrativa	Auditor contable y financiero
		64	Generar políticas sobre el establecimiento de márgenes de operación.	Administrativa	Finanzas

		65	Mantener un control regular de como la corporación está utilizando sus activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero.	Administrativa	Finanzas
--	--	-----------	---	----------------	----------

Fuente: Elaboración propia.

8.2. CRONOGRAMA

El desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el direccionamiento estratégico de Corpanova iniciaran a partir del sexto mes del año 2018 y extendiéndose hasta el año 2022. Existen diversas actividades cuyo desarrollo en los primeros meses del plan estratégico resulta vital para la puesta en marcha de las siguientes actividades.

A continuación, se indica el cronograma de actividades en donde se visualiza cada actividad a llevar a cabo, el orden de las mismas y el periodo de ejecución de cada una.

Tabla 39. Cronograma de actividades para el desarrollo de los objetivos a corto plazo.

[illegible]

8.3. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Las políticas desarrolladas para la Corporación de paneleros del Norte del Valle de Cauca, permitirán apoyar e impulsar el trabajo hacia los objetivos propuestos anteriormente, sirviendo como un instrumento para la implementación de la estrategia, y estableciendo límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas, clasificando lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos estratégicos de la organización.

8.3.1. Política de precio

Las modificaciones que se le realicen a los precios irán de acuerdo con el alza en los insumos, costos de producción y precios establecidos por el mercado. También se contará con un precio mínimo para vender cada producto, al cual no se le podrá disminuir más debido a que afecta el margen de rentabilidad mínimo, de los demás miembros del encadenamiento productivo de la Corporación. Esta será una política clara de manejo fundamental en el área comercial y de ventas, que deberán saber manejar los representantes de ventas con cada cliente dependiendo del volumen de compras.

8.3.2. Política de devoluciones

Las devoluciones realizadas por los clientes por motivos de averías o defectos en el producto, solo serán recibidas dentro de los primeros quince (15) días a partir de la fecha en que fue entregado el producto. Estas devoluciones se verán reflejadas en la factura de venta, descontando el monto total de la devolución.

8.3.3. Política de descuentos

Los descuentos a los clientes solo serán otorgados por altos volúmenes de compra, eventos especiales, pago oportuno de facturas o en los casos en que el Jefe Comercial de la corporación realice alguna negociación específica con algún cliente.

8.3.4. Política de mejoramiento continuo

Corpanova se compromete con el mejoramiento constante en cada uno de sus procesos productivos y de apoyo para el desarrollo de la razón de ser de la corporación, para ello se dispondrá de alta tecnología, personal calificado, certificaciones de calidad, innovación y desarrollo en cada una de las ramas de la corporación que se adapten a los cambios en el entorno y las exigencias de nuestros clientes y consumidores.

8.3.5. Política de inventarios

En la planta de producción se procurará por mantener un stock amplio en la bodega de producto terminado para no dejarla desabastecida en casos de incrementos en los despachos. De igual manera se implementará un sistema de inventarios de tipo PEPS y esto deberá ser controlado por el supervisor de producción.

8.3.6. Política de fondo rotatorio

El fondo rotatorio, cumplirá con la función de abastecer financieramente al menos el 50% de actividades orientadas a promover el desarrollo de la Corporación y sus asociados. La dirección y administración del fondo estará a cargo de una junta directiva que la conformaran un representante de cada una de las asociaciones de productores que la conforman, un representante por cada una de las alcaldías que participan y un representante de la Secretaría de medio ambiente, agricultura, seguridad alimentaria y pesca. De igual forma, para el funcionamiento del Fondo, se requiere la conformación de 3 órganos de apoyo los cuales serán: Comité técnico, comité de crédito y comité de comercialización.

8.3.7. Política de despachos

El área de producción se compromete a contar con disponibilidad de productos necesario para abastecer la demanda en los pedidos, con el propósito de que no se presenten demoras en estos, superiores a una semana, a partir de la fecha en que se recibe y registra la orden de pedido.

8.3.8. Política de contratación de personal

Con el propósito de contribuir al desarrollo social y los niveles de empleo en la zona de influencia de Corpanova, la política de contratación de personal estará orientada en primera instancia a la población de los municipios de Bolívar, El Dovio y Versalles que cumplan con el perfil requerido para el cargo a ofertar, dando prioridad a mujeres cabeza de hogar y población vulnerable. En caso de que los perfiles profesionales requeridos no se cumplan por la población interesada en los municipios mencionados, la búsqueda y captación de recursos humanos se extiende a la zona centro-norte del Valle del Cauca y continuara expandiéndose de manera progresiva en caso de presentarse las condiciones mencionadas anteriormente.

8.3.9. Política de Proveeduría

La Corporación se compromete a proveerse de la miel de caña de azúcar necesaria para la producción de sus productos, únicamente de las siguientes cuatro asociaciones: Asoprocaña, Trapiche Comunitario, Asodep y Copaver, lo anterior, hasta que se establezca el ingreso de una nueva asociación de la región norte vallecaucana a la corporación.

8.3.10. Política de servicio a la venta

La fuerza de ventas de la organización se compromete fuertemente a brindar un correcto servicio de venta a todos sus clientes, desde la realización del pedido por parte del cliente, hasta el servicio pos venta, procurando mantener una buena relación y constante comunicación con los clientes.

8.3.11. Política de estandarización de procesos

Cada área de la corporación buscará en el desarrollo de sus funciones la implantación de normas y procedimientos claros para la ejecución de los procesos y actividades de trabajo, en la búsqueda de la estandarización de procesos, optimización del tiempo y los recursos dispuestos.

