

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
LA ALSACIA PERIODO 2016 -2020**

CARLOS ARTURO RINCÓN QUIROGA

VICTOR HUGO MONTAÑO ECHAVARRIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

TULUÁ

2016

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
LA ALSACIA PERIODO 2016 -2020**

**CARLOS ARTURO RINCÓN QUIROGA
VICTOR HUGO MONTAÑO ECHAVARRIA**

Trabajo de investigación Para optar por el título de Magister en Administración

**Director
BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO
Doctor Economía y Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2016**

Nota de aceptación:

El presente trabajo de investigación
Fue aprobado por el Director de la
Maestría en Administración de la
Universidad del Valle, el Director del
Trabajo y los Jurados Evaluadores

Profesor. Andrés R. Azuero
Director Maestría en Administración

Profesor Benjamín Betancourt
Director Trabajo de Investigación

Jurado Evaluador

Jurado Evaluador

Tuluá 2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a Dios por todas las bendiciones que recibo a diario.

A mis padres por su constante amor y por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de los años durante todas las etapas de mi formación profesional.

A mi hermana y mis sobrinas quienes han estado incondicionalmente brindando su amor.

A mi amada esposa, Linda Alexandra Molina quien ha sido mi motivación y mi motor diario para lograr los objetivos que me he propuesto.

Víctor Hugo Montaña Echavarría

A mis Ancestros y a mi Familia

Carlos Arturo Rincón Quiroga

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente al profesor Benjamín Betancourt por sus consejos y por la orientación brindada durante la elaboración de este documento de tesis.

A Oscar Arturo Martán por su tiempo y dedicación suministrando la información requerida para la elaboración de esta tesis de grado.

De igual manera agradecemos al trapiche la Alsacia quienes siempre estuvieron dispuestos a colaborar de la manera más atenta y amable posible

Víctor Hugo Montaña Echavarría

A Dios

y

A profesores como Irene Tischer y Benjamín Betancourt con autentico entusiasmo por sus estudiantes, y por ser determinantes en momentos inciertos

Carlos Arturo Rincón Quiroga

TABLA DE CONTENIDO

0. Introducción	14
1. METODOLOGÍA	15
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2 SISTEMATIZACIÓN	17
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo General	19
1.4.2 Objetivos Específicos	19
1.5 MARCO REFERENCIAL	19
1.5.1 Marco Teórico	19
1.6 TIPO DE ESTUDIO	27
1.6.1 Exploratorio	27
1.6.2 Descriptivo	27
1.7 MÉTODO	27
1.7.1 Método Inductivo	27
1.7.2 Método Deductivo	27
1.7.3 Método Analítico	27
1.8 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	27
1.9 PROCESO ESTRATÉGICO	28
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	33
2.1 REFERENTE HISTÓRICO DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO	33
2.2 MARCO HISTÓRICO DE LA PANELA	33
2.3 TRAPICHE LA ALSACIA	34
2.4 FICHA TÉCNICA	35
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	37
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO MUNICIPIO DE SAN PEDRO	37
3.2 ENTORNO SOCIOCULTURAL	39
3.3 ENTORNO ECONÓMICO	40
3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	42
3.5 ENTORNO POLITICO	45
3.6 ENTORNO JURÍDICO	47
3.7 ENTORNO INTERNACIONAL	50
3.8 ENTORNO REGIONAL Y LOCAL	50
3.9 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	53
4. ANÁLISIS DEL SECTOR PANELERO	57
4.1 CONTEXTO	57
4.2 LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA	58
4.2.1 MADR Y Biogestión	63

4.2.2 Indicadores	65
4.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PANELA	69
4.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO	71
4.4.1 Condiciones de los factores	72
4.4.2 Sectores relacionados y de apoyo	75
4.4.3 Fedepanela	76
4.4.4 Cadena productiva	76
4.4.5 Condiciones de la demanda	78
4.4.6 Estrategia, Estructura y rivalidad de las compañías	79
4.4.7 El papel del gobierno	80
4.4.8 El papel de la casualidad – Azar	80
4.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	81
5. BENCHMARKING	87
5.1 TRAPICHES A COMPARAR	88
5.1.1 Asesor	88
5.1.2 Trapiche el Trébol	89
5.1.3 Trapiche La Palestina	95
5.1.4 Trapiche San Sebastián	97
5.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	100
5.3 RADARES DE COMPETIVIDAD	100
5.3.1 Asesor	101
5.3.2 Trapiche El Trébol	102
5.3.3 Trapiche La Palestina	103
5.3.4 Trapiche San Sebastián	104
5.3.5 Trapiche La Alsacia	106
5.3.6 Comparativo	107
6. ANÁLISIS INTERNO	110
6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	111
6.1.1 Planeación	111
6.1.2 Organización	111
6.1.3 Dirección	112
6.1.4 Evaluación y Control	113
6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	113
6.2.1 Gestión de Mercados y Productos	113
6.2.2 Gestión de Recursos humanos	114
6.3 ANÁLISIS FINANCIERO	116
6.4 MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS	124
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	128
7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN ANÁLISIS EXTERNO (EFE)	128
7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN ANÁLISIS INTERNO (EFI)	130

7.3 LISTADO DOFA	132
7.4 MATRIZ DOFA	133
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	135
8.1 VISIÓN DE LA ALSACIA	135
8.1.1 Situación presente de la Alsacia	135
8.1.2 Elementos del pasado	135
8.1.3 Futuro	135
8.1.4 Elaborar la estrategia	135
8.1.5 Declaración de la visión	136
8.2 MISIÓN DE LA ALSACIA	136
8.2.1 Productos	136
8.2.2 Clientes	136
8.2.3 Conocimiento y tecnología	136
8.2.4 Responsabilidad social	137
8.2.5 Declaración de la misión	137
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	137
8.4 ESTRATEGIAS	139
8.4.1 MATRIZ DE ANSOFF, ESTRATEGIAS DEL CONOCIMIENTO	139
8.4.2 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	142
8.4.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS A EMPLEAR	144
8.4.3.1 Estrategias de gestión del conocimiento	144
8.4.3.2 Estrategias de calidad	144
8.4.3.3 Estrategias de productividad	144
8.4.3.4 Estrategias de innovación	144
8.4.3.5 Estrategias financieras y presupuesto	145
8.4.3.6 Estrategias de responsabilidad social	145
8.4.3.7 Otras estrategias	145
9. PLAN DE ACCIÓN	148
9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	148
9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO	150
9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	151
9.4 CRONOGRAMA	154
9.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO	157
9.6 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN	160
9.7 FORMULACION DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS	163
10. CONCLUSIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	168

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de recolección de información	28
Tabla 2. Distribución corregimiento San Pedro	39
Tabla 3. Matriz de Fuerzas del Entorno Geofísico y ambiental	39
Tabla 4. Matriz de Fuerzas del Entorno Sociocultural	40
Tabla 5. Matriz de Fuerzas del Entorno Económico	42
Tabla 6. Matriz de Fuerzas del Entorno Tecnológico	45
Tabla 7. Matriz de Fuerzas del Entorno Político	47
Tabla 8. Matriz de Fuerzas del Entorno Jurídico	49
Tabla 9. Matriz de Fuerzas del Entorno Internacional	50
Tabla 10. Matriz de Fuerzas del Entorno Regional y Local	53
Tabla 11. Matriz de evaluación integrada del entorno	53
Tabla 12. Valor de producción azúcar vs panela	59
Tabla 13. Cultivos permanentes: superficie, producción rendimiento	59
Tabla 14. Regiones de producción de panela	60
Tabla 15. Índices productivos más sobresalientes en la Hoya del río Suarez	61
Tabla 16. Indicadores económicos de la agroindustria panelera en la Hoya del río Suarez	62
Tabla 17. Distribución geográfica de la industria panelera en Colombia	63
Tabla 18. Precios semanales al productor 1	66
Tabla 19. Precios semanales al productor 2	68
Tabla 20. Perfil competitivo del sector	85
Tabla 21. Entrevista al asesor experto sector azucarero	83
Tabla 22. Otras características de los productos del trapiche el trébol	92
Tabla 23. Productos trapiche el trébol	93
Tabla 24. Resultados de la matriz aplicada trapiche el trébol	94
Tabla 25. Resultados de la matriz entrevista aplicada trapiche La Palestina	97
Tabla 26. Resultados de la matriz aplicada trapiche San Sebastián	99
Tabla 27. Resultados comparación trapiches	100
Tabla 28. Matriz de Fuerzas del Sector panelero y Benchmarking	109
Tabla 29. Productividad y rendimientos del trapiche La Alsacia	110
Tabla 30. Guía análisis interno	114
Tabla 31. Índices reales del trapiche La Alsacia	116
Tabla 32. Balance general y balance proyectado	117
Tabla 33. Estados de resultados	118
Tabla 34. Crecimiento en ventas	119
Tabla 35. Índice de variación en ventas	119
Tabla 36. Explicación de ventas totales	120
Tabla 37. Costos de producción estimados	120

Tabla 38. Flujo de efectivo	121
Tabla 39. Proyección de proveedores	122
Tabla 40. Comportamiento de cartera	122
Tabla 41. Compras	123
Tabla 42. Necesidades de capital de trabajo	123
Tabla 43. Capacidad financiera	123
Tabla 44. Capacidad organizacional	124
Tabla 45. Matriz de evaluación integrada de la situación interna	124
Tabla 46. Matriz de evaluación análisis externo (EFE)	130
Tabla 47. Matriz de evaluación análisis interno (EFI)	132
Tabla 48. Listado DOFA	133
Tabla 49. Matriz DOFA	134
Tabla 50. Objetivos estratégicos vs estrategias	146
Tabla 51. Estrategias vs objetivos estratégicos	147
Tabla 52. Situación actual	148
Tabla 53. Objetivos de corto plazo	150
Tabla 54. Actividades para lograr objetivos	151
Tabla 55. Cronograma	154
Tabla 56. Recursos y Presupuesto	157
Tabla 57. Responsables de las actividades del plan	160

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ubicación municipio de san pedro	38
Gráfico 2. Ingenios azucareros valle del cauca	51
Gráfico 3. Trapiches paneleros valle del cauca	52
Gráfico 4. Consumo per cápita de panela en el mundo	57
Gráfico 5. Distribución mundial de productores de panela	58
Gráfico 6. Porcentaje de área sembrada en caña panelera en Colombia	60
Gráfico 7. Porcentaje de la producción de panela en Colombia	61
Gráfico 8. Efecto de la precipitación en el rendimiento comercial de la Caña de azúcar en el Valle del Cauca. Promedio de 26 años: 1990-2015	66
Gráfico 9. Precios promedio históricos al productor	67
Gráfico 10. Efectos del clima en la productividad	68
Gráfico 11. Consumo per cápita de panela Vs azúcar	69
Gráfico 12. Diagrama de flujo para la elaboración de la panela	70
Gráfico 13. Diamante competitivo	71
Gráfico 14. Cadena productiva de la panela: productor Artesanal	78
Gráfico 15. Cadena productiva de la panela: productor semi-industrial	78
Gráfico 16. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	81
Gráfico 17. Radar valor asesor	101
Gráfico 18. Radar valor sopesado asesor	101
Gráfico 19. Radar valor trapiche el trébol	102
Gráfico 20. Radar valor sopesado el trébol	103
Gráfico 21. Radar valor la palestina	104
Gráfico 22. Radar valor sopesado la palestina	104
Gráfico 23. Radar valor san Sebastián	105
Gráfico 24. Radar valor sopesado san Sebastián	105
Gráfico 25. Radar valor la Alsacia	106
Gráfico 26. Radar valor sopesado la Alsacia	107
Gráfico 27. Radar benchmarking valor	107
Gráfico 28. Radar benchmarking valor sopesado	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo planeación estratégica	29
Figura 2. Fases de la planeación estratégica	30
Figura 3. Ficha Técnica La Alsacia	35
Figura 4. Estructura organizacional trapiche La Alsacia	112
Figura 5. Esquema básico de la matriz de Ansoff	141
Figura 6. Algunas opciones por cuadrante de la matriz de Ansoff	141
Figura 7. Posición relativa de participación de mercado	144

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Encabezado de la página electrónica trapiche el trébol, tractor y vagones	89
Ilustración 2. Encabezado de la página electrónica trapiche el trébol, Planta industrial	90
Ilustración 3. Certificados ICONTEC para industrias alimenticias El Trébol	87
Ilustración 4. Encabezado página web la palestina	95
Ilustración 5. Productos trapiche la palestina	96
Ilustración 6. Logo trapiche san Sebastián	97
Ilustración 7. Producción panela trapiche San Sebastián	98

0. INTRODUCCIÓN

La panela es un producto autóctono de nuestro medio, considerado básico en la dieta alimentaria por sus características energéticas; se obtiene de la extracción y evaporación de los jugos de la caña, elaborado en los establecimientos denominados trapiches paneleros.

La panela se consigue en el mercado en presentaciones tales como bloque, cubitos, granulada, o en polvo, empacadas en bolsa, celofán o cajas de cartón, de las cuales, los funcionarios de atención al medio ambiente, traen muestras, donde se valoran los parámetros fisicoquímicos con enfoque de riesgo que deben cumplir.

La actividad panelera es considerada la segunda agroindustria rural después del café, por el número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula. Se calcula que esta actividad genera más de 300.000 empleos directos. Por estas condiciones, el sector panelero es soporte de paz, empleo y desarrollo en diferentes regiones.

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. De otra parte, el mercado de la panela se desarrolla a través de un sinnúmero de intermediarios, lo que genera una gran dispersión e ineficiencia y costos adicionales de transacción a favor de los mayoristas que abastecen los mercados urbanos en detrimento del productor.

Resulta esencial para el sector panelero generar estrategias y planes de acción que le permitan encaminarse primero hacia un aprovechamiento integral, sostenible y competitivo de su producción, seguido de una consolidación de sus productos tradicionales en el mercado nacional e internacional y a la diversificación de nuevos productos con mayor valor agregado que generen ingresos superiores a la totalidad de la cadena, por medio de desarrollos tecnológicos; y formular las directrices pertinentes para el corto, mediano y largo plazo necesarias en la ejecución de proyectos de mejoramiento tecnológico y no tecnológico desde la visión misma de los actores en pro del fortalecimiento y generación de ventajas competitivas.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LA ALSACIA PERIODO 2016 -2020

1. METODOLOGÍA

LA ALSACIA es una empresa centro vallecaucana que fue fundada en el año de 1984 por el Dr. Enrique Otero (quien era el Gerente de Producción del Ingenio San Carlos Posteriormente Gerente General) y Oscar Ignacio Martán Rodríguez (quien era Gerente de Distribuciones e Inversiones Palau, que era la Distribuidora de Azúcar del Ingenio San Carlos)

Todo nace bajo la visión del señor Oscar Ignacio Martán en tener un Trapiche Panelero, que no solo pudiera generar ingresos sino que pudiera tener un impacto social en la comunidad, siendo generadora de empleo y distribuidora de panela a lo largo y ancho del territorio nacional. Su gran limitación era los altos costos que se necesitan para un montaje de esta magnitud.

Cuando se inició en 1984, La señora María del Socorro Palau Otero, esposa del Dr. Enrique Otero, tenía una tierra en Cartago, la que vendió y con la que compró la tierra donde había un Trapiche Panelero y que es donde funciona el Trapiche, actualmente se encuentra ubicado en el Kilómetro 3 vereda Montegrande, en el municipio de San Pedro. Su nombre “LA ALSACIA” se debe, ya que su antiguo dueño viajó a Francia y encantado con este nombre, al regresar bautizó así dichos terrenos donde hoy se cultiva la caña

El Ingenio San Carlos y los demás Ingenios en general, tenían superproducción de azúcar y la caña se les estaba envejeciendo. Entonces ya se tenía la tierra y la caña de los demás ingenios.

Este sueño era un negocio alternativo a los trabajos que cada uno desarrollaba.

Se inicia con un Trapiche o montaje que estaba sin funcionar, dado que los sindicatos de tiempo atrás llevaron a que se cerrarán muchos de éstos.

Empleo: En esa época generaban más de doscientos (200) empleos.

Panela: LA ALSACIA fue creador y fundador de la nueva ASOPANELA – Valle con participación en la toma del Ministerio de Agricultura, cuando algunos Ingenios estaban afectando el mercado.

Porcicultura: Existencia de 2500 a 2700 cerdos alimentados con cachaza y otros suplementos. Importamos cerdos de Alemania y generamos más empleos.

Maquinaria: Se trabajaba con un Motor Blackstone y ACPM y existía solo un molino de tres mazas. Se trabajaba en horno de bagazo, se terminaba en gurre con carbón. Se utilizaban pailas (hoy calderas).

La Alsacia cuenta con 320 hectáreas propias de cultivo de caña de azúcar y se abastecen de 200 hectáreas en contratos. Se producen aproximadamente 10 toneladas de panela por hora, y hoy funciona con 90 empleados.

El Trapiche actualmente cuenta con una línea de molienda semi-automática de tres (3) molinos (trapiches) lo que permite una máxima extracción del jugo de caña de azúcar. El manejo de los jugos, mieles y elaboración del producto final se hacen en su mayoría en acero inoxidable bajo la estricta supervisión de personal calificado y analistas de laboratorio. Se cuenta con un número importante de colaboradores directos y de tiempo completo para realizar todas las labores y así mismo otro igual número de colaboradores indirectos que se encargan del trabajo en el campo (cultivo y cosecha).

Los cultivos de caña están ubicados en el centro del Valle del Cauca, las cuales tienen las mejores características físico-químicas en la región. Además estamos vinculados desde hace más de 4 años con la Empresa Comunitaria Unida de Paz, libertad y Trabajo- ECOUPALT, la cual consiste en 195 familias desplazadas por la violencia junto con desmovilizados del paramilitarismo y campesinos, los cuales el Estado les otorgó la hacienda cultivada en caña de azúcar “Sandrana- Samaria” en el Municipio de San Pedro, Valle. Somos la Única empresa agroindustrial del Valle del Cauca que tiene como socio comercial a ECOUPALT desde su creación y les cosechamos más de 300 hectáreas en caña de azúcar al año.

Actualmente LA ALSACIA. Carece de un plan estratégico que basado en sus fortalezas y oportunidades actuales le garantice un futuro sostenible a mediano y largo plazo, que la proyecte como una organización altamente competitiva no solo a nivel regional y nacional, sino también a nivel internacional.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores y situaciones que se deben considerar en la formulación del plan estratégico para La Alsacia y lograr una administración eficaz que garanticen su permanencia en el tiempo?

1.2 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas del ambiente externo que se deben tener en cuenta para la formulación de las estrategias?

¿Cuáles son las posibles fortalezas y debilidades del ambiente interno de la empresa que se deben tener en cuenta para la formulación de las estrategias?

¿Se debe reformular la misión, visión, valores corporativos y objetivos del direccionamiento estratégico para La Alsacia?

¿Cuáles deben ser las estrategias, políticas, estructura y diseño organizacional de la empresa?

¿Cuáles deben ser los programas, proyectos, presupuestos y el plan de acción para la implementación del plan estratégico?

¿Qué indicadores y mecanismos de seguimiento y control se deben establecer para monitorear el cumplimiento del plan?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Para poder conseguir una Empresa verdaderamente competitiva y efectiva, no basta con crecer y mejorar, sino que hay que hacerlo a mayor velocidad que otras Empresas afines. Y esto no se puede conseguir de forma improvisada y mediante un simple proceso expansivo.

LA ALSACIA lleva algún tiempo en el planteamiento de ideas que pretenden aportar al mejoramiento de la empresa, sin embargo se requiere que estas ideas y acciones se estructuren en el diseño de un nuevo plan estratégico que permita mantener altos niveles productivos a mediano y largo plazo.

Se debe conseguir la solución óptima para cada problema, la asignación de recursos más eficaz y diferenciar con claridad entre “hacer correctamente las cosas” y “hacer las cosas correctas”.

De esta manera, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de planeación estratégica y benchmarking, se pretende fortalecer la estructura administrativa de LA ALSACIA, y crear mecanismos y herramientas que le permitan ser una empresa más rentable y altamente competitiva, establecer su direccionamiento mediante la organización disciplinada y sistemática de las tareas que la administración debe ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable a través del diseño de un plan que facilite la formulación de estrategias, identificación de debilidades y fortalezas, la determinación de amenazas y oportunidades, la fijación de objetivos que permitan anticiparse a los cambios que aparezcan, reconocer las oportunidades y asumir los riesgos tanto como la evaluación y control de las estrategias con las cuales se puedan alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes con calidad y eficiencia.