8.3.12. Política de uso eficiente de recursos

La corporación en su propósito de conservar la estabilidad financiera y promover el desarrollo económico y rentable de todos sus asociados, se compromete a incorporar en sus actividades de gestión nuevas prácticas administrativas y productivas que permitan la optimización de los recursos de la empresa a la par que generen resultados eficientes. Construir el presupuesto anual como mecanismo para el control y toma de decisiones en la asignación de recursos para cada área, proyecto o actividad a desempeñar por la corporación y garantizar la elaboración y entrega de la información financiera y contable, bajo los parámetros definidos por Corpanova dentro de un marco de transparencia y cumplimiento de la legislación vigente.

9. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Es importante además de fijar el rumbo de la corporación a un plazo de cinco años, disponer de información adecuada para que las personas encargadas del proceso de toma de decisiones en la empresa, puedan corregir las desviaciones producidas por causas imprevistas e incluso modificar objetivos si las circunstancias lo requieren; es por ello, que un factor clave para el éxito empresarial se concentra en disponer de medios necesarios para seguir idóneamente la línea que se ha trazado.

Corpanova al ser una organización nueva en el mercado, carece de un sistema que pueda ofrecer información acerca del estado actual de la estrategia, por tanto, no puede evaluar la gestión de la corporación respecto a las estrategias planteadas en el presente plan estratégico, por tanto, no hay forma de medir el logro de los objetivos trazados.

Por lo tanto, una vez expuesta la situación anterior, se hace necesario proponer a la corporación el diseño de un sistema de control de gestión, que permita facilitar el proceso de toma de decisiones, para el adecuado manejo y seguimiento a la puesta en marcha de la estrategia, dicho sistema permite traducir los objetivos a corto plazo en indicadores que permitan establecer seguimiento y evaluación al grado de avance en el logro de dichos objetivos, para ello se establecen unas metas dentro de cada objetivo, las cuales ayudan a dar a conocer el nivel de desempeño esperado por la Corporación. Así mismo, se establece en dicho sistema de control, las acciones a llevar a cabo para medir el rendimiento de los objetivos, el presupuesto y los recursos humanos necesarios.

Es importante reconocer que las acciones establecidas para el cumplimiento de los objetivos, cumplen un papel importante dentro del sistema de control, se enmarcan como líneas de acción que en su conjunto se entienden como planes alineados para alcanzar el cumplimiento de la estrategia y no como un grupo de acciones que se generan resultados de forma independiente a lo estipulado en el plan estratégico.

A continuación, se presenta el modelo del sistema de control y medición, elaborado por los investigadores:

Tabla 40. Cuadro de mando integral para el seguimiento y control de actividades de Corpanova.

Perspectivas	Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Periodo de medición	Presupuesto	No.	Actividades	Indicador	Responsables	
									Área	Cargo
Clientes	Incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado de la compañía a través de herramientas de marketing.	Mercados abarcados por la corporación a nivel nacional	Al menos a dos nuevos mercados	Anual	\$20.000.000	1	Crear una marca comercial propia para los productos fabricados por Corpanova.	% de avance del diseño de la marca comercial propia. % de cumplimiento de la creación de la marca comercial en los tiempos definidos.	Comercial	Jefe de ventas
						2	Diseñar una campaña de branding para dar a conocer el nombre de Corpanova y sus productos en la región.	Encuestas que brinde información a la corporación sobre el grado de posicionamiento de Corpanova y sus productos en el mercado		
						3	Definir los recursos necesarios para la puesta en marcha de la campaña.	Recursos necesarios para la puesta en marcha de la campaña de branding / recursos disponibles por parte de la empresa para dicha actividad	Comercial	Jefe de ventas
						4	Crear un programa de monitoreo del posicionamiento de marca (Branding).	% de avance en el programa de monitoreo	Comercial	Jefe de ventas

								% Funcionalidad del programa creado para monitorear el avance del posicionamiento de marca		
						5	Diseño y creación de una página web para establecer una mejor interacción con el cliente y los consumidores.	N° de visitas registradas a las pagina web	Comercial	Agente contratado de forma externa
						6	Crear una base de datos para establecer comunicación y un manejo adecuado de la información de clientes presentes y potenciales.	Número de clientes nuevos registrados en la base de datos/ Número de clientes ya registrados en la base de datos	Comercial	Asistente comercial
						7	Implementar una estrategia de precios de acuerdo a los volúmenes de compra.	% de aplicación de la estrategia de precios diseñada	Comercial	Jefe de ventas
								Numero de compras realizadas / descuentos hechos por la corporación		
Establecer mecanismos para la integración de nuevos socios a la corporación.	Nuevos socios integrados a la Corporación	2	Anual	\$1.500.000	1	Diseñar un plan de afiliación para que las asociaciones productoras de panela, pertenecientes a la región norte vallecaucana se incorporen a Corpanova	Número de nuevas asociaciones incorporadas a la Corporación	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados	

						2	Establecer mecanismos de promoción del plan de afiliación de Corpanova en colaboración con las alcaldías, cámaras de comercio y secretarías de agricultura municipal de la región de influencia de la corporación	% de efectividad de los mecanismos de promoción para afiliar nuevas asociaciones a la corporación	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados
Procesos internos	Reestructurar las áreas funcionales existentes en la corporación y definir el funcionamiento de las nuevas áreas a incorporar para mejorar la gestión empresarial.	% de cumplimiento con el plan estratégico	90%	1 año	\$17.500.000	1	Definir los procesos y actividades a ejecutar en el área comercial y de ventas.	Actividades registradas/ actividades identificadas	Comercial y Gestión Humana	Jefe de ventas y gestión y humana
						2	Definir los procesos y actividades a ejecutar en el área administrativa.	Actividades registradas/ actividades identificadas	Administrativa y Gestión Humana	Jefe de gestión humana
						3	Definir los procesos y actividades a ejecutar en cada una de las nuevas áreas a incorporar en la corporación.	Actividades registradas/ actividades identificadas	Gestión humana	Jefe de gestión humana
						4	Realizar un manual de funciones para cada una de las áreas de la corporación	Numero de funciones/áreas definidas	Gestión humana	Jefe de gestión humana
	Fomentar el manejo de las Buenas Prácticas de Manufactura en cada uno de los procesos productivos.	Procesos productivos a los cuales se les implementan las BPM / Número total de procesos productivos	20% de los procesos productivos con adecuado manejo en la BPM	Anual	\$11.350.000	1	Desarrollar el plan para la implementación de las BPM de acuerdo al Decreto 3075 de 1997	Plan desarrollado al 100%	Producción y Calidad	Jefe de planta y de calidad
						2	Comunicar el plan con todos los operarios en el área de producción y capacitarlos respecto al decreto	Personal capacitado de producción/ Total del personal de producción	Producción	Jefe de planta

						3	Plantear un esquema de medición de los procesos productivos	Número de proceso productivos medidos por medio del esquema/ número total de los procesos productivos	Producción	Jefe de planta
						4	Monitorear de que cada proceso se está llevando a cabo de acuerdo a la guía de BPM	Lista de chequeo con el cumplimiento de los ítems de la guía del BPM .	Producción	Supervisor de producción
						5	Verificar la existencia y uso adecuado de los implementos de seguridad necesarios para la manipulación de los equipos en el proceso de producción	Implementos necesarios para la manipulación de los equipos de producción / Implementos utilizados por personal de producción	Producción	Supervisor de producción
						6	Adquisición de implementos faltantes necesarios para la manipulación de equipos en el proceso de producción	Número de implementos adquiridos por la corporación	Producción	Supervisor de producción
						7	Medir y controlar el desarrollo del plan para la certificación	ítems aprobados para la certificación de BPM	Producción	Jefe de planta
	Establecer un sistema de gestión de calidad para el manejo, control y monitoreo de los procesos de la compañía.	Procesos que implementen el sistema de gestión de calidad / Total de procesos	15% de los procesos implementan correctamente el sistema de gestión de calidad y se pueden monitorear por parte del	Anual	\$15.000.000	1	Establecer objetivos de calidad.	% de cumplimiento de los objetivos establecidos en el sistema de gestión de calidad	Calidad	Jefe de calidad
						2	Definir las normas y reglamentos a seguir por el personal de cada área funcional.	Listado de normas/número de áreas	Calidad	Jefe de calidad

			área de calidad.			3	Elaborar un cronograma de implementación del sistema.	días programados para el cumplimiento de los objetivos de calidad/límite de tiempo para el cumplimiento de los objetivos de calidad	Calidad	Asistente de calidad
						4	Controlar y hacer seguimiento al correcto cumplimiento de los objetivos de calidad planteados.	Objetivos de calidad/resultados alcanzados	Calidad	Asistente de calidad
						5	Contactar un agente externo para la auditoria y certificación del proceso de calidad de la corporación.	informe final entregado por auditor externo	Calidad	Agente contratado de forma externa
	Estandarizar los procesos y métodos de producción de miel de caña por parte de los trapiches asociados de Corpanova.	Trapiches que manejan el mismo sistema de producción de miel de caña / Total de trapiches asociados a Corpanova	20% de los trapiches asociados a la corporación	Anual	\$7.600.000	1	Definir los procesos y actividades requeridas en la producción de miel orgánica.	Numero de procesos definidos/ número de procesos requeridos en la producción de miel	Producción	Jefe de planta
						2	Elaborar un flujograma de actividades plasmando el proceso necesario para la obtención de miel de caña.	Número de actividades definidas en el flujograma / número de actividades necesarias en el procesos de producción de miel orgánica	Producción	Jefe de planta
						3	Comunicar el proceso con los trapiches asociados a la corporación.	Numero de trapiches comunicados sobre el proceso productivo definido/ total trapiches	Producción	Jefe de planta

						4	Brindar acompañamiento y capacitación en el proceso de implementación del flujograma en los trapiches.	Capacitaciones brindadas a los trapiches para explicar la implementación del flujograma/ Capacitaciones planeadas	Producción	Jefe de planta
						5	Hacer seguimiento al nuevo proceso y adaptar de acuerdo a las necesidades de los productores.	Número de trapiches a los cuales se les ha hecho seguimiento/ Total de trapiches	Producción	Jefe de planta
	Mejorar las condiciones físicas y tecnológicas de los trapiches asociados a Corpanova a través de diferentes entes públicos y privados.	Numero de trapiches renovados /Total de trapiches de las diferentes asociaciones	20%	Anual	\$2.000.000	1	Identificar por medio de una inspección cuales espacios o maquinas en los trapiches requieren la incorporación de maquinaria especializada o mejoras tecnológicas.	Número de espacios o maquinas que requieren mejoras tecnológicas / Número total de máquinas o espacios	Producción y Calidad	Jefe de planta y Jefe de calidad
						2	Desarrollar proyectos orientados al sector público y privado para la obtención de ayuda y asistencia en la renovación tecnológica	Número de proyectos aprobados por las entidades públicas y privadas / Número total de proyectos desarrollados por la Corporación	Producción y finanzas	Jefe de producción y finanzas
	Establecer métodos de promoción de la gestión del conocimiento en el personal de planta y miembros asociados.	Sumatoria calificaciones personal evaluado / total personal evaluado	Igual o superior a 4	Semestral	\$12.000.000	1	Crear un programa de capacitación para el personal de planta y miembros asociados de la corporación.	% de cumplimiento de desarrollo	Gestión humana	Jefe de gestión humana
						2	Definir temas de principal interés para incorporar en los programas de aprendizaje.	Nuevas temáticas de interés a incorporadas en los programas de aprendizaje	Gestión humana	Jefe de gestión humana