Esto beneficiará directamente a LA ALSACIA, a los altos mandos de la empresa y a la población, ya que esta gran empresa es una fuente directa de empleo, que genera un impacto positivo en las personas y ayuda a proyectar el sector industrial de Tuluá hacia nuevos productos y alcanzar nuevos mercados internacionales.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Formular el plan estratégico de la empresa LA ALSACIA, para el período 2016 – 2020

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico externo de La Alsacia para Identificar las oportunidades y amenazas.
- Realizar el diagnóstico interno de La Alsacia para Identificar las fortalezas y debilidades.
- Hacer el análisis estratégico DOFA
- Establecer la misión, visión, valores corporativos y objetivos del direccionamiento estratégico para La Alsacia
- Determinar las estrategias y políticas a seguir por el trapiche.
- Diseñar los programas, proyectos, presupuestos y el plan de acción para la implementación del plan estratégico
- Definir los indicadores y sistema de seguimiento y control para monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 MARCO TEÓRICO

El arte o la ciencia de ser general para los griegos se denominaba “strategeia” que también definía el patrón de acciones para responder al enemigo. Los Generales Griegos dirigían sus ejércitos en las conquistas y en la defensa de las ciudades, y

tenían que planear tanto como actuar, así el concepto de estrategia adquiere dos características básicas: planeación y toma de decisiones o acciones simultáneamente.¹

La estrategia es creación, innovación, tiene lógica, definitivamente debe ser aplicable y genera un conjunto de acciones coherentes de asignación de recursos y toma de decisiones tácticas.

Porter (1990) expone cómo la competencia se ha “intensificado espectacularmente” en casi todo el planeta, hace relativamente poco era casi ausente en muchos países y sectores, sin embargo hoy “todas las empresas y todos los países tienen que tratar de comprender y dominar la competencia”, “todas las empresas deben mejorar constantemente la eficiencia de sus actividades, pero para que una diferencia de rendimiento sea sostenible, se necesita generalmente contar con una posición estratégica singular”.

Si hoy un ejecutivo se encuentra con una competencia intensa no puede asumir que se trata de sólo coincidencia ni de mala suerte, a esto Porter (1990) afirma:

- “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia”.
- “las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado, deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas”.
- “deben subcontratar decididamente para conseguir eficiencia”, “cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales”
- “según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición del mercado, y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal”

Pero también concluye que todas estas afirmaciones son “medias verdades peligrosas”, se corre el riesgo de librar batallas que llevan a la destrucción de todos sus participantes” convirtiéndose en problemas que “esos sectores se han buscado”: La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia”, “poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia”, los directivos se esfuerzan para mejorar todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables”. “La estrategia competitiva consiste en ser diferente”, “en elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes” para conseguir una “combinación única de valor” (Porter, 1990).

¹ <https://es.wiktionary.org/wiki/estrategia>

Según David (2003) las estrategias son los “medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Entre las estrategias empresariales se pueden considerar a la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro (David, 2003).

Según Strickland y Thompson (2001) la creación de una estrategia “Es una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; la temeridad, la creatividad en el negocio, la atención para detectar nacientes oportunidades de mercado, una observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos.

Dess y Lumpkin (2003) exponen la dirección estratégica a partir de la pregunta sobre ¿Por qué y Cómo consiguen unas empresas superar a otras? Se puede ver esto a la luz del examen de las actividades básicas del proceso de análisis, formulación e implementación: al análisis estratégico se asocian la jerarquía de las metas estratégicas organizacionales como la misión, la visión, objetivos y el ambiente externo e interno. La formulación conlleva la toma de decisiones principalmente sobre dos aspectos, la industria en la cual competir y la forma de competir en dicha industria, busca identificar estrategias con las que se obtengan ventajas competitivas de difícil imitación y sostenibilidad en el tiempo ante los competidores. La implantación implica las acciones o puesta en marcha de la estrategia deseada. La dirección estratégica recoge el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Tiene atributos claves sobre la dirección de la organización hacia las metas y objetivos globales, la inclusión de los diferentes actores interesados en la toma de decisiones, la incorporación de la perspectiva a corto y largo plazo, y el reconocimiento de la interacción entre la eficiencia y la eficacia.

Según Cummings y Worley (2007) las estrategias competitivas son intervenciones que una empresa puede tomar para mejorar su desempeño frente a sus rivales. Abarcan un cambio estratégico y utilizan varias medidas para adaptarla mejor a las exigencias ambientales más urgentes. Si la empresa quiere obtener una ventaja competitiva, debe alcanzar una posición de fuerza frente a sus rivales o lograr un desempeño interno a través de medios especiales, útiles y difíciles de imitar.

Singularidad. Una suposición esencial de las estrategias competitivas es que todas las empresas poseen un grupo único de recursos y procesos que individualmente o en combinación constituyen la fuente de su ventaja competitiva.

Valor. Cuando se organizan los recursos y procesos de forma que los productos o servicios garanticen un precio mayor que el promedio o su costo sea extremadamente bajo. Ambas ventajas son importantes de acuerdo con un criterio de desempeño/precio.

Dificultad de imitar. La ventaja es sostenible cuando a la competencia no le resulta fácil copiar los recursos y los procesos únicos e importantes, las compañías se han ideado métodos para hacer difícil la imitación.

De acuerdo con Serna (2008), para lograr el crecimiento de la empresa, la generación de utilidades y la permanencia en el mercado, se debe tener claridad en su direccionamiento estratégico, es decir, que los principios corporativos, la misión y visión se deben establecer, conocer, divulgar, apropiar y fortalecer o redefinir para determinar el rumbo de la compañía.

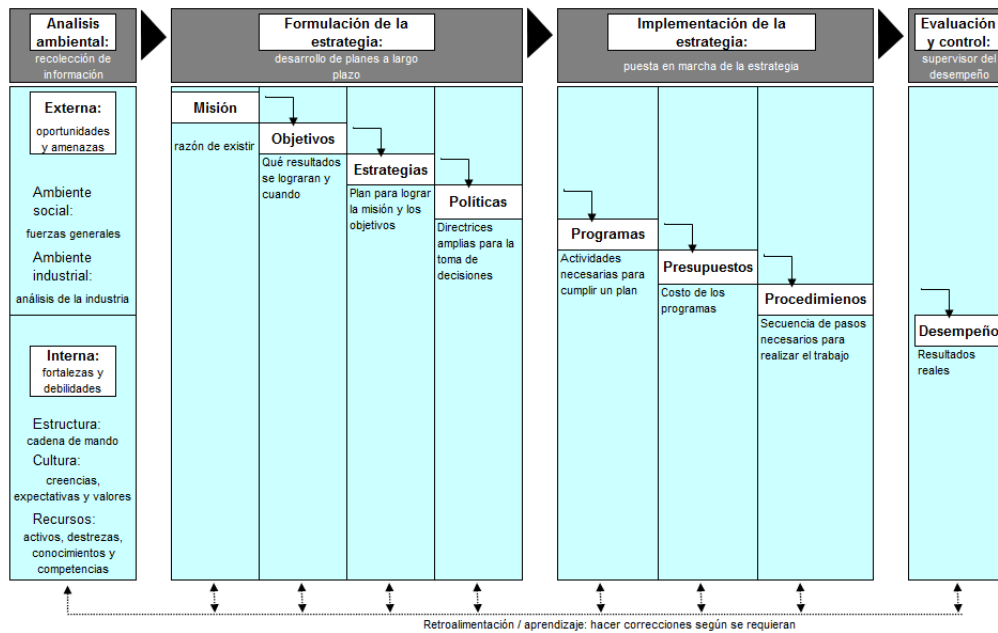
El proceso de la Planeación Estratégica tiene cinco pasos principales de acuerdo con Hill y Gareth (2006):

1. Selección de la misión Corporativa y las principales metas corporativas.
2. análisis del ambiente competitivo externo para identificar Oportunidades y Amenazas.
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fuerzas y debilidades
4. Seleccionar estrategias que se construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.

Según el modelo básico de administración estratégica de Wheelen y Hunger (2007) consta de cuatro elementos básicos, que incluso sirven de guía completa para el desarrollo de su libro:

1. Análisis Ambiental
2. Formulación de la estrategia
3. Implementación de la estrategia
4. Evaluación y control

Figura 1. Modelo de Administración Estratégica

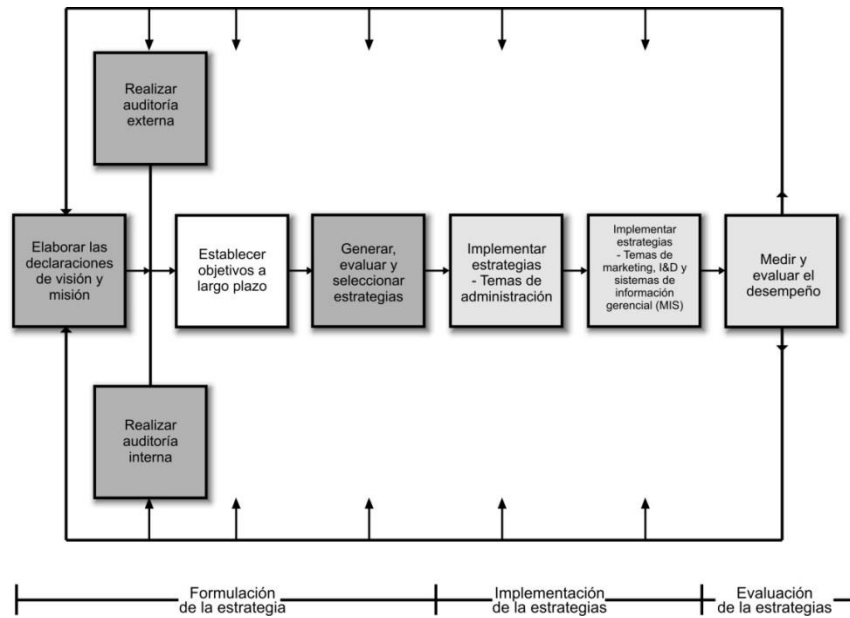


Fuente: Wheelen y Hunger (2007)

El modelo de direccionamiento incluye el análisis, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia: el plan de direccionamiento estratégico debe abordar de manera integral la historia de la organización, su cultura organizacional, el análisis externo, el análisis de la actividad económica específica y el análisis de la capacidades internas, debe formular el credo organizacional, sus principios, misión y visión, considerar los posibles escenarios futuros, formular los planes de desarrollo estratégico y operativo, y construir el sistema de control y evaluación de dichos planes.

Fred David (2008) describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, implementación y evaluación de estrategias. A continuación se presenta un diagrama del modelo de Fred David (2008), como un modelo muy completo y de gran aceptación del modelo de administración estratégica, pero advierte que aunque no garantiza el éxito si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Figura 2. Modelo de Gerencia Estratégica



Fuente: David (2008)

Según Fred David (2008), el modelo o proceso de Gerencia Estratégica se puede resumir en once pasos:

Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual. Este es el punto de partida lógica, pues las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aun dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales. Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves.

Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa. Aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades.

Fijar la misión de la empresa. Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles. Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. Para el análisis se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

Fijar objetivos. Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Generar, evaluar y seleccionar estrategias. Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Fijar metas. Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarios. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Fijar políticas. Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Finalmente el modelo propone la **implementación de las estrategias** y la **medición y evaluación del desempeño**.

Según Fred David (2008) Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que

las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores².

La investigación, para Wheelen y Hunger (2007), demuestra que elaborar un plan de negocios (la versión de un emprendedor de lo que es un plan estratégico) mejora las oportunidades de éxito. Ese plan de negocios es la prueba para determinar si una idea es realmente una oportunidad. “La investigación también señala que la diferenciación y el enfoque son las estrategias competitivas que tienen más probabilidades de conducir al éxito, por lo menos en la etapa inicial de desarrollo”. Además el emprendedor debe encontrar la oportunidad correcta junto con el ambiente adecuado tanto como sus fortalezas y debilidades.

Para Hill y Gareth (2006) la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente pueden constituirse como los cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventaja competitiva. Las empresas que buscan establecer ventaja competitiva deben desarrollar habilidades, recursos y capacidades en estas dimensiones.

² Fred R David. Conceptos de administración estratégica. Novena edición.

1.6 TIPO DE ESTUDIO

1.6.1 Exploratorio. Existe poco conocimiento tanto teórico como práctico sobre el problema de investigación para LA ALSACIA debido a que no ha sido abordado antes. Debido a que los trapiches son PYMES, donde se encuentran empresas que están desde un nivel artesanal hasta el borde de microempresas bien estructuradas y, además que por legislación tienen un crecimiento limitado, resulta muy importante dejar un buen estado del arte con la investigación preliminar que se debe realizar en la primera fase de este trabajo.

1.6.2 Descriptivo. Los objetivos y las estrategias requieren participación de los “órganos de decisión” y distintos grupos de trabajo buscando el compromiso de todos para determinar las cosas que se hacen mejor, lo que se desea hacer y la forma en que se llega al futuro escogido. Debido a lo anterior se requiere establecer la mayor precisión posible de las variables determinadas y a quienes se deben incluir.

1.7. MÉTODO

1.7.1 Método Inductivo Por medio del método inductivo podemos alcanzar conclusiones generales partiendo de algún tipo de hipótesis o antecedentes particulares, es decir, se parte de lo particular para llegar a objetivos generales.

1.7.2 Método Deductivo Con este método nos permitiremos llegar a conclusiones específicas basados en los conocimientos en general que se podrán obtener a lo largo de la investigación teniendo en cuenta las fuentes de recolección de información.

1.7.3 Método Analítico El método analítico permitirá que desmembramos la información recolectada de los principales actores del trapiche, y así descomponerlo en partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

1.8 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Análisis Documental Por medio del análisis documental podremos revisar toda la documentación existente en el trapiche La Alsacia independiente del tipo de soporte, (audiovisual, electrónico, documento).

Este tipo de análisis nos permite realizar búsquedas retrospectivas y recuperar la documentación que necesitamos en el momento que lo necesitamos.

Fuentes Primarias Las fuentes de información primarias incluyen al Gerente, personal de la base administrativa, profesionales y técnicos especializados y operativos, el personal de empleados, así como los clientes y proveedores. A continuación se presenta una tabla en donde se presentan las fuentes primarias con las técnicas de recolección cualitativas y cuantitativas propuestas.

Tabla 1. Fuentes de recolección de información

FUENTES PRIMARIAS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN		
	Entrevista	Grupos	Encuesta
Gerente	X	X	
Jefes de área o personal de base administrativa	X	X	
Profesionales especialistas		X	X
Técnicos especializados		X	X
Empleados		X	X
Clientes	X		X
Proveedores	X		X

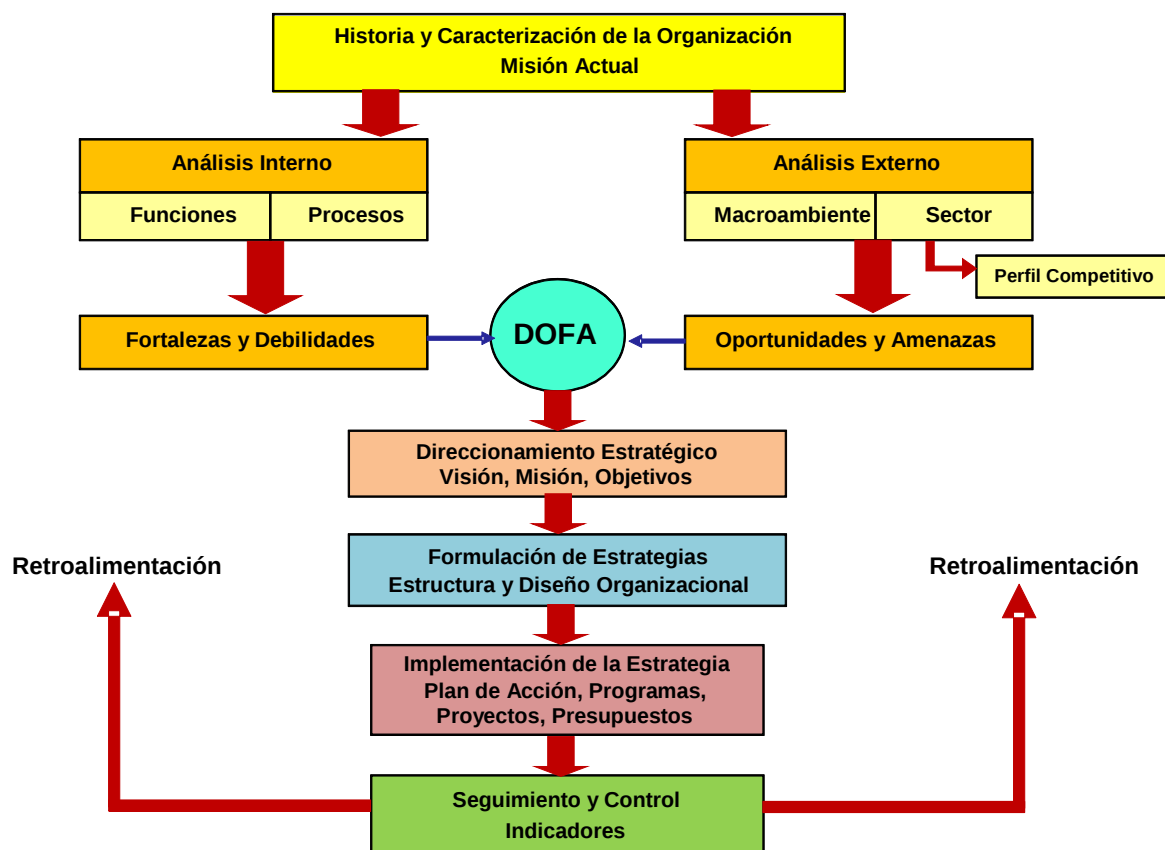
Fuente: Los autores

Fuentes Secundarias Dentro de las fuentes de información secundarias se cuentan con los Informes anuales de gerencia, así como todos aquellos informes internos que actualmente existen, fuentes seriadas como los de la Cámara de Comercio, DANE y DNP. En revistas y publicaciones de informes de asociaciones como FENALPA, Cooperativas Paneleras, ASOPANELA, ASOCAÑA, FEDEPANELA,

1.9 PROCESO ESTRATÉGICO

Este proceso se diseñó con el fin de recoger los distintos saberes presentes al interior de la empresa y en su entorno, de forma que se aunaran voluntades y se involucraran a las personas tanto en el diseño como en la propuesta de implementación posterior del Plan Estratégico. La metodología propuesta se presenta en el siguiente esquema:

Figura 4. Modelo Planeación estratégica



Fuente. Benjamín Betancourt G., 2011.

La metodología propuesta contiene varias fases. La primera describe los elementos teóricos que contiene el marco referencial y se determina el modelo a seguir. En la segunda fase se hace la caracterización actual de la empresa en donde se obtiene la historia y la información básica como la ubicación, estructura y la misión actual. En esta segunda fase se realiza la recolección de información básica para obtener el análisis externo y el análisis interno. Para el análisis externo se determinan las oportunidades y las amenazas logrando también un perfil competitivo. En el análisis interno se obtienen las fortalezas y debilidades.

La tercera fase comprende los pasos para la formulación de la estrategia, comenzando con la construcción de una matriz DOFA, se obtienen la misión, la visión y los objetivos globales, se continúa con la formulación de la estrategia, se plantea la estructura y el diseño organizacional. En la cuarta fase se presenta un programa general de implementación y otro de seguimiento y control, con lo que se obtiene la aprobación final del trabajo propuesto. Un esquema de las fases a seguir en este trabajo se presenta a continuación:

Figura 2. Fases Planeación Estratégica



Fuente: Los autores

Inicialmente se cuenta con la voluntad decidida de sus propietarios por promover un proceso de cambio y adaptación, fundamentado en una reflexión sobre el pasado y el presente

La información suministrada por LA ALSACIA sobre estrategias competitivas, indicadores, políticas de mercadeo, entre otras, serán manejadas con la responsabilidad y la confidencialidad exigidas por los propietarios.