						3	Estandarizar las operaciones de rutina de los programas de aprendizaje en manuales y procedimientos.	Operaciones estandarizadas de los programas de aprendizaje / Total de operaciones	Gestión humana	Jefe de gestión humana
						4	Fomentar el aprendizaje organizacional mediante la transferencia de conocimientos y el aumento del capital intelectual desarrollando reuniones periódicas de equipos de trabajo.	Número de reuniones desarrolladas cada seis meses	Gestión humana	Jefe de gestión humana
		Número total de lecciones aprendidas / número total de capacitaciones	100%	Semestral		5	Fomentar procesos que desbloqueen el conocimiento desde los niveles más tácticos y animar a que se comparta la información y el conocimiento.	Número de procesos nuevos orientados a la propagación del conocimiento	Gestión humana	Jefe de gestión humana
						6	Establecer indicadores que permitan medir el desempeño del personal.	Desempeño presentado/ desempeño deseado	Gestión humana y calidad	Jefe de gestión humana y Jefe de calidad
						7	Retroalimentar los resultados de los indicadores con las personas involucradas en el proceso.	Reuniones de retroalimentación realizadas / Reuniones de retroalimentación programadas	Gestión humana	Jefe de gestión humana
	Mejorar las vías y mecanismos de comunicación	Numero de interacciones entre los asociados y el	4	Anual	\$500.000	1	Programar reuniones periódicas en la planta con los miembros de las asociaciones.	Reuniones efectuadas / reuniones programadas	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados

	entre la planta y los asociados.	personal de la planta				2	Realizar visitas periódicas a los trapiches por parte del jefe de relaciones con los asociados.	Números de visitas realizadas por el Jefe de relaciones con los asociados a los trapiches	Gestión humana	Jefe de relaciones con los asociados
Formación y crecimiento	Diversificar el portafolio de productos de Corpanova a base de la miel orgánica.	Nuevos productos incorporados al portafolio de productos de Corpanova.	Al menos 3 nuevos productos.	Al finalizar el periodo del plan estratégico	\$10.000.000	1	Realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de Corpanova.	% de cumplimiento de la investigación de mercado, en los tiempos definidos	Comercial	Jefe de ventas
						2	Analizar los resultados obtenidos por la investigación y contrastar con las capacidades técnicas, productivas y financieras de la organización.	Capacidad técnica productiva y financiera de la Corporación / Capacidad requerida para proceder al cumplimiento de los resultados arrojados por la investigación de mercado	Comercial	Asistente comercial
						3	Llevar a cabo una prueba piloto de producción y mercadeo para analizar la recepción del producto	% de desarrollo de la prueba piloto	Comercial y Producción	Jefe de ventas y jefe de planta
						4	Implementar una línea orgánica y de alta calidad para los productos que maneja la organización.	Número de productos de la línea orgánica implementados / número de productos definidos para conformar la línea orgánica	Comercial y Producción	Jefe de ventas y jefe de planta
	Incursionar en el mercado internacional.	Número de solicitudes de demanda del portafolio de productos por parte de países latinoamericanos / ofertas	30%	Anual (a partir del segundo año)	\$5.000.000	1	Establecer comunicación con entidades gubernamentales (Procolombia) para la guía y diseño de un plan exportador.	Número de entidades gubernamentales con las cuales la Corporación ha establecido comunicación	Comercial	Jefe de ventas y asesor externo

		presentadas a países latinoamericanos				2	Diseñar el plan exportador para la corporación de acuerdo a los lineamientos establecidos por Procolombia.	% de cumplimiento de los lineamientos establecidos por Procolombia en el desarrollo del plan exportador	Comercial	Jefe de ventas y asesor externo
						3	Obtener información de experiencias exportadoras de otras organizaciones para la incursión en mercados internacionales.	Número de experiencias obtenidas por parte de empresas que realizan exportaciones	Comercial	Jefe de ventas
	Incrementar y mejorar los cultivos de caña panelera de las unidades productivas de Corpanova.	Números de hectáreas disponibles para nuevos cultivos de caña	1 hectárea por asociación	Anual	\$7.500.000	1	Realizar un estudio de la disponibilidad y estado de las hectáreas para el cultivo de caña.	Número de hectáreas estudiadas/Número de hectáreas	Producción	Jefe de planta
						2	Realizar un estudio de factibilidad económica para la adquisición de suelos propicios para la producción de caña de azúcar panelera.	% de disponibilidad económica de la corporación para adquirir nuevo suelos para el cultivo de caña azucarera	Producción y finanzas	Jefe de planta y finanzas
		Número de cultivos de caña en igualdad de condiciones/ Total del cultivos de caña	15%	Anual		3	Reprogramar el plan de cultivo de las unidades productivas para que las nuevas hectáreas sean consideradas y puestas en producción.	Número de hectáreas nuevas dispuestas a cultivo de caña / Hectáreas ya cultivadas	Producción	Jefe de planta
						4	Programar visita de experto para realizar monitoreo e informe de estado de las condiciones de los cultivos de la corporación.	Número de visitas efectuadas por el experto/ Número de visitas programadas	Producción	Jefe de planta

						5	Adelantar procesos de comunicación y negociación con Cenicaña para la obtención de variedades de caña especializadas para la producción panelera	% de avance en las negociaciones con Cenicaña	Gerencia	Gerente general
	Participar activamente en diferentes iniciativas y proyectos de promoción al sector panelero.	Número de asistencias a eventos / Total de eventos en el año	75%	Anual	\$1.000.000	1	Elaborar un calendario de participación en eventos del sector agroindustrial y empresarial.	% de avance del calendarios con las fechas de los eventos realizados por del sector agroindustrial y empresarial	Gerencia	Gerente general
						2	Participar en ruedas de negocio y exposiciones empresariales en la región de influencia de la empresa.	Número de asistencias de la corporación a ruedas de negocio y exposiciones / Número de eventos programados	Gerencia	Gerente general y Asesor legal
						3	A través de Fedepanela encontrar espacios de comunicación y conocimiento de experiencias empresariales con otras compañías de igual actividad económica a nivel nacional e internacional.	Número de reuniones concertadas con Fedepanela	Gerencia	Gerente general y Asesor legal
	Contribuir al nivel de empleabilidad y desarrollo social del territorio.	Número de empleos nuevos otorgados a personal de la zona por necesidad de re	2	Anual	\$4.200.000	1	Crear un plan de responsabilidad social para Corpanova.	% de avance en la creación del plan	Gestión humana	Jefe de gestión humana