El objetivo es involucrar a todos los trabajadores en el proceso de elaboración del Plan Estratégico como parte esencial de su desarrollo. Se estructurará en grupos de trabajo por unidades operativas y un grupo del mayor nivel administrativo. Las unidades operativas analizarán detalladamente la empresa para que posteriormente se integren y completen las directrices centrales. Grupos focales, pruebas de carácter, pruebas de motivación. Se realizarán los análisis de la información cuantitativa.

Para lograr la información del macroambiente, con la que se reconocerán la misión, la visión, las políticas, los valores, los beneficios, las ventajas estratégicas y los servicios de las diferentes empresas con productos y servicios similares a nivel nacional, se acudirá primero a sus sitios web, donde normalmente se encuentra los portafolios de

servicio y luego se solicitará información personalizada sobre los productos y servicios que ofrecen, se utilizarán muestras de folletos y boletines informativos, si los tienen.

Analizaremos cada una de estas empresas basándonos en su misión, visión, objetivos, beneficios y ventajas, para luego obtener información de gran valor competitivo para la empresa.

Para el análisis estratégico en esta investigación se recurrirá a la elaboración de la matriz DOFA, y para llegar a ella se necesitará información como:

- Historia de la organización
- Entorno de la organización, estudio macro ambiental, entorno demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y de mercadeo
- Análisis situacional interno, se trata de analizar cuáles son los recursos y capacidades. Se identificarán fortalezas y debilidades de la organización.
- Análisis de la cultura organizacional, valores, creencias, patrones de comportamiento que caracterizarán el desempeño del modo de operar en LA ALSACIA. como es el clima de trabajo y comportamiento del personal.
- Análisis de la gestión de las funciones del área comercial, la forma como se capacita el personal, de modo que se realice un seguimiento, antes, durante y después de que el cliente adquirió un producto o servicio.
- Análisis estratégico, contendrá las conclusiones sobre el estudio realizado, el análisis integrado del entorno de la organización y su situación interna, lo que llevará a la formulación de lo que se debe hacer en la organización a mediano y largo plazo, en lo que respecta al mantenimiento de clientes, posible apertura de nuevos mercados, entre otras cosas.

En cuanto a la formulación del Plan Estratégico, la síntesis permitirá tener una visión integrada y global de la situación de LA ALSACIA en el contexto en que existe, indicando su capacidad, cuál es su interés y fundamentalmente cuál es y cuál será su posición dentro del Departamento del Valle del Cauca, en el país e internacionalmente.

La legitimidad del Plan Estratégico resultante se obtiene a través de la aprobación del grupo primario de profesionales jefes de área responsables de la toma de decisiones. Se debe dar a conocer en su integridad al personal de la empresa.

Por último se planteará la evaluación y control, proceso en el cual se entra a comparar el comportamiento de LA ALSACIA con los resultados deseados, lo que nos va a proporcionar la información necesaria para evaluar los efectos de la gestión en el comportamiento del cliente, ventas realizadas, posicionamiento de sus actuales y nuevos productos, aumento de servicios de mantenimiento, reparación y reposición.

Se debe establecer y adquirir el compromiso de cumplir con el cronograma del Plan Estratégico por parte de cada uno de los líderes de cada área funcional de la empresa.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 REFERENTE HISTÓRICO DEL MUNICIPIO SAN PEDRO - VALLE

Durante la época de la conquista, el Distrito de San Pedro, estaba ocupado por una tribu de indios oriundo del Choco, llamada Los Chancos; este término en lengua Quiché significa “pequeño ídolo de barro”; establecidos principalmente en el llano que hoy día lleva este nombre y a orillas de la quebrada Artieta.

En el año 1793, los capitanes, Alonso Velásquez de Valdenebro y Melchor Velásquez de Fuenmayor, bautizaron la quebrada con el nombre Artieta, en honor de Don Pedro de Artieta, quien habitaba sus laderas, junto con su tribu de los indios Chancos. En tiempos del conquistador y gobernador del viejo Cauca Don Luis de Guzmán, en el año de 1761, dio en encomienda a los indios Chanco, a Don Francisco de Espinosa, quien gobernaba el Distrito de Guadalajara de Buga, al cual pertenecían estas tierras. Años más tarde, el conquistador Francisco de Espinosa, dio en encomienda a su sucesor Jorge de Herrera y Gaitán, estas tierras y los indios que la habitaban, quien los estableció en un caserío alrededor de su hacienda, que se encontraba ubicada al occidente del casco urbano y colindando con la margen derecha de la quebrada Artieta, frente a las instalaciones del hoy Colegio José Antonio Aguilera.

A finales de septiembre de 1795, el hacendado Jorge de Herrera y Gaitán, después de organizar a los indios Chancos en un caserío en presencia de su cacique Don Pedro de Artieta, como también de algunos compañeros conquistadores y sus servidumbres proclamó solemnemente la fundación del caserío llamándolo San Pedro; en honor del santo Apóstol de su devoción.

San Pedro, es un municipio ubicado en el departamento del Valle del Cauca en Colombia, fundado el 19 de febrero de 1795 por Jorge de Herrera y Gaitán, está situado a 1010 metros sobre el nivel del mar con una temperatura promedio de 23 °C, cuenta con una extensión de 478.48 Km², y su población según el censo del año 2005 es de 15.428 personas³.

2.2 MARCO HISTÓRICO DE LA PANELA

Según Víctor Manuel Patiño en su libro Esbozo Histórico sobre la Caña de Azúcar (2012) "La caña vino a Colombia en el año 1538 a través del Puerto de Cartagena y dos años después en 1540 entró por Buenaventura al valle geográfico del Río Cauca,

³ Alcaldía Municipal San Pedro. Historia San Pedro 2000

plantándose inicialmente en la margen izquierda del río Cauca, en Arroyo Hondo y Cañas Gordas, lugares muy cercanos a Cali, donde operaron sendos trapiches paneleros". Para el mismo autor la penetración en el resto del país se hizo a partir de María La Baja en Bolívar, Valle de Apulo, Rionegro y Guaduas en Cundinamarca, Valle de Tensa en Boyacá y Vélez en Santander. A mediados del siglo XVI se inicia el cultivo sistemático de la caña de azúcar. La milagrosa gramínea había sido transportada en viveros especiales, contruidos en la sentina de las carabelas, desde la Gran Canaria hasta Santo Domingo. En la isla se dio con un furor genésico irresistible. De este modo esos cañadulzales vinieron a ser los abuelos de los que hoy presentan sus armas a los vientos de toda la zona tropical. Patiño (2012) cita: "Pedro de Atienza fue el primer testigo de un milagro agrícola, cuando comprobó que en este valle la gramínea producía durante todo el año, sin que fuera necesario limitarse a las periódicas zafras. Con ese argumento parece que convenció a los estancieros que no querían salir del cultivo del maíz, el cacao, el plátano; o de la ganadería, que había sido impulsada por Belalcázar"⁴.

La producción de panela ha sido tradicionalmente una de las principales actividades de las zonas rurales de Colombia. Actualmente se estima que cerca de 70.000 familias derivan sus ingresos del beneficio de la caña para producir panela, siendo el segundo generador de empleo rural después del café, con cerca de 25 millones de jornales al año. Por su parte, Colombia es el segundo productor mundial dentro de los aproximadamente 30 países que elaboran este producto, con un consumo doméstico promedio de 29 Kilogramos de panela per cápita que la hace el primer consumidor de panela en el mundo⁵.

2.3 TRAPICHE LA ALSACIA

El trapiche La Alsacia fue creador y fundador de la nueva ASOPANELA – Valle con participación del Ministerio de Agricultura, cuando algunos Ingenios estaban afectando el mercado.

La Alsacia cuenta con 320 hectáreas propias de cultivo de caña de azúcar y se abastecen de 200 hectáreas en contratos. Se producen aproximadamente 10 toneladas de panela, y hoy funciona con 90 empleados.

El Trapiche actualmente cuenta con una línea de molienda semi-automática de tres molinos (trapiches) que permite una máxima extracción del jugo de caña de azúcar. El

⁴ Patiño Víctor Manuel. Esbozo Histórico sobre la caña de azúcar 2012

⁵ Convenio Ministerio de Medio Ambiente – SAC-Fedepanela, 2002

manejo de los jugos, mieles y elaboración del producto final se hace en su mayoría en acero inoxidable bajo estricta supervisión de personal calificado y analistas de laboratorio.

Los cultivos de caña están ubicados en el centro del Valle del Cauca, con las mejores características físico-químicas en la región. Además están vinculados desde hace más de cuatro años con la Empresa Comunitaria Unida de Paz, Libertad y Trabajo, con siglas ECOUPALT, 195 familias desplazadas por la violencia junto con desmovilizados del paramilitarismo y campesinos, a los que el Estado les otorgó la hacienda “Sandrana- Samaria”, cultivada en caña de azúcar, en el Municipio de San Pedro, Valle. La Alsacia es la Única empresa agroindustrial del Valle del Cauca que tiene como socio comercial a ECOUPALT desde su creación y se cosechan más de 200 hectáreas en caña de azúcar al año⁶.

El trapiche La Alsacia no concentra su distribución en el Valle del Cauca, debido a la gran competencia que ha existido en el sector. Por estrategia se decidió buscar nuevos nichos de mercado llegando a nuevos lugares dentro del territorio nacional. Si se habla de equilibrio entre oferta y demanda, seguir compitiendo en el Valle del Cauca significaba saturar el mercado y llegar a la sobreoferta, pues la demanda ya estaba siendo cubierta por la competencia.

2.4 FICHA TÉCNICA

Figura 3. Ficha Técnica La Alsacia

RAZON SOCIAL	Trapiche La Alsacia S.A.
UBICACIÓN TRAPICHE	Vereda Montegrande, municipio de San Pedro
CLASE	Tecnificado
REPRESENTANTE LEGAL	Oscar Ignacio Martán
PRODUCTOS	Panela Redonda Termo x Libra
	Panela Redonda Termo x Kilo – 2 Panelas
	Panela Cuadrada Termo x Kilo – 8 Panelitas x 125gr. c/u

⁶ Trapiche La Alsacia 2012

	Piloncillo Termo x Kilo – 8 Panelitas x 125gr. c/u
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	120 Toneladas/día
PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN	(capacidad total/cantidad molido) 150/110 = 73%
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Mayoristas, Minoristas, Almacenes de cadena
MERCADOS	Eje Cafetero, Medellín, Barranquilla, Cartagena
DIRECCION SEDE ADMINISTRATIVA	Calle 27 # 39a - 26 Tuluá Valle
TELEFONO	2244561
NUMERO DE TRABAJADORES	90

Fuente: La Alsacia

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno está dentro del análisis externo, y pretende identificar las oportunidades que pueden beneficiar a la empresa y las amenazas que se deben evitar y que seguramente influyen en su desempeño y sus resultados. Estos factores se obtienen revisando diferentes tipos de entorno, como el geofísico del municipio, sociocultural, económico, tecnológico, político, jurídico, internacional, regional y local.

Al final de cada entorno analizado se encuentra una tabla donde se distinguen con letras mayúsculas las amenazas (A) y las oportunidades (O) mayores y con letras minúsculas si son amenazas (a) y las oportunidades (o) menores, clasificando cada uno de los factores encontrados.

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO Y AMBIENTAL DEL MUNICIPIO SAN PEDRO

El Municipio de SAN PEDRO está ubicado en la República de Colombia a 89 km al norte de Santiago de Cali, en el sector central del Departamento del Valle del Cauca, limitado al Norte con el Municipio de Tuluá, al Sur con el Municipio de Guadalajara de Buga; al Occidente con Yotoco del cual es separado por el Rio Cauca, al Oriente con Tuluá y Buga.

La Cabecera de San Pedro está situada en un área del Valle del Cauca comprendida entre la doble calzada Buga - Tuluá, el piedemonte de la cordillera central y los Corregimientos de Todos Los Santos y Los Chancos. Localizado sobre los 1010 m.s.m.n. y tiene el 92% de su territorio con topografía plana.

San Pedro, pertenece a la región del Centro del Valle del Cauca, Cuenta con un área total de 240 km², se encuentra entre los pisos térmicos cálido y frío cuya temperatura oscila entre 18.0°C y 29.2°C para una temperatura media de 24°C con una precipitación media de 1.350 mm, una evaporación media de 1.565 mm, una velocidad del viento de 1.0 m/seg y un porcentaje de hora sol del 25%. Humedad relativa 71.5%.

La cabecera municipal de éste Municipio se localiza a los 3°59'50" de latitud norte y a los 76°13'50" de longitud al oeste de Greenwich y a una altitud de 980 m.s.n.m ⁷.

⁷ <http://www.sanpedro-valle.gov.co/index.shtml>

Gráfico 1. Ubicación Municipio de San Pedro



Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de San Pedro, (2012)

Las aguas que corresponden a la Cuenca Guadalajara - San Pedro drenan en dirección Oriente - Occidente y desembocan al río Cauca, siendo las principales, las pertenecientes a la Quebrada San Pedro y las Quebrada Presidente y Todos los Santos. El valor paisajístico natural corresponde al cruce que hace la Quebrada San Pedro por el perímetro urbano, que requiere un tratamiento especial como la construcción de muros de contención que prevengan la erosión de las riberas, y un tratamiento especial con arborización y normas que controlen la ocupación de sus riberas con viviendas.

El Municipio destina el 80% de su territorio para el cultivo de la caña de azúcar, fuente de sustento y riqueza de sus habitantes, el 10% pertenece al área urbana, destinada en su gran mayoría para uso residencial y el resto de uso comercial desarrollado alrededor del parque y a lo largo de las vías principales.

El Acuerdo 004 de Diciembre 06 de 1.978 emanado del Honorable Concejo Municipal del Municipio de San Pedro, sancionado por el Alcalde Municipal Carlos Arturo Correa siendo secretario de la Corporación Edilicia el Señor Alberto Ramírez acoge la División Territorial del Municipio de San Pedro, en sus límites especiales, sus corregimientos y Veredas. Este acuerdo, en su artículo segundo, expresamente establece que serán Corregimientos del Municipio de San Pedro, los siguientes:

Tabla 2. Distribución corregimientos de San Pedro

CORREGIMIENTO	VEREDAS	Area (ha)	%
TODOS LOS SANTOS	El Salado, La Puente, Montegrande y Monterredondo	5.141,60	23,3%
PRESIDENTE	Arenales, El Conchal, El Hormiguero, El Recreo, Pantanillo, Tabaneros y la Ventura	2.811,40	12,8%
BUENOS AIRES	El Edén y La Pradera	1.446,60	6,6%
LOS CHANCOS	Guadualejo, Las Chambas, Belén	2.528,70	11,5%
EL NARANJAL	La Arenosa	1.925,50	8,7%
LA ESMERALDA	Playa Rica y La Altania	2.780,70	12,6%
SAN JOSÉ	El Chircal	1.151,60	5,2%
ANGOSTURAS	El Guayabal, El Salvaje, La China, Los Aguacates y Positos	1.076,20	4,9%
LA SIRIA	Sin Veredas	1.106,70	5,0%
GUAYABAL		646,20	2,9%
GUAQUEROS	Los Mates	565,70	2,6%
PLATANARES	Sin Veredas	651,70	3,0%
PAVAS	Sin Veredas	205,90	0,9%
13	27	22.038,50	

Fuente: POT San Pedro 2012

Los factores que se pueden destacar como incidentes en el entorno geofísico y ambiental para al Trapiche La Alsacia se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz de Fuerzas del Entorno Geofísico y Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Deterioro ambiental por deforestación	A		X		
Quemas e incendios	A		X		
Contaminación de aguas por agentes externos	A		X		
Las variaciones del clima - Cambio Climático	A	X			
Ubicación de La Alsacia	O			X	

Fuente: Los autores

3.2 ENTORNO SOCIOCULTURAL

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal de San Pedro (2012), las características más sobresalientes del aspecto cultural y social son:

1. Desinterés y desconocimiento de la población por lo público

2. Prima el interés particular sobre el general
3. Alta demanda en conformar organizaciones con el propósito de adquirir beneficios personales y no comunitarios
4. Poca gestión de proyectos por las organizaciones comunitarias
5. Dificultad de algunas comunidades rurales para participar en los procesos pedagógicos por la paz
6. Resistencia cultural por parte de las mismas mujeres y del otro género a aceptar la equidad y la igualdad
7. Paternalismo histórico. Desconocimiento de lo público. Desconocimiento de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales
8. Bajo sentido de pertenencia.
9. El sector privado no cumple con la función social.
10. Desconocimiento de las normas sociales.

En la Tabla 4 se presentan los factores escogidos y que inciden del entorno sociocultural.

Tabla 4. Matriz de Fuerzas del Entorno Sociocultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Es un producto de alta demanda por los estratos 1, 2 y 3	O				X
Mayor interés de los consumidores en obtener alimentos sanos, producidos respetando el ambiente y el bienestar de los trabajadores	O				X
Posconflicto y aporte al empleo de la industria panelera	O				X
Presencia de grupos por fuera de la ley, que estimulan el desplazamiento y desmotivan la producción	A		X		
Bajo sentido de pertenencia	O			X	
El sector privado no cumple con la función social	O			X	

Fuente: Los autores

3.3 ENTORNO ECONÓMICO

San Pedro dentro de su economía se fortalece y financia a través de las transferencias nacionales, el cobro de la sobretasa a la gasolina y el recaudo predial. Dentro de las principales actividades económicas, encontramos la fabricación de tacos de billar, ladrilleras, cofres fúnebres y tabacos.

El sector avícola y agrícola son las fuentes principales generadoras de empleo en el municipio. De sus cultivos se destacan los de caña de azúcar, maíz, frijol, yuca y plátano; hortalizas como la habichuela, tomate, repollo, zapallo; entre las frutas están el banano, aguacate, los cítricos, guayaba y guanábana.

Otra fuente de trabajo la contribuye la Fábrica de T-vapan, trapiches, hoteles de paso y fincas aledañas al perímetro urbano.

El Municipio destina el 80% de su territorio para el cultivo de la caña de azúcar, fuente de sustento y riqueza de sus habitantes, el 10% pertenece al área urbana, destinada en su gran mayoría para uso residencial y el resto de uso comercial desarrollado alrededor del parque y a lo largo de las vías principales. Los entes institucionales se encuentran ubicados en toda el área urbana.

Es indiscutible que la economía del Municipio de San Pedro ha girado históricamente en torno al cultivo de la Caña de Azúcar y a la Avicultura, existiendo cálculos que determinan más del 80 % de la Población económicamente activa están vinculados a la economía de estas dos actividades principales. Sin embargo, este alto grado de dependencia a estas dos actividades demuestra que la vulnerabilidad y el riesgo económico son altos, a tal punto que hoy, las finanzas de la población de San Pedro están en gran deterioro. Reflejando escasez de recursos al Municipio que depende en gran medida de los pagos realizados por sus contribuyentes (habitantes y propietarios). Esta situación es provocada por el comportamiento negativo de la entrada de productos agrícolas y pecuarios de otros países.

A esta situación se hace necesario sumar los problemas de tipo social, de educación y bajos ingresos, que han ocasionado el abandono de las fuentes de trabajo, dejando un buen número de personas sin empleo.

Existen otras actividades que participan con un menor porcentaje de la economía municipal como son: establecimiento de otros sistemas productivos, como el cultivo de frutales, lulo, guayaba manzana, ganadería, industria panelera y el comercio tanto formal como informal.

Una de las salidas principales a esa dependencia económica que se ha propuesto es la explotación del entorno como epicentro de bodegaje, teniendo en cuenta su posición geográfica sobre la doble cazada, vía internacional y su ubicación

cercana de Guadalajara de Buga, donde se instalara el puerto seco con la apertura del TLC.

Se ha tratado también de involucrar la diversificación de cultivos, entre transitorios y permanentes, buscando la tecnificación de la agricultura tradicional, sin olvidar las fuentes de pan coger, con el fin de garantizar el sustento a la población rural. Propuestas como los cultivos de plátano, banano, caña, maíz, frijol y yuca, inclusive el cultivo de verduras, hortalizas y frutas, van en esa dirección. El desarrollo de la ganadería de doble propósito, la producción pecuaria de diversa índole como avícola y piscícola también está en la baraja de la propuesta de diversificación productiva.