						2	Desarrollar políticas o reglamentos para el empleo de personal de la región, con prioridad en mujeres cabeza de hogar.	Número de políticas orientadas hacia la empleabilidad de mujeres cabeza de hogar/ Número total de políticas de la Corporación	Gestión humana	Jefe de gestión humana
						3	Participar en iniciativas de desarrollo social y cultural en los municipios de influencia de Corpanova.	Número de iniciativas nuevas para el desarrollo social y cultural de la región norte vallecaucana en las que intervenga Corpanova	Gestión humana	Jefe de gestión humana
Financiera	Generar nuevas iniciativas que dinamicen a la organización en aspectos financieros.	Grado de apalancamiento financiero	inferior a 0,5	anual (A partir del segundo año)	\$500.000	1	Fortalecer el sistema de fondo rotatorio empleado por la corporación para la inversión y financiamiento de proyectos internos.	Proyectos internos financiados con recursos propios / Total de proyectos elaborados	Fondo rotatorio	Fondo rotatorio
						2	Acceder a préstamos bancarios orientados al desarrollo agroindustrial.	Número de préstamos otorgados por entidades bancarias / Número de préstamos gestionados	Administrativa	Finanzas
						3	Acudir a instituciones del sector panelero que brinden apoyo económico a las organizaciones.	Número de apoyos económicos recibidos por instituciones del sector panelero	Administrativa	Finanzas
	Establecer mecanismos de control y regulación de las operaciones financieras y	Gastos proyectados en el periodo / Total gastos reales del periodo	100%	Semestral	\$3.000.000	1	Establecer parámetros de crecimiento, rentabilidad y optimización de costos.	Uso eficiente de activos fijos (ventas) / Activo fijo total	Administrativa	Finanzas

	contables de Corpanova.					2	Realizar de forma periódica la auditoria en el apartado contable y financiero.	Numero de auditorías realizadas.	Administrativa	Auditor contable y financiero	
		Utilidad operacional / patrimonio	Mayor a o	Trimestral				Estado actual del apartado contable y financiero / Estado esperado del apartado contable y financiero			
		Utilidad operacional / Total activo	Mayor a o	Trimestral			3	Generar políticas sobre el establecimiento de márgenes de operación.	Utilidad neta operativa	Administrativa	Finanzas
								4	Mantener un control regular de como la corporación está utilizando sus activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero.	Margen EBITDA	Administrativa

Fuente: Elaboración propia.

Para la puesta en marcha del anterior sistema de seguimiento, se hace necesario disponer de formas de entregar la información a los encargados de tomar decisiones (La gerencia y la Junta directiva); la información requerida debe estar disponible y de fácil acceso, gran parte de esta, se encuentra en las diferentes áreas de la corporación y se recomienda que estos datos suministrados por las dependencias puedan estar dispuestos por medios digitales, para que el sistema de control propuesto pueda ser manejado por herramientas amigables tales como plantillas de Excel.

Este sistema de control de Gestión de la gerencia permite tener un control sobre la ejecución del plan estratégico, lo que quiere decir que hace seguimiento y evalúa el grado de avance en el logro de los objetivos, por tanto, es necesario, que además de los requerimientos mencionados anteriormente, la corporación establezca un equipo de trabajo en el cual participen representantes de cada una de las áreas de Corpanova y que el líder sea el gerente de la corporación, en el cual se programen reuniones frecuentes para analizar las acciones realizadas por cada área respecto a su aporte en el plan estratégico, las áreas darán a conocer su contribución al plan por medio de informes al equipo de trabajo cada que este así lo solicite.

Una de las funciones del equipo de trabajo, es la de comunicar el modelo de sistema de control a cada uno de los miembros de la corporación para que estos se apropien y comprometan en tener un desempeño alto en las actividades asignadas con ello haciéndolo participe del logro de objetivos de la corporación. De igual forma, permite mediar frente a posibles conflictos que se puedan presentar entre las áreas por la disponibilidad de información, es decir, este equipo deberá procurar por anticiparse ante hechos que generen conflictos, por último, este equipo deberá realizar los ajustes necesarios a aquellas acciones que no estén generando o aportando valor a las estrategias y objetivos, debe reestructurar indicadores que no generen resultados y no permitan medir el progreso del plan estratégico, en casos extremos deberá considerar la eliminación de estrategias o cambio de objetivos cuyo alcance no sea posible, en últimas, el equipo de trabajo debe realizar procesos de mejora continua sobre la base del sistema de control, para de este modo adaptar el plan estratégico a los cambios que se presenten y a las necesidades de información.

10. CONCLUSIONES

- Dentro de la caracterización realizada para la corporación, se encontró que a pesar de su poco tiempo de formación, Corpanova cuenta con un gran potencial de crecimiento y desarrollo, en gran medida por el valor y compromiso de sus integrantes quienes poseen gran experiencia y conocimiento en el negocio de la panela y motivación para que la corporación crezca y se desarrolle de forma integral.

Muchas de las actividades y procesos de la corporación se desarrollan a través de una gestión informal, producto del conocimiento empírico adquirido a través del trabajo y manejo de las asociaciones que a día de hoy conforman Corpanova, la transición a un proceso más formalizado y estandarizado en cada uno de los niveles de la corporación es una tarea de gran importancia que debe llevarse a cabo prontamente.

El modelo de organización de Corpanova, basado en una gran integración productiva de pequeños y medianos trapiches paneleros y otros actores del encadenamiento productivo es innovadora en el sector panelero y la región. El éxito de este gran grupo servirá como referente para la puesta en marcha de iniciativas de asociación similares en la agroindustria panelera a nivel nacional y podrá ser trasladada incluso a otros sectores económicos.

- El análisis externo realizado para el plan estratégico aporta una gran visión de los factores que conforman el macro y micro ambiente de la compañía al igual que las fuerzas que interactúan sobre la compañía. El ambiente externo de Corpanova presenta grandes oportunidades para el crecimiento, desarrollo y enfoque que la empresa busca dar a su negocio, el auge de las nuevas tecnologías, la importancia de la panela como producto básico en la alimentación colombiana y de gran tradición cultural, así como los cambios en patrones de consumo que orientan a la búsqueda de productos más saludables y beneficiosos, son variables que guían a Corpanova en la elección de sus estrategias y objetivos.
- El sector panelero colombiano es una de las agroindustrias más importantes del país, caracterizada por su presencia y participación constante en la economía colombiana, su tradición y la influencia social y cultural que ejerce sobre los habitantes de las zonas donde cumple mayor presencia este sector. Las nuevas apuestas para el sector panelero colombiano se centran en la renovación tecnológica de los trapiches y unidades productoras de panela a nivel nacional, la diversificación y especialización de productos a base de panela y caña panelera, iniciativas de asociación y trabajo conjunto de pequeños y medianos productores de panela y el impulso a la exportación de panela.

- El análisis interno de la compañía ayudo a generar una imagen clara de las capacidades y recursos que posee la corporación, al igual que el manejo de todos sus procesos productivos, administrativos y de apoyo, a través de la matriz de evaluación de factores internos se concluyó que son más las debilidades que en el momento posee la compañía. Esto, contrario a ser un problema, es la muestra de la necesidad de implementar este plan estratégico en la corporación, como una aproximación a desarrollar estrategias para potenciar las fortalezas, deteriorar las debilidades de la compañía y aprovechar su potencial al máximo.
- La misión y la visión definidas para la Corpanova buscan ser la brújula que oriente el accionar de la corporación, a su vez son la síntesis de los principales objetivos de la empresa en el periodo de tiempo definido, involucrando a todos los actores de la corporación y los ejes de desarrollo económico, productivo, personal y social.
- La estructura de Corpanova busca seguir a la estrategia, de esta manera se ha diseñado de forma que sea compatible con los objetivos y estrategias propuestos, las capacidades de la organización, los valores y expectativas de los miembros involucrados y el crecimiento de la corporación.

11. RECOMENDACIONES

- Se propone en primera medida que la Corporación ponga en marcha el plan estratégico diseñado, en los tiempos propuestos, teniendo en cuenta las estrategias y objetivos a corto plazo. Además de esto, se recomienda que el plan de acción sea desarrollado dentro del cronograma propuesto y ejecutando las actividades de manera conjunta, reportando entre cada dependencia cada uno de los nuevos logros adquiridos y la necesidad del trabajo en equipo para con ello, promover con compromiso y dedicación de los objetivos establecidos en el plan.
- La incorporación de nuevas áreas dentro de la estructura organizacional es primordial, pues con ello, se da fundamento al desarrollo de muchas estrategias y acciones planteadas, tanto el área de Gestión humana, como el área administrativa y de calidad, deben de ser de las primeras decisiones a desarrollar por parte de la Corporación.
- Es importante que los miembros y directivos de Corpanova socialicen de forma amplia los principales resultados obtenidos a través del diseño del plan estratégico para la corporación, con el objetivo de involucrar y hacer de conocimiento amplio la nueva dirección que busca tomar la compañía e involucrar a cada uno de los socios, miembros y partes interesadas de la compañía. Se pueden realizar la publicación de la misión, visión y políticas de la empresa en espacios dentro de las instalaciones y la planta de producción, para que todos los miembros accedan a esta información.
- En el plan de acción se han establecido una serie de actividades a desarrollar por parte de la Corporación, dentro de las cuales se destacan algunas, las cuales pueden ser ejecutadas en compañía de la Universidad del Valle, para que esta institución brinde orientación y apoyo en el buen desarrollo de las mismas, así mismo, sirve para los aprendices de estos centros educativos para poner en práctica los conocimientos adquiridos en sus actividades académicas. Se destacan las siguientes actividades:
 - Actividad 33: Diseñar el plan exportador para la corporación de acuerdo a los lineamientos establecidos por Procolombia.
 - Actividad 41: Desarrollar proyectos orientados al sector público y privado para la obtención de ayuda y asistencia en la renovación tecnológica
 - Actividad 59: Fortalecer el sistema de fondo rotatorio empleado por la corporación para la inversión y financiamiento de proyectos internos.
- Se hace necesario capacitar a todo el personal que la planta ha resuelto que formará parte de su equipo de trabajo en las diferentes áreas y orientarlo para que sus actividades se guíen con principios de calidad, con ello se logra que este

principio forme parte de la cultura organizacional y se evitan costos relacionados con el no cumplimiento de las especificaciones del producto que restan productividad y rentabilidad ya que pueden desencadenar efecto multiplicador en otras áreas de la Corporación.