Los factores que se pueden destacar como incidentes en el entorno económico para al Trapiche La Alsacia se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Matriz de Fuerzas del Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Algunas entidades y fondos estatales ofrecen líneas de crédito a bajo interés (Finagro, Banco Agrario, otros).	O				X
Trámites demorados y muy dispendiosos en la consecución de recursos económicos ya sea por crédito, donación, o cofinanciación	A		X		
Fluctuaciones de los precios de la panela en el mercado	A	X			
Sobreoferta de producto	A	X			
Hay demanda en el mercado por subproductos de la caña (combustibles, fibra, papel, ceras, etc.)	O			X	
Organización para la comercialización de su producto	A		X		
Bajo nivel de intermediación	O				X
Colombia 2° mayor productor de panela y mayor consumidor per cápita del mundo	O				X
Productos sustitutos (gaseosas y otras bebidas), con alta publicidad para su consumo, edulcorantes sintéticos	A		X		
Competencia desleal de algunos distribuidores	A		X		

Fuente: Los autores

3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas

dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

En el ámbito mundial, Colombia es el segundo mayor productor de panela y el mayor consumidor per cápita del mundo. Sin embargo, por su carácter de producto no transable, la producción se orienta casi completamente al mercado interno, lo cual no le permite ampliar su demanda fácilmente.

El consumo de la panela se explica por el comportamiento de la producción, en la medida en que no hay importaciones y las exportaciones son marginales. Durante la última década la producción creció en menor proporción al crecimiento vegetativo de la población, señalando una reducción en el consumo como resultado de la competencia del azúcar (tanto en forma de edulcorante como en forma de panela de azúcar derretida), los edulcorantes sintéticos y las bebidas artificiales.

En conjunto, con la disminución del consumo, la panela ha tenido que enfrentar el deterioro de sus precios causado por la sobreoferta de producto, producida por la competencia del azúcar derretido y de las expectativas creadas por el uso de la caña en la producción de alcohol carburante, lo cual se pretende hacer a largo plazo en las zonas paneleras.

En esta perspectiva, la agroindustria panelera ha afrontado una de sus crisis más graves, con sobreproducción, precios en caída y falta de organización para la comercialización de su producto. Lo cual a su vez le ha impedido aplicar nuevas y mejores tecnologías que le permita obtener un producto de mayor calidad y más atractivo para el consumidor.

Las Buenas Prácticas Agrícolas son todas las acciones que se realizan en la producción de panela, desde la preparación del terreno hasta la cosecha, el embalaje y el transporte, orientadas a asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y la salud y el bienestar de los trabajadores. La aplicación de las normas de BPA es voluntaria. Sin embargo, se cree que en un tiempo cercano las BPA serán indispensables para poner los productos en los principales mercados locales e internacionales. Los consumidores están cada vez más interesados en obtener alimentos sanos, producidos respetando el ambiente y el bienestar de los trabajadores. Las BPA nacen como nuevas exigencias de los compradores traspasadas a los proveedores. Para el productor, la ventaja principal es poder comercializar un producto

diferenciado. La “diferencia” para el consumidor es saber que se trata de un alimento sano, de alta calidad y seguro, que al ser ingerido no representa un riesgo para la salud. Este tipo de producto diferenciado le otorga al productor mayores posibilidades de venta a mejores precios.

El Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia (Cenicaña) es una corporación privada sin ánimo de lucro, fundada en 1977 por iniciativa de la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia (Asocaña) en representación de la agroindustria azucarera localizada en el valle del río Cauca. Desarrolla programas de investigación en Variedades, Agronomía y Procesos de Fábrica, Cooperación Técnica y Transferencia de Tecnología, entre otras cosas. Presta servicios de análisis de laboratorio, administra las estaciones de la red meteorológica automatizada y mantiene actualizada la cartografía digital del área cultivada. Así se convierte en una gran fuente de apoyo tecnológico porque algunos proveedores de caña de azúcar para los ingenios azucareros, también suministran caña a los trapiches en el Valle del Cauca.

La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA, es una entidad pública descentralizada por servicios con régimen privado, encargada de generar conocimiento científico y soluciones tecnológicas a través de actividades de investigación, innovación, transferencia de tecnología y formación de investigadores, en beneficio del sector agropecuario colombiano. CORPOICA cuenta con un equipo de más de 270 investigadores de diferentes disciplinas del conocimiento, ubicados en siete centros de investigación y ocho estaciones experimentales en diversas regiones del país. La agroindustria de la panela actualmente cuenta con un gran apoyo de CORPOICA porque brinda asesorías, desarrollos tecnológicos, asistencia, capacitaciones, publicaciones entre muchas otros servicios y productos.

En la Tabla 6 se presentan los factores escogidos y que inciden del entorno tecnológico.

En cuanto a maquinaria y equipos de alto desarrollo que están al alcance de los trapiches industrializados se pueden contar con varias alternativas que ya se están utilizando en algunos trapiches del Valle del Cauca. Se debe resaltar que muchos de estos equipos y desarrollos son herencia de la industria azucarera y que de forma directa obtienen los trapiches y adaptan de acuerdo con sus necesidades y requerimientos específicos. En el campo se puede encontrar que algunos trapiches implementan la alzada de caña, pero de pequeña a mediana capacidad. En la planta es donde se encuentran las mayores adaptaciones para mejorar en los procesos, para la extracción se tiene los molinos, que entre mayor set de molinos se tengan se puede obtener una mayor extracción. Entre los sistemas mecánicos para aumentar eficiencia y rendimientos en la producción de panela, en el proceso de extracción, se cuentan con

Picadora, Desfibradora, combinación de estas dos, Conductores e imbibición. En el proceso de clarificación se pueden adicionar filtros rotativos. Para optimizar los sistemas de transferencia de calor se puede contar con varios tipos de cámaras de combustión; Tradicional Mejorada, Ward y Ward Tipo Cimpa. En general también se cuentan con otros accesorios para mejorar las eficiencias en la planta como son tableros de control eléctrico, Equipos de control ambiental, Redes de Vapor y condensados, motoredutores, entre otros.

Tabla 6. Matriz de Fuerzas del Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Corpoica tiene centros de investigación y producción de variedades mejoradas de caña para panela	O				X
Cenicaña es un centro de investigación y producción de variedades mejoradas de caña para azúcar	O				X
Entidades estatales y privadas brindan capacitación empresarial	O			X	
Inestabilidad laboral del personal de las Umatas -Unidades Municipales de Asistencia Técnica- las cuales prestan la asistencia técnica al cultivo y beneficio de la panela	A		X		
Expectativas creadas por el uso de la caña en la producción de alcohol carburante	A		X		
Agricultura de Precisión y Agricultura Específica por sitio	O				X
Agremiaciones del sector, Fedepanela, otras.	O			X	
BPA y BPM	O			X	

Fuente: Los autores

3.5 ENTORNO POLÍTICO

De acuerdo con Edmer Tovar Martínez, Editor de Portafolio (Portafolio, 2010) “La Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) dice que un gran porcentaje de los líos del campo son generados por fuera de la finca. El sector agropecuario se acostumbró a mantenerse rezagado frente a la dinámica de la economía. Y es que el agro anda a medias desde hace muchos años, debido al fracaso de las políticas gubernamentales. Las cifras lo dicen todo. Desde el 2002, la producción rural ha crecido por debajo del promedio del PIB total del país, incluso en la época de auge de la economía. La explicación sobre lo sucedido no es una sola”. También comenta que cada año hay un factor diferente al que se le achaca la responsabilidad, hasta el 2002 la principal causa de la crisis del agro era la inseguridad, sin embargo, aparecieron posteriormente otras disculpas nuevas como los bajos precios, la pérdida de rentabilidad, el clima, la revaluación, el cierre de los mercados de los países vecinos, y hasta fenómenos

climáticos como el de 'El Niño', pero no se avanza sobre el fracaso de las políticas gubernamentales.

En entrevista para El País, el Dr. Luis Alberto Villegas, director de Vallenpaz, afirma que “El campo colombiano debe convertirse en el posconflicto en uno de los pilares del futuro desarrollo económico, pero ello requerirá inversión empresarial y estatal, seguridad social y crédito para los agricultores. Y allí el Valle del Cauca está llamado a jugar un papel importante para convertirse en el líder de los programas dirigidos al agro”. Uno de los retos de Vallenpaz es que se convierta en un referente del posconflicto para acompañar las inversiones del sector empresarial en el campo en esta zona del país. Y por ello tiene el interés de impulsar el Fondo Cultiva, ideado por la agroindustria azucarera del Valle geográfico del río Cauca, y que consiste en un aporte de ese sector a los campesinos por cada tonelada de caña producida. Su enfoque estará destinado a financiar los temas ambientales y sociales.⁸

Uno de los aspectos que muestra ser más delicados en un panorama como el de posconflicto en Colombia se refiere al de la reinserción a la vida civil de miles de guerrilleros que se convertirán, eventualmente, en excombatientes y para quienes, actores como el Gobierno y la Empresa privada, han de buscar alternativas con el fin de evitar que se adhieran de nuevo a otros grupos al margen de la ley ante la posibilidad que no dispongan de oportunidades laborales. En ese sentido, el papel de la empresa privada es fundamental, aún más que el esfuerzo del propio Gobierno, cuyos recursos limitados, no han de permitirle satisfacer a cabalidad las necesidades de la totalidad de aquellos ex combatientes. Por esa razón, se han venido articulado esfuerzos conjuntos entre los actores en mención por medio de un ente que se conoce como la “Agencia Nacional para la Reintegración”. Como su nombre lo indica, su propósito radica en “coordinar, asesorar y ejecutar -con otras entidades públicas y privadas- la Ruta de Reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley. Además, diseña, implementa y evalúa la política de Estado dirigida a la Reintegración social y económica de las personas o grupos armados al margen de la ley que se desmovilicen voluntariamente, de manera individual o colectiva.”

Son 115 las empresas que en la actualidad le apuestan a la reintegración por medio de empleo y financiación de proyectos, así como 13 universidades que han vinculado a cerca de 200 estudiantes al proceso de reintegración. De acuerdo con El Diario La República, Éxito, Terpel y Coltabaco, así como Los Andes, Externado y el Rosario son

⁸ <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-cauca-debe-ser-lider-rural-posconflicto-director-vallenpaz>

las instituciones que más se han comprometido con el apoyo a algo que dejó de ser una iniciativa para convertirse en un proyecto en proceso de consolidación.⁹

El Trapiche “La Alsacia” que actualmente realiza un buen aporte al posconflicto con su relación contractual con ECOUPALT, tiene la posibilidad de participar de forma más determinada al realizar aportes a proyectos perfectamente instituidos como el Fondo Cultiva de Cenicaña, además de crear un programa para la vinculación de personas Reintegradas.

Los factores que se pueden destacar como incidentes en el entorno político para al Trapiche La Alsacia se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Matriz de Fuerzas del Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Pocos recursos económicos por parte del Estado para el sector agropecuario	A		X		
Manejo político, por parte del Estado, de los recursos que vienen para el sector agropecuario, Colombia Humanitaria, Fondo Para Equidad (antiguo AIS) , Desarrollo Rural con Equidad, entre otros	A		X		

Fuente: Los autores

3.6 ENTORNO JURÍDICO

La panela se considera un alimento de control especial de vigilancia, por tratarse de un producto energético que transfiere calorías, con alto consumo entre toda la población, en especial entre los niños y porque a la panela se le adicionan con frecuencia sustancias químicas con propiedades blanqueadoras (hidrosulfito e hiposulfito de sodio comercialmente conocidos como clarol) y colorantes, con el fin de mejorar su aspecto. Estas sustancias son potencialmente nocivas para la salud, por sus efectos carcinógenos. La panela posee un color natural pardo, o pardo oscuro pero no debe ser muy blanca o roja, el color de la panela es sui generis muy propio de cada variedad de caña y no se justifica modificarlo por medios artificiales que le hacen perder su carácter de producto natural, además es fácil obtener un buen color de panela con una apropiada limpieza de los jugos. Si durante el proceso de fabricación se presenta

⁹ <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2014/03/28/cual-deberia-ser-el-papel-de-la-empresa-privada-en-escenarios-de-posconflicto/#.UwGN9YVFZSE>

incremento de los azúcares reductores o una limpieza deficiente el color natural de la variedad se oscurece.

En el soporte legal para la panela se encuentra:

- Ley 9a 1979, CÓDIGO SANITARIO NACIONAL.
- Resolución 2284 del 27 de junio 1995: Procesamiento, composición requisitos y comercialización de la panela en el territorio nacional.
- LEY 40 DE 1990 dicta normas para la protección y desarrollo de la panela y establece la cuota de fomento panelero. Para mantener la clasificación de actividad agrícola, los establecimientos paneleros no deberán tener una capacidad de molienda superior a diez (10) toneladas por hora. El gobierno reglamentará las condiciones y las cuantías en que se permita la producción de panela a productores ocasionales. También sentencia la prohibición de la utilizar azúcar como insumo en la fabricación de la panela.
- Decreto 3075 de diciembre de 1997: Regula las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y sus disposiciones aplican, entre otros, a todas las fábricas y establecimientos donde se procesen alimentos, dentro de los cuales se encuentran los trapiches paneleros y las centrales de acopio de mieles vírgenes. 7 tiene como objetivo proteger la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a errores a los consumidores.
- Resolución 779 del 17 de marzo 2006: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se debe cumplir en la producción, y comercialización de la panela para consumo humano.

Además de los requisitos de calidad exigidos en los artículos precedentes, la panela debe cumplir con las siguientes condiciones generales:

- A. La panela debe presentar coloración en los diferentes tonos de amarillo, pardo o pardo oscuro.
- B. La panela debe estar libre de materias, olores y sabores extraños, veneamientos y no puede estar fermentada ni presentar ataques de hongos o insectos.
- C. La panela debe elaborarse en condiciones higiénicas.
- D. En la elaboración de la panela no se permite el uso de hidrosulfito de sodio, hiposulfito de sodio u otras sustancias químicas con propiedades blanqueadoras.
- E. En la elaboración de la panela no se permite el uso de ningún tipo de colorantes ni sustancias tóxicas.

F. En la elaboración de la panela no se permite el uso de azúcar.

G. En la elaboración de la panela no se permite el uso de mieles procedentes de sitios diferentes a trapiches paneleros

Los trapiches paneleros deberán cumplir para su funcionamiento con los siguientes requisitos sanitarios:

A. Estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad; sus alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras, de estancamientos de agua y su funcionamiento no deberá ocasionar molestias a la comunidad.

B. Estar separados de cualquier tipo de vivienda y no podrán utilizarse como dormitorio.

C. Disponer de agua de fácil higienización y con servicios sanitarios para los operarios.

D. No mantener sustancias peligrosas, tales como plaguicidas y tóxicos dentro de área de elaboración y almacenamiento de la panela.

E. Disponer de un sistema de limpieza y filtración de los jugos de caña.

F. Contar con un área de almacenamiento del producto terminado la cual debe presentar condiciones sanitarias y de ventilaciones óptimas y estibas para almacenamiento de la panela.

Del entorno jurídico se pueden destacar varios factores que inciden en el trapiche La Alsacia y se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Matriz de Fuerzas del Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Se cuenta con legislación clara para impulsar los procesos organizativos.	O			X	
Se tiene normatividad para producción más limpia, sobre la calidad de panela y derretideros	O				X
Apoyo a las cadenas productivas por parte del gobierno nacional y el departamental	O				X
La Cámara de Comercio apoya la legislación de las organizaciones comunitarias	O			X	
Normatividad del sector Panelero	O				X

Fuente: Los autores

3.7 ENTORNO INTERNACIONAL

Con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos se da un paso fundamental en el propósito de abrir mercados a la agricultura colombiana. Los productores de hortalizas, frutas, flores, carne, leche, café, caña, tabaco, palma africana, caucho, cacao, productos forestales, productos piscícolas etc.; van a tener la posibilidad de aumentar sus exportaciones y con ello generar empleo y bienestar.

Para el sector azucarero los resultados de la negociación son muy positivos teniendo en cuenta que este producto es considerado hipersensible en Estados Unidos. De un lado, se logró aumentar la cuota de exportación colombiana (actualmente de 25.000 ton. anuales) en 50.000 toneladas adicionales anuales, con una tasa de crecimiento anual de 1.5%.

La cuota recibida por Colombia ha sido la más alta obtenida por cualquier otro país que haya negociado acuerdos de libre comercio con Estados Unidos. De otro lado, se consolida la preferencia actual del ATPDEA para el etanol, con lo cual Colombia puede exportar sin restricciones dicho producto hacia ese país. De esta manera, el resultado del TLC es el acceso real a un mercado de precio alto, pues se estima que entre 1990 y 2005, el precio interno del azúcar crudo en Estados Unidos ha sido entre 1.5 y 3 veces superior al precio internacional. Además, las ventajas obtenidas para el etanol y el biodiesel también impulsarán este sector agroindustrial.

En la Tabla 9 se presentan los factores escogidos y que inciden del entorno internacional.

Tabla 9. Matriz de Fuerzas del Entorno Internacional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Apoyo a proyectos productivos y generación de empleo por parte del gobierno y organizaciones internacionales	O			X	
Hay demanda por productos más limpios, tanto a nivel nacional como internacional	O				X
Restricciones ambientales para mercados externos	A	X			
Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos abre mercados a la agricultura colombiana	O				X

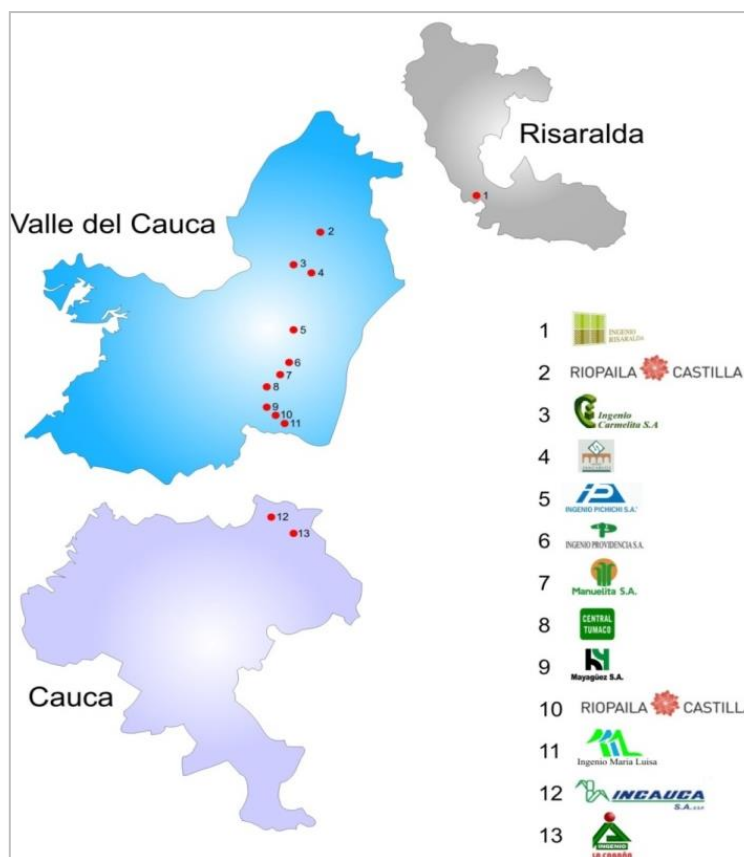
Fuente: Los autores

3.8 ENTORNO REGIONAL Y LOCAL

En el Valle del Cauca existen trapiches paneleros tanto artesanales como industrializados, siendo este último grupo un resultado del efecto del gran desarrollo de la industria de la caña de azúcar por el establecimiento y prosperidad de los ingenios,

en la considerada región azucarera de Colombia, en el gráfico 2 se presenta la ubicación de los ingenios azucareros en el Valle del Cauca.

Grafico 2. Ingenios azucareros del Valle del Cauca



Fuente: Los autores

1. Ingenio Risaralda
2. Riopaila Castilla
3. Ingenio Carmelita S.A.
4. Ingenio San Carlos
5. Ingenio Pichichi
6. Ingenio Providencia
7. Ingenio Manuelita S.A.
8. Ingenio Central Tumaco
9. Ingenio Mayaguez S.A.
10. Riopaila Castilla
11. Ingenio Maria Luisa S.A.
12. Incauca S.A.
13. Ingenio La Cabaña

Las grandes empresas productoras de panela en Valle del Cauca se caracterizan por elaborar productos de alto valor agregado como panelas en bloque y pulverizadas, teniendo una gran demanda no solo regional sino también en mercados externos como Estados Unidos y España, ver Gráfico 3.

Grafico 3. Trapiches paneleros del Valle del Cauca



Fuente los autores (2012).