- Se recomienda afianzar las buenas relaciones con las diferentes instituciones del sector público y privado que brindan apoyo económico, físico (proveen de recursos necesarios o brindan mejoramiento de infraestructura) e intelectual por medio de asesorías y capacitaciones.
- La alta gerencia y representantes de las asociaciones de la Corporación deberán capacitarse en el manejo corporativo de la empresa para plantear su crecimiento a niveles tan altos o mayores como los de las mejores empresas productoras de panela y derivados de la miel de caña panelera.
- Se recomienda monitorear constantemente el avance efectuado por la Corporación en cada una de las actividades suministradas en el plan de acción para con ello, ver el progreso comparado con la meta planteada y tomar medidas en caso de irregularidades o retrasos en el logro de las metas para dar efectivo cumplimiento a las mismas en los plazos definidos.
- Se deberá estar al tanto de los cambios producidos en el entorno que conforma la Corporación para de este modo estar adecuadamente preparados para responder a los desafíos que se puedan presentar, con ello haciendo que estos afecten mínimamente los procesos organizacionales; así mismo, se debe socializar al personal sobre los resultados obtenidos por los estudios del entorno para que a nivel global todos los miembros de la corporación se enfoquen en mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades presentadas.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía municipal del Dovio. (2016). Plan de desarrollo 2016 – 2019.
- Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. España: Editorial Pamplona.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España: Editorial Pamplona.
- Betancourt, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos*. Papeles de trabajo para grupos de investigación. Universidad del Valle.
- Campos, E. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. España: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración 8va. Edición*. Mc Graw Hill (ed.).
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica. 11ed.* México: Pearson educación.
- Díaz, A., Castro, Z. & Ramírez, U. (2016). *Plan Estratégico para la Producción de Panela: Estudio de Caso Finca La Marina – Municipio Nimaima Cundinamarca, Colombia*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management* (3ed). Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Kaplan, R., Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. España: Editorial Gestión 2000.
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez*. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari a la Estrategia*. Argentina: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.
- Scanlan, B. (1990). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. Cali, Colombia: 3R editores.

Sosa, D. (2014). *Plan Estratégico para la empresa Agroindustria Del Rio S.A.S.*
Universidad Santo Tomas, Tunja, Colombia.

Sun, T. (2016). *El Arte de la Guerra*. Barcelona, España: Editorial Océano.

13.WEBGRAFÍA

- Agronegocios. (2017). Un colombiano consume 19 kilos de panela al año. Disponible en https://issuu.com/diario_larepublica/docs/lr_agronegocios_marzo_22_de_2017/8.
- Aguado, L. & Marín, A. (2014). *Plan Estratégico 2014-2018 de la empresa Potencia Y Tecnologías Incorporadas S.A.* Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). Datos de Cali y el Valle del Cauca. Disponible en http://www.cali.gov.co/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/
- Alcaldía Municipal de Bolívar. (2015). Nuestro municipio. Disponible en http://www.bolivar-valle.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldía municipal de Bolívar. (2016). Plan de desarrollo 2016 – 2019.
- Alcaldía Municipal de El Dovio. (2017). Nuestro municipio. Disponible en <http://www.eldovio-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldía municipal de Versalles. (2016). Plan de desarrollo 2016-2019. Disponible en <http://versalles-valle.gov.co/apc-aa-files/63303135626637343066333939383335/plan-de-desarrollo-versalles-2016-2019-2.pdf>
- Alcaldía Municipal de Versalles. (2017). Nuestro municipio, Disponible en http://www.versalles-valle.gov.co/informacion_general.shtml
- Castellanos, O., Torres, L. & Florez, D. (2009). Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo para la Cadena Productiva de la Panela y su Agroindustria en Colombia. Disponible en <https://sioc.minagricultura.gov.co/Panela/Documentos/005%20-%20Documentos%20T%C3%A9cnicos/005%20-%20D.T%20-%20Agenda%20Prospectiva.pdf>.
- Cenicaña. (2016). Las variedades de caña panelera que han reducido el impacto de las enfermedades en la Hoya del Río Suárez. Disponible en <http://www.cenicana.org/web/variedades-de-cana/item/557-las-variedades-de-cana-panelera-que-han-reducido-el-impacto-de-las-enfermedades-en-la-hoya-del-rio-suarez>.
- Cenicaña. (S.F.). Clúster del azúcar en Colombia. Disponible en http://www.cenicana.org/quienes_somos/agroindustria/cluster_del_azucar.php
- Contexto Ganadero. (2016). Fedepanela le apuesta al mejoramiento de infraestructura. Disponible en <http://www.contextoganadero.com/agricultura/fedepanela-le-apuesta-al-mejoramiento-de-infraestructura>.

- CORANTIOQUIA. (S.F.). Agroindustria panelera. Disponible en <http://www.corantioquia.gov.co/sitios/ExtranetCorantioquia/SiteAssets/Images/MenuSuperiorArchivos/GUIATECNICA.pdf>
- CORPOICA. (1997). Producción y recomendaciones tecnológicas para el cultivo de la caña en el departamento del Guaviare. Disponible en <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6767/1/215.pdf>
- DANE. (2017). Nacimientos 2017 – preliminar. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos/nacimientos-2017>
- DANE. (2017). Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2016. Disponible en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf
- DANE. (2018). Indicadores coyunturales. Mercado laboral. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2018/Indicadores_Coyunturales_28_02_18.pdf
- DANE. (2018). Índice de Precios al Consumidor. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/ipc_prese_feb18.pdf
- DANE. (2018). Mercado laboral. Principales resultados. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_rueda_prensa_ene_18.pdf
- DANE. (2018). Proyección de población censo 2005. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Delgado, H. (2015). "Al sector azucarero lo estamos reinventando": Presidente de la Junta Directiva de Procaña. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/al-sector-azucarero-lo-estamos-reinventando-presidente-de-la-junta-directiva-de-procana.html>
- Dinero. (2014). El negocio de la panela crece y se derrite a la vez. Disponible en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-2014/202561>.
- Dinero. (2014). El negocio de la panela crece y se derrite a la vez. Disponible en [http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-202561](http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-2014/202561)
- Dinero. (2017). ¿Cómo le ira a la economía colombiana en 2018?. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/panorama-de-la-economia-2018/253345>