El sector azucarero colombiano se encuentra ubicado en el valle geográfico del río Cauca, que abarca 47 municipios desde el norte del departamento del Cauca, la franja central del Valle del Cauca, hasta el sur del departamento de Risaralda. En esta región hay 225.560 hectáreas sembradas en caña para azúcar, de las cuales, el 25% corresponde a tierras propias de los ingenios y el restante 75% a más de 2.750 cultivadores de caña. Dichos cultivadores abastecen a 13 ingenios de la región (Cabaña, Carmelita, Manuelita, María Luisa, Mayagüez, Pichichí, Risaralda, Sancarlos, Tumaco, Ríopaila-Castilla, Incauca y Providencia). Desde 2005, seis de los trece ingenios tienen destilerías anexas para la producción de alcohol carburante (Incauca, Manuelita, Providencia, Mayagüez, Risaralda y Ríopaila-Castilla).

Gracias al clima privilegiado de la región, y al contrario de lo que sucede en el resto del mundo (con excepción de Hawaii y el norte de Perú), se puede sembrar y cosechar

caña durante todos los meses del año. Esta condición agroclimática, sumada al avance tecnológico impulsado por el Centro de Investigación de la Caña (Cenicaña), que funciona con el aporte de todos los cultivadores e ingenios, ha llevado a que la región se especialice en el cultivo y ostente el liderazgo en productividad a nivel mundial: más de 14 toneladas de azúcar por hectárea al año.

Los factores que se pueden destacar como incidentes en el entorno regional y local para al Trapiche La Alsacia se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10. Matriz de Fuerzas del Entorno Regional y Local

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Gran número de trapiches industrializados	A	X			
Presencia de derretideros	A		X		
Aparición de nuevos trapiches paneleros	A	X			

Fuente: Los autores

3.9 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

Para obtener un análisis de las variables clave se realiza un diagnóstico primario, al que más adelante se hace le una valoración más profunda, en donde se explica técnicamente su comportamiento con tendencias y con el impacto sobre el trapiche La Alsacia, esto se resume en la tabla 11.

Tabla 11. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización.
Deterioro ambiental por deforestación, quemas y contaminación de aguas por agentes externos	El insumo principal para la producción de panela es la caña de azúcar y el agua	Cada vez los fenómenos del clima son más extremos, de esta misma forma se afectaría la productividad de la caña de azúcar y por lo tanto de la panela	Impacto grande, cuando llueve más se producen más toneladas de caña y así mayor producción de panela, los precios bajan. A menor lluvia menor productividad de caña y los precios suben. Amenaza
Productos sustitutos (gaseosas y otras bebidas) con alta	La existencia de empresas productoras de	La existencia de productos con un alto nivel de producción	Su impacto es alto debido a que el consumo de panela sería menor.

publicidad, edulcorantes sintéticos	refrescos minimiza la venta y/o distribución de panela	industrializada como gaseosas, hace que el consumo de la panela sea más bajo	Amenaza
Corpoica tiene centros de investigación y producción de variedades mejoradas de caña para panela	En la actualidad la organización Corpoica se encuentra desarrollando nuevas investigaciones y estudios sobre la caña de azúcar para producir una mejor panela permitiendo un avance significativo en su elaboración	Los trapiches paneleros se basan únicamente en la caña de azúcar para la producción de panela, a partir del suministrado de proveedores o que ellos mismos producen, para lo que se deben realizar estudios que identifiquen los puntos óptimos del cultivo y de los procesos productivos	Es una gran oportunidad para los trapiches, ya que el productor final tendrá una mayor calidad, se obtendrán mejores resultados con la misma caña produciendo una panela de alta calidad. Oportunidad
Apoyo a proyectos productivos y generación de empleo por parte del gobierno y organizaciones internacionales	El gobierno tiene mucha relación con el sector panelero, ya que de ellos depende el crecimiento de los trapiches y las facilidades de exportación o el crecimiento para ser una gran fuente generadora de empleo.	Actualmente los trapiches paneleros se encuentran regulados por normas estatales que limitan la producción, y restringen el tamaño de los trapiches. Los organismos internacionales podrían invertir en los trapiches para generar nuevos productos y poder exportar	Su impacto sería grandísimo ya que al regular esas normas los trapiches tendrían mayor capacidad de producción y así poder generar más empleo, Oportunidad
Es un producto de alta demanda en los estratos 1, 2 y 3	Culturalmente se ve como producto nacional al café, pero la panela es un producto primario de la dieta colombiana con gran valor nutricional	La panela por ser un producto de bajo costo tiene una alta demanda en los estratos 1,2 y 3 y esta población es la más grande del país.	Su impacto es grande, a mayor consumo, mayor es la venta de la producción. Oportunidad

Normatividad del sector panelero	De acuerdo a las leyes nacionales el sector panelero en especial los trapiches deben cumplir con un máximo de producción por día.	Los trapiches paneleros no pueden procesar más del límite permitido, pero también se limita a los ingenios azucareros para que no produzcan panela, además la normatividad aspira a homogenizar la buena calidad	Su impacto es positivo, si se cumplen y vigilan las normas y los límites permitidos para moler caña de azúcar
Presencia de derretideros	Los derretideros son sitios de producción panelera a base de azúcar, convirtiéndolo en una gran amenaza para el sector.	La presencia de derretidos se convierte en una amenaza latente para los trapiches paneleros y aunque se ha controlado la aparición de estos derretideros es difícil identificarlos o evitar que aparezcan nuevos	Su impacto es grande y posiblemente negativo, ya que ésta panela sale a un menor costo y calidad. Amenaza
Pocos recursos económicos del estado para el sector agropecuario.	Si no existe recursos no crecerá el sector panelero.	Se está dando dinero a la gente para que produzca pero no le están dando oportunidad de adquirir tecnología	Impacto negativo porque los trapiches invierten menos en maquinaria nueva para producción.
Agricultura de Precisión y Agricultura Específica por sitio	La posibilidad de estar a la vanguardia en tecnología en estos aspectos optimiza recursos y mejora los resultados,	En los trapiches industrializados se están generalizando por influencia y relaciones con el sector azucarero, además puede incentivar a proveedores de caña	Los costos del campo y su modernización son cada vez más costosos. Oportunidad
BPA y BPM	Las buenas prácticas se han integrado con el sector en el campo y en la Fábrica	En los trapiches industrializados se están generalizando por influencia y relaciones con el sector azucarero, además puede incentivar a proveedores de caña	Los costos del campo y la modernización de la fábrica y sus procesos son cada vez más costosos. Oportunidad

Algunas entidades y fondos estatales ofrecen crédito a bajo interés (Finagro, Banco Agrario, otros).	No obstante las exigencias de los sectores financieros, son una alternativa para el crecimiento de los trapiches industrializados	Los trapiches industrializados deben estar a la vanguardia, en especial los ubicados en el Valle del Cauca, que se conocen muy bien entre ellos y que son muy tecnificados, y cuya competencia es muy cerrada	En varias ocasiones se ha recurrido al sector financiero en diferentes modalidades y todavía se requieren. Oportunidad
Sobreoferta de producto	Existen muchos trapiches y muchas calidades del producto	La oferta de la panela y sus derivados está muy ligada al clima, por lo que siempre habrán épocas de baja producción y de alta producción, estas últimas pueden tener un efecto muy fuerte en la baja de los precios	La sobreoferta afecta directamente los costos de la panela y sus derivados haciendo que sean muy variables. Amenaza
Competencia desleal de algunos distribuidores	Los distribuidores compran muchas marcas de panela y la comercializan según su conveniencia	Los distribuidores tienen el poder de colocar o ubicar la panela de cada trapiche según su demanda y las cantidades que tengan en existencia, un distribuidor puede guardar por más tiempo una panela haciendo que su calidad se deteriore	Afecta directamente su disponibilidad y su calidad al público a su antojo y así su demanda a cada trapiche proveedor. Amenaza
Aparición de nuevos trapiches paneleros	Variación de la disponibilidad de panela y más factores de manejo a los distribuidores	Aunque no es muy frecuente, existe una posibilidad de inversión muy tentadora para los dueños de tierras en el Valle del Cauca, mayor si tienen cultivo de Caña	Permanente atención a mejoras tecnológicas y al cambio en la composición de los mercados. Amenaza

Fuente: Los autores

4. ANÁLISIS DEL SECTOR PANELERO

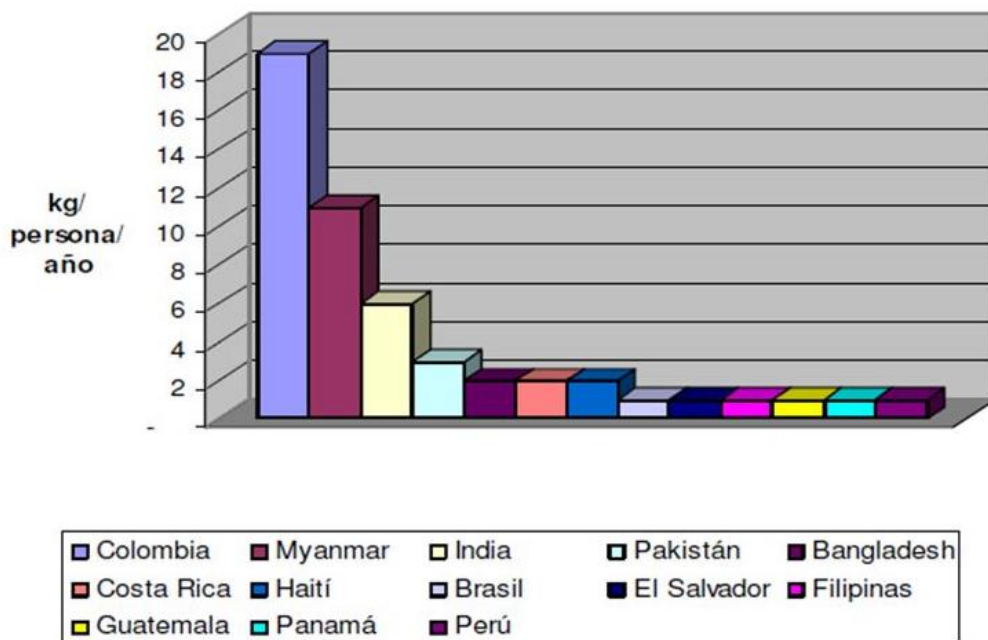
4.1 CONTEXTO

Producción de Panela en el Mundo: Colombia ocupa el segundo puesto en la producción mundial de panela con una participación del 9.2 % y el primer puesto en el consumo interno per cápita al año, equivalente a 36 Kg. de panela por persona. En la Tabla 12 se observan estos parámetros para los diferentes países del mundo.

India el primer productor y Brasil el primer cultivador: Brasil es el principal productor de azúcar en el mundo con un área cultivada de 6.711.779 hectáreas en el 2007, un equivalente al 42,73%. Por su parte, India es el primer productor de panela, concentrando el 86% de la producción mundial para el periodo 1998–2002, mientras que Colombia se ubica en el segundo lugar con el 13,9%.

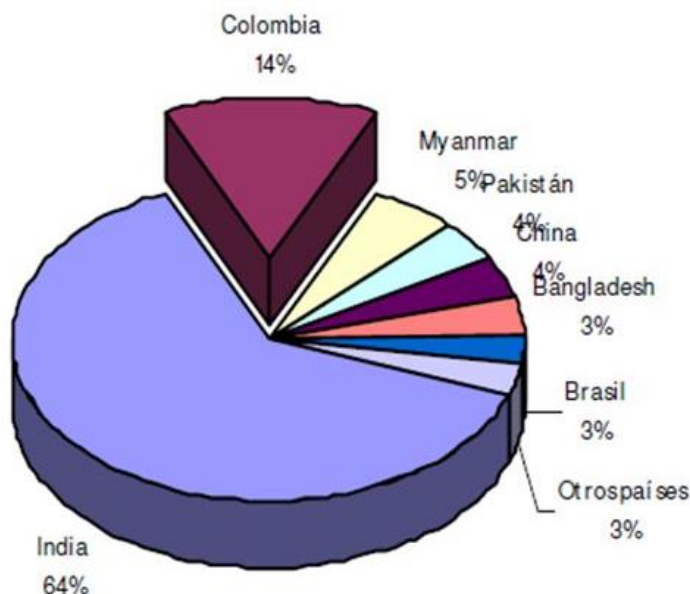
Colombia es el primer consumidor per cápita de panela en el mundo; sin embargo, este consumo ha decaído en la última década, pasando de 35 kilogramos por habitante en el 2002, a un promedio anual de 19 kilogramos por habitante en el 2007. El segundo lugar en consumo lo ocupa India, con un promedio de 6 kilogramos por habitante, según la FAO, en el 2008. El ministro de Agricultura, Andrés Fernández Acosta, afirmó que, “el objetivo es mejorar la eficiencia de los procesos, desarrollar productos innovadores y alcanzar nuevos nichos de mercado”.

Gráfico 4. Consumo per cápita de panela en el mundo.



Fuente: Calculado con base en el Anuario de Producción de FAO. 2010

Gráfico 5. Distribución mundial de productores de panela.



Fuente: Calculado con base en el Anuario de Producción de FAO. 2010

Con estas cifras se podría pensar que si se mejora la calidad de la panela y con un poco más de tecnología se podría lograr el objetivo tantas veces intentado de exportar éste producto, por ser un alimento con gran valor nutricional, oportunidad que se debe aprovechar.

4.2 LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA

Después del café, la panela y su agroindustria ocupan el segundo renglón generador de empleo en el país, y el quinto en extensión de cultivo. Aun así, su desarrollo tecnológico es incipiente. Según estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), en el 2004 la producción de panela contribuyó con el 4,1% del valor total de la agricultura y con el 1,9% de la actividad agropecuaria nacional. Se estima que en Colombia existen cerca de 70 mil unidades agrícolas que la procesan, y 15 mil trapiches en los que se elabora junto a la miel de caña ¹⁰.

De 1024 municipios del país, el 23% (236) tienen cultivo de caña para panela. El cultivo de caña está distribuido en una superficie cercana a las 300.000 hectáreas, las cuales el 75% se

¹⁰ <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/panela-dulce-programa-nacional.html>

cultivan al año, con un 7% de la superficie total agrícola y el 25% restante se encuentran en rotación con otros cultivos.

En 1990 se sembraron 250.000 ha de caña y se cosecharon 191.000 ha, con una producción de panela de 1'045.220 toneladas, para un rendimiento promedio de 5,472 ton/ha cosechada. Algunos datos sobre producción, cultivos y rendimientos de los cultivos de la caña panelera y de azúcar se presentan en las Tablas 12 y 13.

Tabla 12. Valor de producción azúcar vs panela (millones de pesos)

CULTIVOS	1994	1995	Variación %
CAÑA	17.945	18.543	3.34
Azucarera	11.226	11.563	3.00
Panelera	6.719	6.981	3.90

Fuente: Datos obtenidos de la revista COYUNTURA ECONÓMICA de 1995

Tabla 13. Cultivos permanentes: superficie, producción y rendimiento.

Cultivo	Area (Ha)			Producción (Ton de caña)			Rendimiento (Ton de caña/Ha)		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996	1994	1995	1996
Caña Azúcar	211.474	227.599	237.727	2.943.145	3.199.153	3.336.396	13.917	14.056	14.035
Caña Panela	210.858	210.268	218.657	1.239.403	1.300.753	1.348.231	5.878	6.186	6.166

Fuente: Datos obtenidos de la revista COYUNTURA ECONÓMICA de 1995

En la Tabla 14 se encuentra la participación por regiones en la producción de panela, donde se observa que la mayor participación es de la Hoya del río Suárez.*

Tabla 14. Regiones de producción de panela.

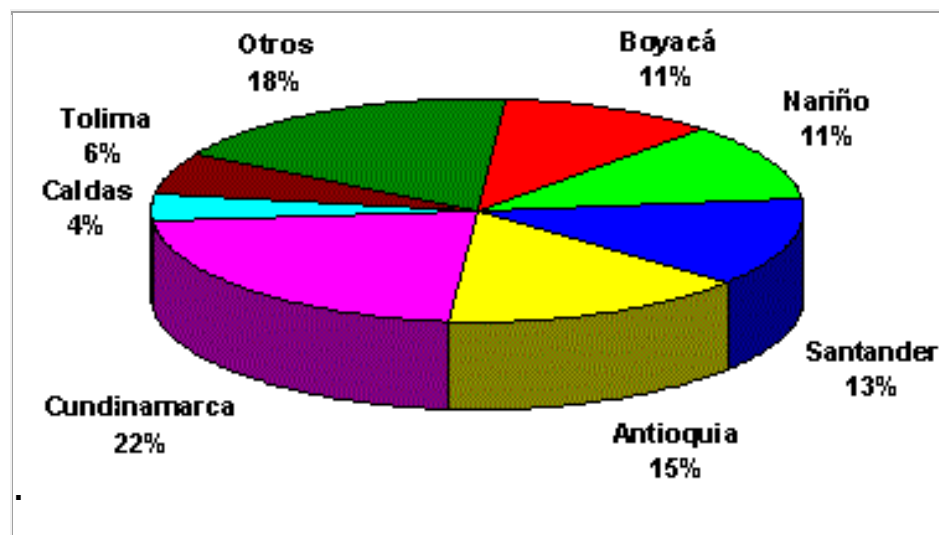
Región	Participación en la Producción de panela (%)	Participación en el área sembrada de caña (%)
Hoya del Río Suárez	33	18
Cundinamarca	16	22
Nariño	11	11
Antioquía	9	12
Zona Cafetera	8	8
Zona Nororiental	5	6
Total de las seis regiones	82	77

Fuente: Datos del Plan de Investigación, Ajuste y Transferencia de tecnología en el cultivo de caña y el proceso de elaboración de Panela. 1992.

En COLOMBIA encontramos para el sector panelero un área total de 246.474,3 Ha de las cuales son cosechadas 205.777,3 Ha con una producción de 1'100.542,0 toneladas y un rendimiento de 5.35 ton de panela / ha de producción. En el Gráfico 4 se observa el porcentaje de área sembrada de caña de azúcar por Departamentos en el año 1993 y en el Gráfico 5 se presenta el porcentaje de la producción del mismo año.

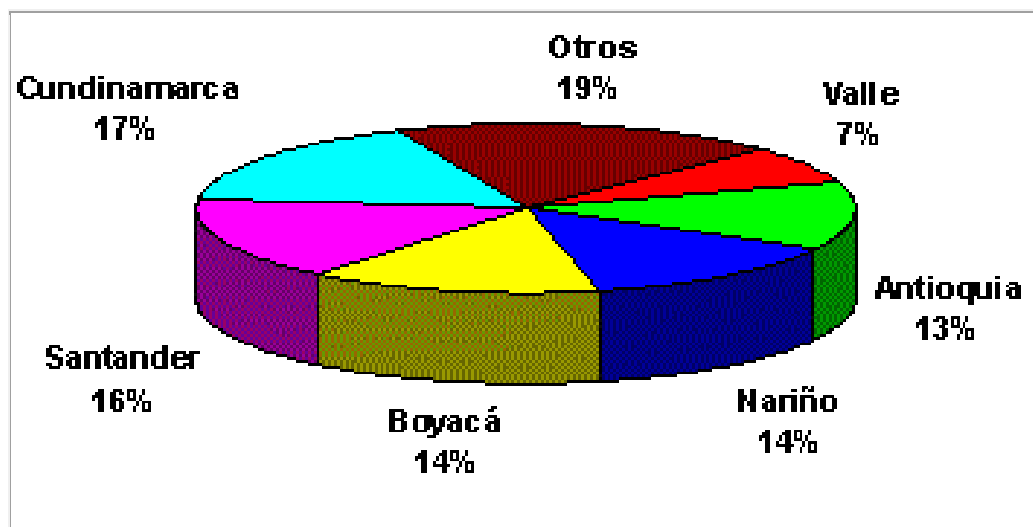
*Boyacá y Santander

Gráfico 6. Porcentaje de área sembrada en caña panelera en Colombia. 1993



Fuente: Datos del Plan de Investigación, Ajuste y Transferencia de tecnología en el cultivo de caña y el proceso de elaboración de Panela. 1992.

Gráfico 7. Porcentaje de la producción de Panela en Colombia. 1993.



Fuente: Datos del Plan de Investigación, Ajuste y Transferencia de tecnología en el cultivo de caña y el proceso de elaboración de Panela. 1992.

Una de las regiones con más altos rendimientos es la Hoya del Río Suárez, en la Tabla 16 se presentan algunos datos de producción sobresalientes que muestran que se trata de una región donde se está introduciendo mejoramientos al proceso.

Tabla 15. Índices productivos más sobresalientes en la Hoya del río Suárez.

Descripción	Valor
Área de las fincas con trapiche (Ha)	27,8
Área en caña (Ha), 67% del área total	18,6
Número de molientes por año	11,7
Duración de las molientes (días)	5,6
Utilización del trapiche al año (%)	21
Producción por moliente (ton de panela)	11,8
Capacidad de producción (Kg. de panela /hora)	87
Producción anual por trapiche (ton de panela)	142
Rendimiento de panela (ton/Ha cosechada)	11
(ton/Ha/año)	6,3
(Kg./Ha/mes)	526
Area beneficiada por trapiche (Ha/caña/cosecha/año)	12,9
(Ha/caña/cultivada/año)	22,5

Fuente: Datos de la Investigación Socioeconómica de la producción, Distribución y consumo de la panela en Colombia.

En la tabla anterior se observa que el promedio de los trapiches, no son usados continuamente en el año sino solamente un 21% del tiempo, debido a la falta de materia prima (caña de azúcar), con una producción anual de 142 toneladas de panela. La explotación de panela puede realizarse por propiedad, donde la caña a moler es de propiedad del dueño del trapiche o por aparcería, donde el dueño alquila el trapiche para que otra persona haga su molienda.

Algunos indicadores económicos de la Hoya del río Suárez se presentan en la Tabla 17.

Tabla 16. Indicadores de la agroindustria panelera en la Hoya del río Suárez.

Descripción	
Numero de trapiches	715
Producción anual (ton/panela)	101.530
Area cosechada (Ha/caña/año)	9.238
Area cultivada (Ha)	16.100
Empleo generado (jornales/año)	2.842
Sistema de explotación de la caña :	
Aparcería (%)	66
Propiedad (%)	34
Valor de la producción (millones de \$ 1988)	7.800
Consumo intermedio (millones de \$)	2.263
Valor agregado (millones de pesos)	5.537
Salarios (millones de \$)	3.048
Utilidad (millones de \$)	2.489

Fuente: Investigación Socioeconómica de la producción, distribución y consumo de la panela en Colombia. 1992.

El modo de adquisición de las fincas es: 70% por compra, el 23% por herencia y el 7% por compra y herencia simultáneas. La forma de explotación de la caña panelera: el 44% la produce bajo forma de aparcería, el 36% simultáneamente en lotes propios y en aparcería, el 20% solo en lotes propios.

En la Tabla 18 se presenta la distribución geográfica de la panela en Colombia y para el caso del Valle del Cauca se puede destacar como resulta ser el de mayor productividad vía rendimiento en toneladas de caña por hectárea (Ton/ha), por encima de Santander y de la Hoya del Río Suarez. Esto se debe principalmente a la influencia directa que tiene el sector azucarero con los trapiches industrializados, destacándose como una de las zonas del mundo con mayor productividad de caña de azúcar.

Tabla 17. Distribución Geográfica de la Industria Panelera Colombiana.

Departamento	Area total (Ha)	Producción (ton)	Rendimiento (ton/Ha)
Antioquía	37.316,50	139.348,10	4.25
Boyacá	26.270,80	150.892	7.48
Caldas	10.148,00	39.908,50	4.06
Caquetá	1.048	11.380	2.90
Cauca	7.189,00	45.175	6.50
Choco	1.916	4.571,80	4.08
Cundinamarca	54.374	179.666,40	3.79
Huila	6.485	24.808	4.12
Nariño	27.781,30	142.796	6.43
Norte de S/tander	9.138,70	29.532,30	3.40
Quindío	452	3.643	8.20
Risaralda	5.462	13.653	3.07
Putumayo	300	900	3.00
Llanos Orientales	10.250	30.750	3.00
Santander	31.979	169.126	9.35
Tolima	14.198	66.786	4.70
Valle	9.416	78.354,80	9.36
TOTAL	246.474,30	1'100.542,0	5.35

Fuente: Fedepanela 2012

4.2.1 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Y BIOGESTIÓN

Ingenieros, agrónomos y economistas de la Universidad Nacional, reunidos en el grupo BioGestión, junto al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR 2012), desarrollaron una agenda de investigación para fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria, a través del proyecto Transición de la Agricultura – financiado con recursos del Banco Mundial–, en el cual la cadena productiva de la panela desempeña un papel fundamental ¹¹

Por su relevancia para este trabajo, en este capítulo se hace una breve referencia a la información general y los resultados de este estudio, en el contexto del punto de partida, la estrategia prospectiva y los resultados obtenidos.

El ingeniero Óscar Castellanos Domínguez, director de BioGestión, afirmó que este instrumento le facilita al Gobierno expedir las políticas nacionales del sector. “El estudio incluye el seguimiento al proceso de mejoramiento de la extracción y adecuación del

¹¹ <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/panela-dulce-programa-nacional.html>

jugo de caña, y el aprovechamiento de los residuos de la actividad panelera para la obtención de subproductos con valor agregado”. (1)

Estrategia prospectiva: Después del proceso de socialización del proyecto y de su articulación con los expertos de la cadena productiva, se identificaron once (11) demandas tecnológicas que quedaron definidas para cuatro áreas estratégicas de desarrollo tecnológico.

1. Manejo sanitario y fitosanitario: se definieron acciones que se enmarcan en el manejo del cultivo frente a las plagas y enfermedades que afectan su sostenimiento y rendimiento. Una es la transferencia de prácticas de manejo de las causas, agentes y síntomas de las enfermedades de la caña (hormiga loca, Paratrechina fulva y Diatraea saccharalis) y su incidencia en las zonas de cultivo. Otra acción es la implementación y seguimiento de protocolos y medidas preventivas del manejo integrado de plagas y enfermedades en la caña panelera.

2. Calidad e innovación de insumos y productos: se enfoca en mejorar y desarrollar nuevos productos e insumos para incrementar la productividad. Es decir, el aprovechamiento de los residuos y la obtención de subproductos como cachaza, ripio y aguas residuales, disminución de contaminantes, manejo de los combustibles y manejo y control de vinazas para compostaje. Así mismo, la implementación de manejo de residuos en trapiches, principalmente melazas, para diversificar el manejo de subproductos.

3. El manejo integral: que incluye las buenas prácticas en cada uno de los pasos del cultivo, desde la siembra hasta la cosecha, se enfoca en el diseño del sistema de aseguramiento de la calidad para garantizar la trazabilidad, estandarización del proceso y certificación de productos, aquí se refiere a las Buenas Prácticas Agrícolas BPA.

4. Manejo pos cosecha y transformación: en esta área se integran las demandas relacionadas con el manejo pos cosecha de la caña y todas las etapas del proceso productivo de la fabricación de panela. Prevé el diseño de protocolos de producción y de la normatividad de calidad en la panela pulverizada para crear nuevos productos en el área de alimentos, cosméticos, panadería y repostería, dulcería y alimentación animal, entre otras. Así mismo, diversificar líneas de producción en productos de valor agregado y diferenciado para incrementar el portafolio de la cadena productiva. (1)

Hallazgos en cada una de las regiones: Los expertos se centraron en cuatro zonas paneleras: Antioquia, Cundinamarca, Hoya del Río Suárez (Boyacá y Santander) y Valle del Cauca, por tener el 61% de la participación en la producción nacional.

Santander es el mayor productor de panela con el 21%, y Cundinamarca el departamento con mayores áreas cultivadas con el 23% del total nacional.

Los medianos transformadores (agroindustria) de la región de la Hoya del Río Suárez presentan diferencias notorias en los costos de producción, principalmente en insumos y jornales de la mano de obra, debido a sus características culturales y la variedad en los procesos.

Los pequeños y medianos transformadores de caña de Cundinamarca, una de las regiones con mayor incidencia del producto en la franja de edulcorantes, se asocian para acceder a créditos de mejoramiento tecnológico. Esta zona presenta un comportamiento tradicional en las tendencias de consumo por la poca iniciativa de diversificar el producto.

En Antioquia se desarrollan sistemas asociativos y productivos enfocados a mejorar el rendimiento en panelas tradicionales y su valor agregado: la panela pulverizada.

Las grandes empresas productoras en Valle del Cauca se caracterizan por elaborar productos de alto valor agregado como panelas en bloque y pulverizadas, teniendo una gran demanda no solo regional sino también en mercados externos como Estados Unidos y España ¹²

4.2.2 INDICADORES

A continuación se presentan dos indicadores: 1. Precios al productor y 2. Consumo per cápita, importantes de la industria panelera para la Economía Colombiana, por medio de tablas y gráficas que se pueden consultar en Internet, disponibles especialmente para los productores.

El primer indicador son los precios al productor, que se pueden observar en las Tablas 19 y 20, y las Gráficas 6 y 7, donde es muy clara la gran dinámica en la oscilación semanal, regional y anual. La influencia del clima se hace notoria en este indicador, debido a que en épocas de invierno, la productividad general del campo aumenta por lo que los costos al productor bajan, y en su efecto contrario, en épocas de sequía, la producción de caña disminuye y los costos al productor suben. Esto es muy relevante para el trapiche La Alsacia y los trapiches industrializados del Valle del Cauca, ya que al tener los cultivos tan tecnificados y el alto desarrollo de las tierras planas, puede enfrentar mejor los efectos del cambio del clima, afectando menos su productividad.

¹² <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/panela-dulce-programa-nacional.html>

Tabla 18. Precios semanales al productor 1

MESES			ENERO					FEBRERO				MARZO					ABRIL	PROMEDIO PONDERADO ACUMULADO
DEPARTAMENTO	PRODCCN POR DPTO PROV. 2010	PESO PONDERADO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	2	
ANTIOQUIA	162.647	0,139	242	242	256	252	244	232	235	235	235	236	235	238	238	237	235	
BOYACA	160.677	0,137	260	260	260	242	240	228	233	235	233	233	202	193	192	195	215	
CALDAS	43.213	0,037	59	59	61	60	60	61	60	61	56	56	56	56	62	61	62	
CAQUETA	13.695	0,012	25	25	24	25	25	26	27	26	28	25	25	24	23	24	25	
CAUCA	58.190	0,050	76	79	79	88	89	86	86	78	78	79	78	80	83	86	91	
CUNDINAMARCA	216.091	0,184	304	329	337	333	335	346	332	337	308	289	281	267	285	283	298	
HUILA	48.633	0,041	74	77	86	90	75	73	79	75	69	65	66	67	66	66	70	
NARIÑO	78.768	0,067	103	104	103	105	104	102	103	104	102	99	102	103	99	102	103	
NORTE DE SANTANDER	44.665	0,038	80	87	76	80	70	68	62	63	62	60	58	50	50	60	61	
RISARALDA	26.477	0,023	42	41	42	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41	
SANTANDER	227.617	0,194	378	375	388	330	323	323	339	343	356	317	304	288	301	303	307	
TOLIMA	55.249	0,047	81	86	81	84	82	84	83	82	80	74	73	75	74	74	79	
VALLE	37.487	0,032	57	57	57	56	56	53	54	54	54	54	55	55	55	55	55	
PROM NACIONALES	1.173.409	1,00	1.782	1.820	1.849	1.785	1.743	1.724	1.735	1.735	1.701	###	1.575	1.537	1.569	1.586	1.641	1.720

Fuente: Fedepanela 2012

Grafico 8. Efecto de la precipitación en el rendimiento comercial de la caña de azúcar en el Valle del Cauca. Promedio de 26 años: 1990-2015



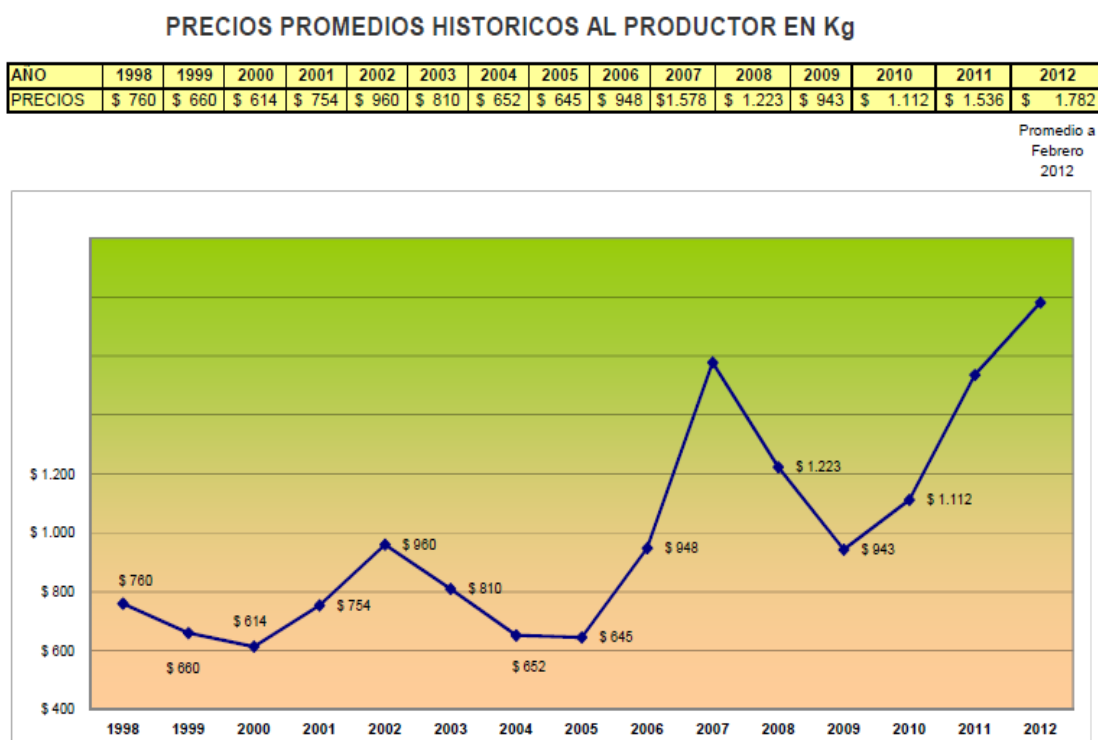
Fuente: <https://issuu.com/procana.org/docs/procana-116-visual>

En el Grafica 6 se presenta el comportamiento mensual promedio de la precipitación y el rendimiento donde se observa que las precipitaciones durante los meses de abril y mayo en el primer semestre, y octubre y noviembre en el segundo semestre. Generan bajos rendimientos durante esos meses y aun en el siguiente debido a los remanentes de humedad en el suelo. Lo contrario ocurre durante los meses de enero, febrero y julio

y agosto, que son meses de baja precipitación y conllevan a que en los meses de febrero y septiembre se registren los mayores valores de semestrales del rendimiento, siendo mejor en el segundo semestre del año que en el primero.

Otro factor que incidió sobre los bajos rendimientos en el primer semestre del año 2016 fue la alta precipitación durante los meses de abril y mayo después de un periodo seco prolongado (diciembre 2015 a febrero 2016), hecho que estimuló el crecimiento de la caña y por consiguiente el gasto de sacarosa, ver gráfica 8.

Gráfico 9. Precios promedio históricos al productor



Fuente: Fedepanela 2012

Tabla 19. Precios semanales al productor 2

MESES	ENERO					FEB				MAR					ABRIL	
DEPARTAMENTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5		
ANTIOQUIA	1.746	1.745	1.845	1.820	1.759	1.672	1.697	1.697	1.698	1.699	1.695	1.721	1.721	1.711	1.696	1.728
BOYACA	1.900	1.900	1.900	1.767	1.750	1.667	1.700	1.717	1.700	1.700	1.475	1.407	1.400	1.421	1.567	1.665
CALDAS	1.611	1.597	1.656	1.629	1.621	1.644	1.630	1.646	1.528	1.518	1.532	1.527	1.681	1.667	1.688	1.612
CAQUETA	2.125	2.100	2.028	2.108	2.175	2.250	2.300	2.270	2.391	2.133	2.117	2.083	1.960	2.050	2.100	2.146
CAUCA	1.534	1.596	1.602	1.774	1.801	1.740	1.735	1.581	1.570	1.593	1.570	1.619	1.667	1.725	1.836	1.663
CUNDINAMARCA	1.653	1.784	1.829	1.808	1.818	1.881	1.801	1.831	1.671	1.572	1.524	1.449	1.549	1.538	1.620	1.688
HUILA	1.776	1.854	2.083	2.161	1.812	1.761	1.901	1.805	1.656	1.572	1.604	1.620	1.604	1.593	1.687	1.766
NARIÑO	1.541	1.554	1.528	1.564	1.543	1.518	1.539	1.546	1.524	1.479	1.512	1.533	1.474	1.514	1.541	1.527
NORTE DE SANTANDER	2.107	2.279	2.006	2.112	1.852	1.788	1.634	1.655	1.635	1.572	1.528	1.318	1.326	1.582	1.601	1.733
RISARALDA	1.869	1.833	1.839	1.827	1.810	1.804	1.833	1.833	1.818	1.812	1.815	1.792	1.802	1.780	1.818	1.819
SANTANDER	1.950	1.933	2.000	1.700	1.667	1.667	1.750	1.766	1.833	1.633	1.567	1.483	1.550	1.560	1.583	1.710
TOLIMA	1.728	1.821	1.728	1.778	1.736	1.794	1.753	1.736	1.694	1.574	1.540	1.590	1.574	1.582	1.671	1.686
VALLE	1.773	1.773	1.773	1.745	1.745	1.657	1.705	1.702	1.678	1.684	1.711	1.712	1.718	1.724	1.706	1.720
PROM NACIONAL	1.793	1.828	1.832	1.830	1.776	1.757	1.767	1.753	1.723	1.657	1.630	1.604	1.617	1.650	1.701	1.728

PRECIOS MAYOR
PRECIO MENOR

Fuente: Fedepanela 2012

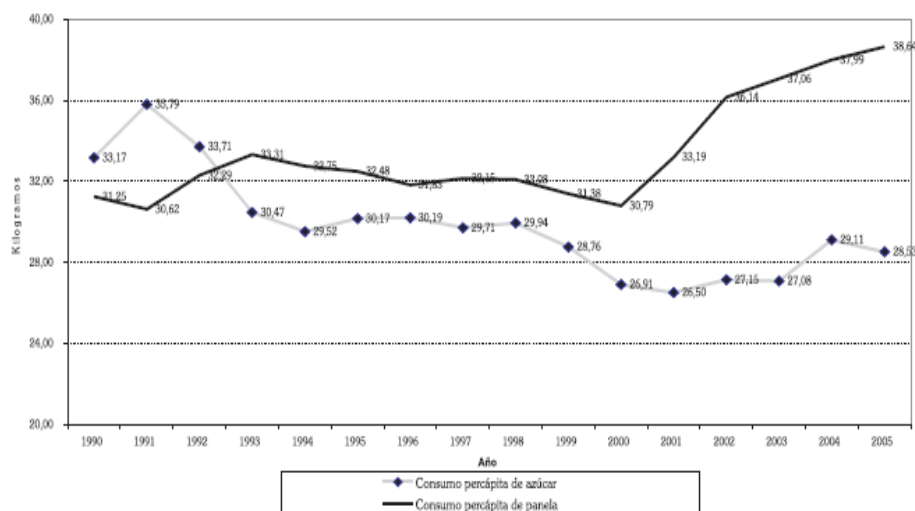
Gráfico 10. Efectos del clima en la productividad



Fuente: <https://issuu.com/procana.org/docs/procana-116-visual>

El consumo per cápita de panela ha aumentado en tanto que el del azúcar ha disminuido, y la brecha entre ellos está aumentando, como se puede notar en el Gráfico 9, sin embargo el consumo de estos dos productos derivados de la caña de azúcar, se ha visto afectado por edulcorantes sustitutos y por cambios en los hábitos de consumo.

Gráfico 11. Consumo Per cápita de panela vs azúcar



Fuente: Asocaña 2012

En conclusión, las variaciones del clima inciden directamente en la fluctuación de los precios al consumidor y así afecta a todos los productores, sin embargo, para La Alsacia (y demás trapiches tecnificados del Valle), por tener su producción agrícola con alto desarrollo tecnológico en riegos y drenajes, se favorece en verano, ya que el resto del país tiene menor productividad por falta de riego y se sube el precio al productor. De otra parte, en invierno los precios al productor se bajan porque los trapiches artesanales pueden aumentar sus producciones de caña por hectárea y no sufren porque en su gran mayoría están ubicados en laderas donde no se requiere de mayor desarrollo para el drenaje agrícola, por lo que los ingresos para La Alsacia se ven afectados y fluctuantes.