- Dinero. (2017). ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional?. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresas/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617>
- Dinero. (2017). Así se ve el panorama de Colombia en 2018. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresas/informe-especial/articulo/panorama-de-colombia-para-2018/253347>
- Dinero. (2017). Las razones por las que los analistas esperan un repunte en 2018. Disponible en <https://www.dinero.com/economia/articulo/analistas-esperan-repunte-de-crecimiento-en-2018/253009>
- El Campesino. (2017). DNP beneficiará sector panelero con la implementación de trapiches tecnificados. Disponible en <http://www.elcampesino.co/dnp-beneficiara-sector-panelero-la-implementacion-trapiches-tecnificados/>.
- El Confidencial. (2017). I+D+i (investigación, desarrollo, innovación e inversión). Disponible en https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2017-09-25/investigacion-desarrollo-innovacion-inversion_1448325/
- El Espectador. (2016). Panela con valor agregado. Disponible en <https://www.elspectador.com/noticias/publireportaje/panela-valor-agregado-articulo-614434>
- El País. (2014). Estos son los dueños del poder en la política del Valle del Cauca. Disponible en <http://www.elpais.com.co/valle/estos-son-los-duenos-del-poder-en-la-politica-del-del-cauca.html>
- El País. (2018). Balance de violencia en el 2017: Valle, el departamento con más homicidios. Disponible en <http://www.elpais.com.co/judicial/balance-de-violencia-en-el-2017-valle-el-departamento-con-mas-homicidios.html>
- El Tiempo. (2016). Paneleros piden parar importaciones inútiles. Disponible en <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/ingenios-en-el-valle-panela-palestina-38758>
- El Tiempo. (2016). Producción local de alimentos tiene cada vez más aliados. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/produccion-de-alimentos-en-colombia-2016-38277>
- En Colombia. (S.F.). Apoyo del Gobierno al Sector Panelero. Disponible en <https://encolombia.com/economia/noticias-agroindustria/apoyo-del-gobierno-al-sector-panelero/>
- Enter.co. (2017). ¿Cómo esta Colombia en internet y telecomunicaciones?. Disponible en <http://www.enter.co/especiales/colombia-conectada/colombia-dia-telecomunicaciones/>

- Eumed. (2004). Sectores conexos y de apoyo. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/1k.htm>
- FINAGRO. (2017). Panela le apuesta a diversificar sus mercados. Disponible en <https://www.finagro.com.co/noticias/panela-le-apuesta-diversificar-sus-mercados>
- Gomez, J. (2016). ¿Qué es la estrategia? En menos de 750 palabras. *Dinero*. Disponible en <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>
- ICA. (S.F.). ICA en guardia contra plaga que ataca cultivos de caña de azúcar. Disponible en [https://www.ica.gov.co/Periodico-Virtual/Prensa/2013/ICA-en-guardia-contra-plaga-que-ataca-cultivos-\(1\).aspx](https://www.ica.gov.co/Periodico-Virtual/Prensa/2013/ICA-en-guardia-contra-plaga-que-ataca-cultivos-(1).aspx)
- Invest Pacific. (s.f.). Vivir en el Valle. Clima. Disponible en <http://www.investpacific.org/es/descubra.php?id=171>.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Editorial Gestión 2000. Disponible en <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Martínez, R. (2009). Sistemas de producción agrícola sostenible. Disponible en http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/viewFile/114/113
- Medicina Legal. (2017). Forensis 2016. Datos para la vida. Disponible en <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/20143/49526/Forensis+2016.+Datos+para+la+vida.pdf>
- Mincit. (2017). Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia.
- Mincit. (2017). Perfil económico: Departamento del Valle del Cauca.
- Osorio, G. (2007). Manual: Buenas Prácticas Agrícolas -BPA- y Buenas Prácticas de Manufactura -BPM- en la Producción de Caña y Panela. Disponible en <http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>.
- Pimentel, L. (1999). *Planificación estratégica: Introducción al concepto de planificación estratégica*. Recuperado de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Pineda, J. (2016). Se posesiona el sector panelero en Colombia. *TV Noticias*. Recuperado de <http://www.tvnoticias.com.co/index.php/2016/07/28/se-posesiona-el-sector-panelero-en-colombia/>
- Portafolio. (2017). Las regalías y la inversión en ciencia y tecnología en Colombia. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/las-regalias-y-la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-en-colombia-506940>

- Procaña. (2014). *El Sector Azucarero Colombiano en la Actualidad*. Recuperado de <http://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>
- Procolombia. (2016). *Inversión en el sector Agroindustria en Colombia*. Perfil del Sector Agroindustrial Colombiano. Recuperado de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html>
- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico*. Disponible en http://www.cegis.utalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf
- Sanabria, M., Saavedra, J. & Hernández, A. (2007). Desafíos actuales de las empresas en Colombia. *El Tiempo*. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Semana. (2018). Renacer político en el Valle del Cauca. Disponible en <http://www.semana.com/nacion/articulo/lideres-empresariales-y-gremiales-del-valle-del-cauca-ganan-espacio-en-cargos-de-eleccion-popular/555032>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). Cadena productiva de la panela en Colombia: diagnóstico de libre competencia (2010-2012). Disponible en http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Panela2012.pdf
- Supuestos. (2017). La infraestructura vial de Colombia: un reporte de la Cuarta Generación de Concesiones y la Ruta del Sol. Disponible en <http://revistasupuestos.com/transporte/2017/6/2/la-infraestructura-vial-de-colombia-un-reporte-de-la-cuarta-generacin-de-concesiones-y-la-ruta-del-sol>
- Toro, J. (2016). La panela, con espacio en la agroindustria. *El Diario*. Recuperado de <http://www.eldiario.com.co/seccion/ECON%C3%93MICA/la-panela-con-espacio-en-la-agroindustria1607.html>
- Trapiche Panelero Gualanday. (2012). *Estudio del Mercado de la Panela en Colombia y en el Mundo*. Recuperado de <http://www.trapichepanelerogualanday.com/panela.html>
- TVNOTICIAS. (2016). Se posiciona el sector panelero en Colombia. Disponible en <http://www.tvnoticias.com.co/index.php/2016/07/28/se-posesiona-el-sector-panelero-en-colombia/>
- UMAIC. (2017). Briefing departamental Valle del Cauca. Disponible en https://umaic.org/images/briefings_2017/170927_Briefing_Valle.pdf
- Wikipedia. (S.F.). Valle del Cauca. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca#Divisi%C3%B3n_pol%C3%ADtica-administrativa