El consumo per cápita de panela y azúcar se afecta por los cambios de hábitos de consumo y por el uso de edulcorantes sustitutos.

4.3 PROCESO ELABORACIÓN DE LA PANELA

El proceso de fabricación de la panela tiene una serie de pasos compuestos por el cultivo, apronte, después sigue la extracción de jugos, continuando la pre limpieza y limpieza de los mismos, seguido están los pasos de evaporación y concentración, el punteo, posteriormente se realiza el bateo y moldeo y se finaliza con el empaque y almacenamiento de la panela.

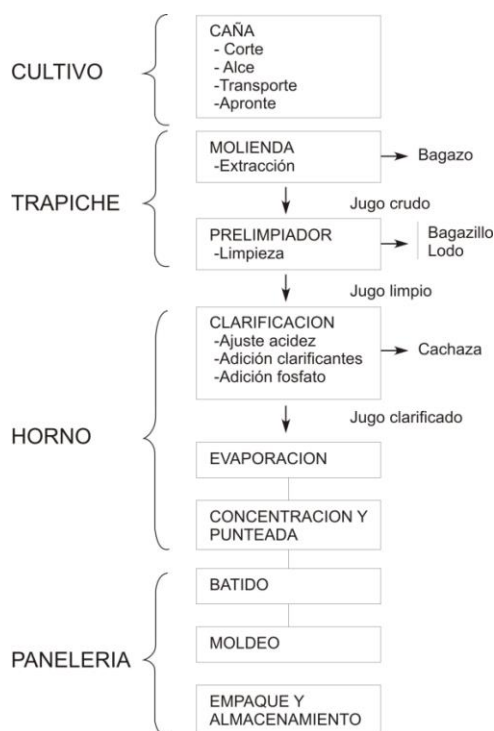
La materia prima para la elaboración de panela es la caña de azúcar, cultivo perenne que se puede sembrar y cosechar durante todo el año. El beneficio comienza con el

corte de la caña o apronte, que es transportada en vagones. Llegada al trapiche se pesa en una báscula, registrando su resultado para establecer rendimientos.

El proceso de extracción, se inicia pasándola a través de molinos paneleros o trapiches, que por presión física extraen el jugo crudo o guarapo como producto principal y el bagazo, material restante que se utiliza como combustible para la caldera. El jugo crudo o sin clarificar obtenido debe pasarse a través de un sistema de pre limpieza, después pasa a tanques de almacenamiento. En esas condiciones el jugo es conducido a otro recipiente, donde se realiza la clarificación, este proceso se realiza mediante la adición de floculantes.

En esta parte del proceso se realiza el ajuste del pH, que debe fluctuar entre 5.6 y 7.0. (Dependiendo del tipo de panela), para ello se adiciona hidróxido de calcio tipo e (Consumo Humano) y esta evita la hidrólisis de la sacarosa y mejora la eficiencia del proceso porque desnaturaliza impurezas y material coloidal, las cuales pasan a hacer parte de la cachaza, subproducto que se aprovecha en alimentación animal.

Gráfico 12. Diagrama de flujo para la elaboración de la panela



Fuente: Los autores

Se continúa la evaporación de agua aumentando de esta manera la concentración de azúcares en los jugos, cuando éstos alcanzan un contenido de sólidos solubles cercano a los 70B y adquieren consistencia de mieles que pueden ser utilizadas para consumo

humano o continuar concentrando hasta el punto de panela. La producción de panela finaliza cuando se alcanza una temperatura entre 118°C y 128°C (dependiendo del tipo de panela que se quiera producir) y un contenido de sólidos solubles de 90 a 95 Brix.

La panela líquida se deposita en bateas preferiblemente de acero inoxidable y por acción de batido intensivo e intermitente se enfría para el moldeo o granulado el cual se realiza mediante el uso de elementos en madera, individuales o múltiples denominados gaveras, en los cuales la panela se solidifica adquiriendo su forma definitiva. El producto frío se empaca por unidades de kilo o múltiplos de este, en cajas de cartón corrugado.

En el Gráfico 12 se presenta un esquema del diagrama de flujo de la elaboración de la panela.

4.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

Para entender mejor el comportamiento del sector panelero se hace necesario analizar la participación de cada uno de los competidores. La dinámica que se forma en torno de este sector está determinada según Porter por algo que él denomina como “el diamante competitivo”, el cual está compuesto por las condiciones del sector, interrelaciones, demanda y las estrategias de competitividad. El contexto que se desarrolla alrededor de estos elementos es el que permite la existencia de un ambiente propicio para una sana competencia.

Gráfico 13. Diamante Competitivo



Fuente: Porter 2008

4.4.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

Durante la última década la producción creció en menor proporción al crecimiento vegetativo de la población, señalando una reducción en el consumo como resultado de la competencia del azúcar (tanto como edulcorante como en forma de panela, azúcar derretida), los edulcorantes sintéticos y las bebidas artificiales.

Acceso a la tierra para el cultivo de la caña o a los proveedores de los ingenios azucareros, quienes se preocupan por unas condiciones óptimas para una alta productividad del cultivo.

Recursos naturales, clima, situación geográfica, mano de obra no especializada y semi-especializada, recursos ajenos a largo plazo.

Especies vegetales naturales que sirven como el Guácimo, la Caña Brava y la guadua. La ubicación geográfica es muy importante para el cultivo de la caña de azúcar, es un valle interandino con pendientes muy bajas que permiten la tecnificación del cultivo y favorece el transporte, la agroindustria de la caña de azúcar favorece la disponibilidad de recursos como mano de obra no calificada, contratistas de labores, servicios, maquinaria e insumos.

El costo y la tenencia de la tierra son costosos y muy competidos principalmente con el sector de la caña de azúcar, pero esto posibilita la disponibilidad de la caña como recurso.

El sector panelero en el valle del cauca cuenta con recursos del conocimiento que provienen del sector azucarero como son todos los desarrollos en el campo y en la fábrica y así como otras agremiaciones de este sector, por ejemplo Cenicaña, Asocaña, Procaña, Tecnicaña, entre otros.

Infraestructura: El sector cuenta con un sistema de redes energéticas bastante extenso y desarrollado que se constituye en un recurso valioso, así como la disponibilidad de otras fuentes de energía como ACPM, gasolina, gas. En el desarrollo de los trapiches en el valle del cauca se ha visto favorecido por la evolución de los ingenios azucareros, ya que heredan la infraestructura de la fábrica que es reemplazada por cambios tecnológicos, es decir, lo que los ingenios han desechado ha sido adquirido por trapiches elevando su nivel de industrialización. Gracias a que el valle del cauca es plano y que ha tenido un gran desarrollo, esto favorece los sistemas de transporte (aéreo, marítimo, ferroviario, puertos, carreteras, sistemas postales, redes de comunicación, energía eléctrica y redes logísticas).

Los trapiches industriales o semi-industrializados poseen una gran infraestructura con muy buena tecnología fabril y de altos costos en comparación con los trapiches

artesanales con pequeña infraestructura y de muy baja tecnología, además del factor de escala y de acceso geográfico.

La industria azucarera de Colombia está localizada principalmente en la parte plana del valle geográfico del río Cauca, cuya tensión aproximada es de 375.000 ha, de las cuales 185.00 se dedican a la producción de caña de azúcar. De acuerdo con el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y la Corporación Autónoma del Valle del Cauca (CVC), en esta región hay 84 series de suelos de los órdenes Molliso, Inceptisol, Vertisol, Entisol, Alfisol y Ultisol, que corresponden, respectivamente, a los porcentajes siguientes: 36, 26, 21, 10, 5 y 1 del área total (IGAC; 1980, citado por CENICAÑA, 1995).

En la zona azucarera del valle geográfico del río Cauca, los requerimientos totales de agua de la caña de azúcar, desde la siembra hasta la cosecha a los 13 meses, varía entre 843 y 1345 mm con un promedio de 1118 mm para la variedad CP57-603 y entre 924 y 1439 mm con un promedio de 1175 mm para la variedad POJ2878 (Yang y Torre, 1984, citados por CENICAÑA, 1995). Por lo tanto, en zonas con precipitación anual baja y con distribución irregular, es necesario aplicar riegos suplementarios.

En el valle geográfico del río Cauca, ubicado en la zona tropical a 3 grados de latitud norte y a 1000 m.s.n.m. las fluctuaciones mensuales de temperatura, brillo solar y evaporación son pequeñas, mientras que en las zonas subtropicales de Argentina, Suráfrica y Australia, la caña se cultiva en áreas próximas al nivel del mar en donde la temperatura en el verano es alta y, por consiguiente, la evaporación es mayor.

En los suelos del valle geográfico del río Cauca es común encontrar niveles freáticos superficiales que pueden suministrar hasta 60% de los requerimientos de agua, es decir un aporte al agua de la planta por subirrigación a partir del nivel freático.

En Colombia, la caña es un cultivo permanente en el valle geográfico del río Cauca con topografía plana y suelos, en su mayoría, con alta capacidad de retención de agua. En la región las lluvias son abundantes de abril a mayo y de octubre a noviembre, siendo necesario aplicar riego durante el resto del año; la mecanización es intensiva, tanto para las labores de preparación y cultivo como para el manejo y transporte de la caña cosechada. Estas condiciones implican un alto riesgo de evacuación lenta del agua y de niveles freáticos altos que deben ser manejados miden técnicas de drenaje.

En Colombia, la caña de azúcar se siembra para la obtención de azúcar o para la elaboración de panela. En el primer caso, el área azucarera se concentra, aproximadamente en 185.000 ha localizadas, casi en su totalidad, en el valle geográfico del río Cauca, donde existen ventajas comparativas para el desarrollo de ese cultivo (CENICAÑA, 1992, citado por Cenicaña, 1995). La producción y el manejo del cultivo se

caracterizan en esta región por el empleo de grandes extensiones de tierra y el uso de tecnologías desarrolladas. Esta condición ha favorecido la obtención de altos tonelajes de caña a través del año, y por tanto la presencia de plantaciones en todos los estados de desarrollo, en contraste con lo que ocurre en la mayoría de los países productores de caña, donde hay meses definidos para la siembra y para la cosecha (zafra).

El área cultivada en caña para la producción de panela es, aproximadamente de 500.000 ha distribuidas en fincas de pequeños propietarios por todo el territorio colombiano. En su gran mayoría, la caña panelera se establece en suelos de ladera, lo cual limita su manejo técnico. No obstante este cultivo, al igual que el de caña de azúcar en el valle geográfico del río Cauca, tiene carácter de permanente, si se tienen en cuenta la presencia de los ciclos largos de desarrollo y las cosechas selectivas de los lotes (entresaque).

El valle geográfico del río Cauca constituye, por su ubicación y condiciones ecológicas, una de las cuatro regiones del mundo ideales para el cultivo de la caña de azúcar. El valle tiene un área total aproximada de 500.000 ha, de las cuales 185.000 ha están cultivadas con caña. Está localizado entre 3° 05' y 5° 01' de latitud norte y a 76° 12' de longitud oeste. El promedio de temperatura es de 23.8°C, con una oscilación de 11.5°C. La precipitación promedio anual es de 1000 mm distribuida en dos períodos de lluvias; el primero entre marzo y mayo, y el segundo entre octubre y noviembre.

La producción de caña es, en promedio de 125 t/ha, con un promedio de rendimiento en azúcar de 10.5%. La cosecha se hace durante todo el año, sin embargo, las altas precipitaciones en las épocas de lluvia y los problemas de drenaje no permiten una maduración adecuada en algunas zonas, causando una disminución significativa en la cantidad de azúcar recuperada. Las variaciones en la luminosidad, oscilaciones en la temperatura y en las precipitaciones de la región originan cambios en el contenido de sacarosa, que, normalmente se encuentran entre 11.5% y 13.5%, dependiendo de la variedad, localización y la época de cosecha. En los períodos de menor precipitación y de amplia oscilación en la temperatura, se alcanzan los máximos contenidos de sacarosa, por el contrario en los meses lluviosos y cuando la oscilación de la temperatura es menor, ocurre lo contrario.

Además de los factores ambientales, en la región se ha encontrado que el contenido de sacarosa esta también relacionado con la variedad.

Para aumentar el contenido de sacarosa en condiciones adversas, se pueden aplicar productos químicos que regulan el crecimiento y aceleran la maduración. No obstante su efectividad depende de factores como el producto utilizado, la dosis, la época de aplicación, la variedad de caña y el tiempo transcurrido entre la aplicación y la cosecha.

Cuando las condiciones naturales no son favorables para la maduración de la caña de azúcar, es posible inducirla aplicando productos químicos conocidos como madurantes.

Un madurante es un compuesto orgánico que aplicado en pequeñas cantidades, inhibe, fomenta o modifica de alguna forma, procesos fisiológicos de la planta (Arcila, 1990, citado por CENICAÑA, 1995). En caña de azúcar estos compuestos actúan como reguladores de crecimiento que favorecen la mayor concentración de sacarosa.

Los objetivos básicos de un programa de maduración química son: (1) obtener máxima recuperación posible de azúcar; (2) estabilizar el contenido de azúcar; (3) obtener una ganancia adicional en un período de tiempo corto, sin deteriorar el cultivo; y (4) reducir la duración del período vegetativo entre cosechas.

Asociaciones Fedepanela y otros.

La ventaja competitiva solo se da en los países y regiones cuyos sectores son eficientes en la creación de los factores productivos avanzados y especializados (B. Betancourt, 2012)

Recurso financiero: incentivo a la capitalización rural (ICR) es un apoyo para proyectos de inversión nuevos, en predios propios, en arriendo o bajo algún tipo de tenencia o posesión de buena fe, y que tengan por objeto la modernización de su actividad, el mejoramiento de sus condiciones de productividad, competitividad y sostenibilidad, y la reducción de riesgos.

4.4.2 SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO

Al analizar el recorrido histórico del desarrollo gremial es interesante enfatizar en la gran interrelación que ha existido entre las dos Industrias, la Azucarera y la Panelera; apenas natural pues se comparten materias primas, recursos humanos y naturales, relaciones de consumo como productos sustitutos, entre otros.

La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

Mediante alianzas con universidades y entidades públicas, el sector azucarero constituyó tres Centros de Educación Regional (CERES), donde se ofrecen programas de educación técnica, tecnológica y universitaria de excelente calidad y a bajo costo, en poblaciones en las que no había acceso a este tipo de formación. En los últimos cinco años, más de 46 mil personas han sido educadas en las escuelas y colegios de la Red Educativa Azucarera ¹³.

4.4.3 FEDEPANELA

Cuya misión es: “Somos una organización gremial nacional comprometida con la investigación y el desarrollo tecnológico, económico, social y ambiental del sub-sector panelero, que orienta políticas públicas y gestiona recursos públicos y privados para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus Federados”.

Algunos trapiches grandes en el Valle del Cauca por su cercanía se benefician de colaboración mutua en algunas actividades, en especial algunas labores de campo (logística de transporte, logística de corte, entre otros)

Asocaña se constituye también en una red del sector de la caña que permanece a la vanguardia de los temas ambientales y normatividad por lo que sus actividades y logros también abarcan al sector panelero. Esto ha sido importante en temas como incendios, quemas, vertimientos y otros.

El sector azucarero tiene influencia fundamental ya que en el Valle del Cauca se concentran los ingenios azucareros más importantes. Para el municipio de San Pedro ingenios como Riopaila-Castilla, San Carlos, Carmelita, Pichichi tienen tierras propias comercializan con proveedores de caña y de maquinaria y servicios, intercambios de caña. Esto representa un sector conexo y de apoyo muy importante.

4.4.4 CADENA PRODUCTIVA

Para producir la panela, el jugo de caña de azúcar es cocido a altas temperaturas hasta formar una melaza bastante densa, luego se moldea principalmente en forma de cubo, se deja secar hasta que se solidifica o cuaja. La FAO registra la panela en sus cuentas como “azúcar no centrifugado” (FAO, 2004).

La panela también es producida en algunos países asiáticos, como la India y Pakistán, donde se le denomina gur o jaggery. Se deriva de la caña de azúcar (*Saccharum officinarum* L), que es una gramínea tropical, un pasto gigante emparentado

¹³ <http://www.eldulcesabordelprogreso.com/home/contentDetail/idCntnt/72>

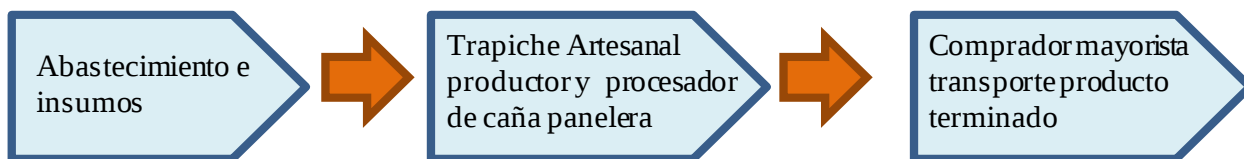
con el sorgo y el maíz en cuyo tallo se forma y acumula un jugo rico en sacarosa, compuesto que al ser extraído y cristalizado en el ingenio forma el azúcar (MADR, 2002). De la caña de azúcar se obtienen, a través de cada etapa del proceso, diferentes productos hasta llegar al azúcar refinado, el cual se comercializa en mayor medida para llegar al consumidor final, cada uno de estos con un mayor grado de elaboración que el anterior y, en ese orden ideas, con un mayor valor agregado. Los principales productos derivados de la caña son:

- Miel de Caña: se obtiene a partir del jugo de caña por evaporación del exceso de agua y concentración de los sólidos. Se utiliza como edulcorante, aditivo culinario y suplemento alimenticio.
- Azúcar no centrifugado: miel de caña solidificada. Panela.
- Azúcar crudo centrifugado: azúcar moreno, sometido a centrifugación y cristalización entre 95 y 98 grados de sacarosa. Conserva el color de la melaza por una leve película que envuelve a los cristales.
- Azúcar refinado: azúcar blanco, se obtiene del azúcar moreno sometido a procesos de purificación químicos. Su pureza oscila entre 99,8 y 99,9 grados de sacarosa. Es netamente un edulcorante.

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, G., 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. El análisis del agronegocio actual de la panela y su agroindustria se enfoca en su competencia directa con el azúcar refinado y no refinado, las dos presentaciones más comercializadas de este edulcorante. De igual manera, se hace un análisis de productos derivados de la caña que pueden ser potenciales para la diversificación de las actividades productivas de la cadena.

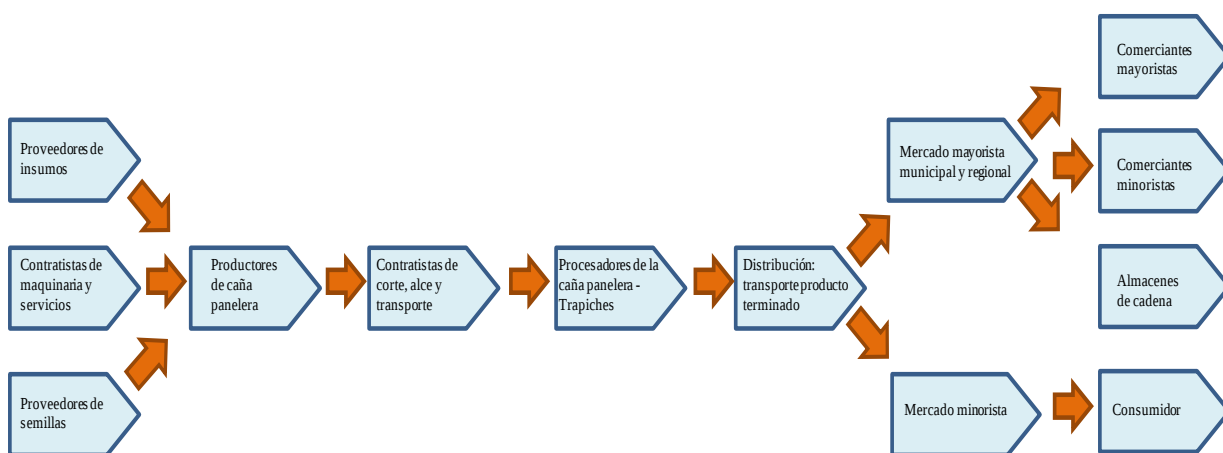
En el Gráfico 12 se presenta la cadena productiva de la panela para un trapiche pequeño o artesanal, y en el Gráfico 13 la, cadena productiva es la de un trapiche con un grado mediano o elevado de industrialización.

Gráfico 14. Cadena Productiva de la Panela: Productor Artesanal



Fuente: Los autores

Gráfico 15. Cadena Productiva de la Panela: Productor Semi-Industrial



Fuente: Los autores

4.4.5 CONDICIONES DE LA DEMANDA

En la actualidad, la economía mundial gira en torno de las necesidades de los clientes y a su completa satisfacción. Es claro que el mercado es muy exigente y competitivo, ya que los consumidores buscan productos y servicios bajo dos parámetros muy relevantes, como son la calidad y el precio.

En el ámbito mundial, Colombia es el segundo mayor productor de panela y el mayor consumidor per cápita del mundo. Sin embargo, por su carácter de producto no transable, la producción se orienta casi completamente al mercado interno, lo cual no le permite ampliar su demanda fácilmente.

En conjunto, con la disminución del consumo, la panela ha tenido que enfrentar el deterioro de sus precios causado por la sobreoferta de producto, producida por la competencia del azúcar derretido y de las expectativas creadas por el uso de la caña en la producción de alcohol carburante, lo cual se pretende hacer a largo plazo en las zonas paneleras.

El éxito que tienen los trapiches semi-industrializados se basa en dos aspectos fundamentales, la calidad de la panela que es homogénea y cumple con todos los requerimientos, y con la capacidad de producción máxima exigidas por los consumidores mayoristas y consumidores finales. El precio de la panela en este caso se debe a su calidad y a la capacidad de respuesta de los trapiches.

4.4.6 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑÍAS.

El proceso de competencia elimina las tecnologías, los productos y las prácticas administrativas inferiores, como es el caso de los trapiches rurales y muy artesanales, y deja como supervivientes solo a las empresas más eficientes, caso de los trapiches medianos e implementación de tecnologías más modernas. Según Betancourt 2005 “cuando la competencia interna es intensa, las compañías se ven obligadas a volverse más eficientes, a adoptar nuevas tecnologías de disminución de costos, a reducir los tiempos de desarrollo del producto y aprender a motivar y controlar a los trabajadores en una manera más efectiva”.

“una fuerte rivalidad entre las organizaciones se constituye en un alto estímulo para la creación de la ventaja competitiva” (Betancourt 2005), pero en el sector panelero la frontera de producción, las condiciones sociales y de pequeñas unidades productivas artesanales no permiten establecer una fuerte rivalidad por lo que no hay un fuerte estímulo para la creación de ventaja competitiva. El empuje para la creación de una ventaja competitiva solo existe en los trapiches industrializados ya que la asociatividad no ha fomentado una gestión de la productividad.

El gremio se consolida o ve la necesidad de hacerlo cuando hay fenómenos críticos que lo afectan, depresiones acentuadas de precios, adulteración, producción de panela por parte de los llamados "derretideros"; pero paradójicamente en épocas de bonanza el desinterés es la constante, cuando precisamente existen los excedentes de ingresos generados, que podrían cristalizar las líneas de trabajo que se han identificado previamente para la Institución gremial, en momentos de crisis.

En el año 2005 se dio inicio a la campaña de promoción al consumo con aportes del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y El Fondo de Fomento Panelero, cuya

finalidad es la de motivar e incentivar el consumo de la panela, a través de otras presentaciones como es la panela granulada saborizada o natural, y de esta forma conquistar nuevos mercados a nivel nacional e internacional

“La producción de panela en 2008 repuntó en 1.800.000 toneladas y en el 2010 bajo a 1.200.000. La disminución en la producción tiene como consecuencia el incremento del desempleo en el sector rural porque muchas familias han tenido que cerrar sus trapiches. Además las lluvias de los períodos de invierno afectan el corte de la caña y el transporte de la misma por el deterioro de las vías”.

En el sector panelero se ha promovido su producción, rendimiento, calidad y exportación, a través del Ministerio de Agricultura. La actividad panelera es considerada la segunda agroindustria rural después del café, por el número de establecimientos.

4.4.7 EL PAPEL DEL GOBIERNO

Las decisiones del gobierno causan impacto en los trapiches en la rentabilidad promedio entendida como la utilidad sobre la inversión, Ley 40 de 1990 que limita la producción a 10 toneladas por hora, lo que genera poca rentabilidad para aquellos trapiches que tienen infraestructura de mayor capacidad, por ejemplo los que han adquirido la infraestructura de ingenios azucareros. De igual manera esto afecta la productividad sectorial.

4.4.8 EL PAPEL DE LA CASUALIDAD – AZAR

Entre los acontecimientos casuales que tienen que ver con las circunstancias de la nación y están fuera de control, tanto de las empresas como del gobierno nacional se pueden nombrar:

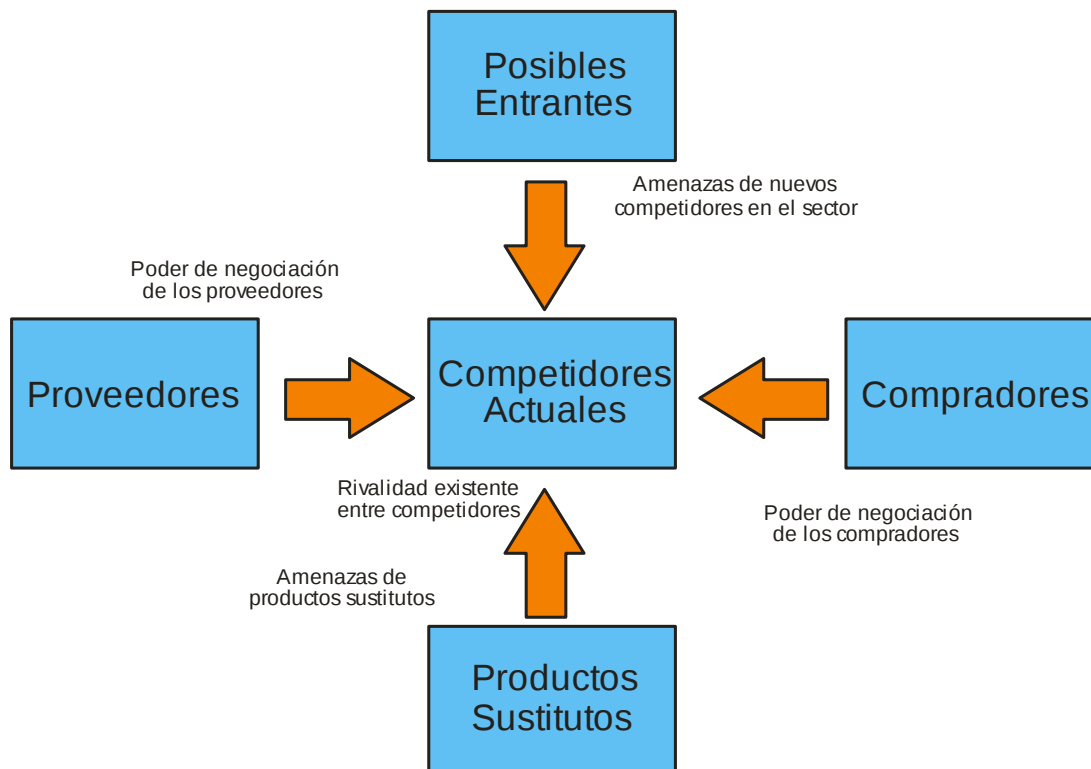
Los grupos al margen de la ley, guerrilla y paramilitarismo, situación específica de Colombia que han afectado el sector rural y que aunque se ha disminuido su efecto aún puede volver a ocasionar una incidencia negativa e importante.

Desastres naturales que para el caso de Colombia son el invierno y el verano que afectan directamente la productividad de la caña.

4.5 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en su industria porque la intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante entre una industria y otra. El nivel de esta intensidad depende de las fuerzas competitivas básicas, como lo son Amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores, este modelo es una metodología de análisis de las amenazas u oportunidades que se encuentran en un sector.

Gráfico 16. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptación Betancourt Benjamín, 2011, Papeles de trabajo para planes estratégicos

Para este análisis se debe tener en cuenta que el sector panelero está dividido fundamentalmente en dos extremos de trapiches, los artesanales y los semi-industrializados, que en algunos aspectos de este análisis afectan aunque para el

trapiche de la Alsacia es preferible compararse con los trapiches con mayor factor de industrialización.

Competidores actuales. La competencia actual de productores de panela está distribuida en el departamento del Valle del Cauca y en los alrededores del departamento del cauca. Cabe resaltar que en su mayoría los trapiches que han sido objeto de estudio tienen su nicho de venta específico, lo que hace que la competencia sea de acuerdo a las normas establecidas.

Rivalidad entre competidores. Los principales trapiches de la zona no poseen una rivalidad definida por ganar mercados o por producir panela en mayor cantidad. Tanto así que se unen con el fin de ayudarse mutuamente.

Número de competidores. Actualmente son pocos los trapiches con algún grado de industrialización, sin embargo son muchos los trapiches artesanales que existen en todo el país.

Diversidad de competidores. La diversidad de los trapiches es poca, solo se diferencian los artesanales o pequeños y los grandes industrializados, pero todos hacen lo mismo.

Crecimiento del sector. El crecimiento del sector es bajo debido a que el mercado ya está distribuido en su totalidad en los actuales trapiches haciendo que sea poco probable que un nuevo trapiche tenga salida al mercado.

Costos fijos o de almacenaje. Aunque los costos de almacenaje son bajos, este sector se caracteriza porque lo que se fabrica debe salir para la venta lo más pronto posible, no es deseable tener grandes inventarios.

Incrementos de capacidad. Los incrementos en la capacidad de los trapiches son bajos, especialmente debido a la pequeña escala de los artesanales y a la limitación legal que tienen los trapiches industrializados por una productividad hasta 10 toneladas por hora, además estas inversiones son altas y con la posición actual del negocio, se pagan a muy largos plazos.

Capacidad de diferenciación del producto. La diferenciación del producto es muy baja, ya que todos producen panela, y muy pocos otros productos en poca capacidad de producción todavía.

Importancia para la empresa. Es relativamente alta porque todos los trapiches industrializados quieren diversificar sus productos pero además de que es muy costoso, todavía no se han desarrollado nuevos productos importantes con una buena capacidad de producción y un buen mercado.

Rentabilidad del sector. La rentabilidad del sector panelero es muy estable y poco diferenciada para los trapiches semi-industrializados con respecto a los artesanales que podrían tener una competencia por cantidad y calidad del producto. Por esto se considera que es un factor neutro de competitividad.

Especialización de los activos. Debido a la maquinaria y los equipos que requieren los trapiches la especialización de los activos debe ser alta, dado que lo requiere con el fin de optimizar la mayor cantidad de recursos e insumos.

Costo de salida. Los costos de salida son también altos por la especialización de los activos

Interacción estratégica. Debido a que sólo se depende del suelo o de los proveedores de caña, la interacción estratégica se puede considerar baja.

Barreras emocionales. El apego de los propietarios de los trapiches por sus fábricas es muy alto. Muchas veces no se toman las decisiones adecuadas por los sentimientos que tienen a cada una de las maquinas que allí se encuentran.

Restricciones sociales o del gobierno. No existen restricciones evidentes sean sociales o del gobierno para que un inversionista panelero pueda salir del negocio.

Economías a escala. Existen 2 modalidades, si se desea realizar legalmente la barrera de entrada es muy alta debido a todo lo que esto conlleva, restricciones legales, consecución de caña de azúcar, construcción de trapiche, entre otros. Es por ello que hoy en día existe mucho productor de panela de manera ilícita (derretideros), quienes solamente están haciendo panela ilegal, vendiéndola y distribuyéndola sin ningún tipo de restricción convirtiéndolo en un problema bastante grande para los trapiches paneleros que están debidamente legalizados.

Diferenciación del producto. La marca La Alsacia tiene bastante impacto en todo el sector de Antioquia y la costa atlántica. Básicamente la distribución de la panela se realiza en este sector por el alto nivel de aceptación, permitiendo que el 100% de la producción de panela se consuma en este departamento.

Costo de cambio para el cliente. Casi todos los trapiches productores de panela venden a igual precio, por eso los compradores son bastante fieles a su marca. Un factor de cambio para el cliente seria por el bajo costo de otras marcas.

Acceso a canales de distribución. El acceso a canales de distribución es bastante amplio ya que la panela se encuentra en todo lado, es muy fácil encontrar diversidad de panela en cualquier sitio.

Necesidad de capital. Va de la mano con los anteriores puntos, es una barrera de entrada bastante alta ya que para tener un trapiche se necesitan altas sumas de dinero.

Acceso a tecnologías de punta. En comparación con ingenios los accesos son limitados pero comparando con otros trapiches el acceso es amplio.

Acceso a materias primas. El acceso a las materias primas es difícil, por ejemplo, el acceso a la caña de azúcar es bastante complicado, debido a que los trapiches y los ingenios se pelean por él, quien posee caña propia no tendrá ese problema. Por eso se deja indicado que es bastante limitado.

Protección gubernamental. Es alta, existe la ley 40 que prohíbe sacar panela a todo el mundo, son ciertas restricciones que tiene el gobierno para proteger a los productores de panela

Efecto de la curva de experiencia. Se podría catalogar como media alta, porque existe capital humano bastante capacitado.

Reacción esperada. Es bastante alta la reacción, cuando un trapiche comienza a vender panela a muy bajo precio automáticamente todos los demás trapiches bajan sus precios.

Número de proveedores importantes. Si el negocio tiene 2 o 3 proveedores y prácticamente son ellos quienes manejan los hilos del negocio pues el problema sería con una alta incidencia. Pero hay pocos proveedores.

Importancia del sector para proveedores. Este puede ser neutro porque los proveedores pueden vender a los ingenios o pueden vender a los trapiches.

Integración hacia delante del proveedor. Se indica como neutro ya que el proveedor puede meterse en el negocio pero a su vez son muy pocos los que lo hacen.

Número de clientes importantes. Es bajo. La Alsacia produce su panela y en su totalidad es vendida a los mismos clientes.

Integración hacia atrás del cliente Es casi nulo o muy bajo.

Rentabilidad del cliente. Neutra, como se dijo anteriormente los clientes se vuelven fieles a su marca.

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro. La disponibilidad actual y en un futuro de productos sustitutos se puede ver como muy grande, se pueden constatar los diferentes tipos de azúcar que se encuentran en el mercado, así

como la azúcar orgánica, y los diferentes edulcorantes diferentes a los obtenidos de la caña de azúcar como la estevia.

Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto. La rentabilidad que se obtiene de los productos sustitutos está estable, ya que se enfrenta principalmente con el azúcar de los ingenios y estos dos productos, la panela y el azúcar son commodities, genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

Tabla 20. Perfil competitivo del sector

Trapiche La Alsacia		Marco específico del negocio					Fecha:
		Perfil competitivo del sector					
Sector: Panelero	Repulsión		N.	Atracción			
	- -	-		+	++		
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre Competidores							
Número de competidores	Grande				X		Peq
Diversidad de competidores	Grande					X	Peq
Crecimiento del sector	Lento			X			Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos				X		Bajos
Incrementos de capacidad	Grande		X				Cont
Capacidad de diferenciación del producto	Baja	X					Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja			X			Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de salida	Alto	X					Bajo
Interacción estratégica	Alta			X			Baja
Barreras emocionales	Altas	X					Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
2. Posibles entrantes							
Barreras de entrada							
Economías de escala	Bajas				X		Altas
Diferenciación del producto (lealtad a la marca)	Baja				X		Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos		X				Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio	X					Ltdo
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio		X				Ltdo
Acceso a materias primas	Amplio				X		Ltdo
Protección gubernamental	Baja				X		Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo				X		Alto
Reacción esperada	Baja					X	Alta
3. Poder de los Proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para proveedores	Peq			X			Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto	X					Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta			X			Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo		X				Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta					X	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja			X			Alta
5. Productos Sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Peq
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta			X			Baja
Perfil Numérico (suma)		7	6	7	7	5	

Fuente: Los autores

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permite identificar un Mercado Panelero bastante complejo el cual se mueve entre las evidentes necesidades de la población.

Se destaca a nivel de la competencia, que el sector es cada vez más complicado. La alta demanda del producto hace que los competidores cada vez presenten nuevas estrategias para ingresar a los mercados con precios competitivos en todos los estratos sociales.

A su vez se torna con alto grado de dificultad que hoy en día ingresen nuevos trapiches a competir contra los existentes, debido a que los actuales alcanzan a cubrir la demanda, impidiendo que los canales de distribución se comprometan con marcas desconocidas.

5. BENCHMARKING

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

Existen un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones sobre el tema es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases del estudio.

En primer lugar el benchmarking es un proceso, pues involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño; lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales.

Además es sistemático, porque existe un método para hacer benchmarking. Para la mayoría de las compañías, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico de un proceso de benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Estos modelos representan una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización. También es continuo, tiene lugar en un período de tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez.

Para que la información del benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implica actividad organizacional durante largo tiempo. Un vistazo rápido a otra organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados.

El benchmarking evalúa, es un proceso investigativo que produce información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones, en otras palabras, es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

Trabaja sobre los productos, servicios y procesos de trabajo, no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La gran mayoría de las definiciones de benchmarking ponen énfasis en el hecho de que es útil para entender tanto el proceso

de trabajo, como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. “Si algo puede ser medido, puede ser aplicado en benchmarking, y punto”.

El benchmarking no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis de este tipo.

5.1 TRAPICHES A COMPARAR

5.1.1 ASESOR

El Doctor Augusto Ramírez concedió una entrevista para establecer los factores claves de éxito de un trapiche debido a su amplia experiencia. Ha sido asesor de ingenios azucareros como Riopaila, Castilla, Sancarlos y otros, actualmente asesora la planeación y construcción de una central panelera en el departamento de Santander.

Se usó una entrevista semi-estructurada de la cual se obtuvieron doce (12) factores clave de éxito para un trapiche industrializado en especial dentro del contexto actual de la zona azucarera de Colombia como es el Valle del Cauca, donde este cultivo ha logrado un desarrollo importante y jalona a sectores afines como es el caso de la Panela. Esta información se condensa en la tabla 13 señalando con una letra “X” los factores clave de éxito.

Tabla 21. Entrevista al Asesor experto en Sector Azucarero

FACTORES AGRÍCOLAS		Verificar qué Tipos de Suelos se tienen y hacer la corrección de los mismos
	X	Ubicación técnica de variedades de caña en el campo de acuerdo con los tipos de suelos
		Fertilización apropiada
		Riego complementario: Bien programado, suficiente y oportuno, uso de Balance Hídrico
	X	Aplicación de madurantes químicos
		Control del estado de madurez: relación de la edad de caña con el tiempo de exposición a madurante
		Edad ideal de cosecha de la caña: 13-14 meses para variedades CENICAÑA
		Mecanización del Corte de caña: disminuye tiempos de la caña en campo. Sólo Ingenios Azucareros
	X	Alce mecanizado de la caña
		Transporte de caña: aceptable con tractor y vagones. En distancias largas es preferible la velocidad
		Rendimiento agrónomico óptimo esperado: 125 toneladas de caña / hectarea de caña
		Tiempo de permanencia de caña (entre corte y molienda): menos de 20 horas sin pérdidas de azúcar
	X	BPA: buenas prácticas agrícolas: Producción limpia: Salud humana, optimización del medio ambiente, seguridad del trabajador, buen manejo de insumos agropecuarios, higiene en los productos

Tabla 21. Entrevista al Asesor experto en Sector Azucarero (Continuación)

FACTORES DE ELABORACIÓN	X	Eficientes procesos de transferencia de calor: evaporación, pH, temperatura, cristalización, otros
	X	Mecanización y mejoramiento de procesos aplicando tecnología, en los procesos que lo permitan
	X	Sistema mecanizado de descargue de caña: Puente grúa, Mesas de Caña Dinámica o Estática, otros
		Calculo y Manejo de indicadores: Rendimiento industrial y Teórico, Capacidad de Molienda, Extracción
	X	Cantidad de masas del molino o Tandem de molinos: mejor extracción con mayor cantidad
	X	Manejo y uso eficiente del Bagazo
		Tecnificación de los Sistemas de pre-limpieza, prelimpiadores
		Tecnificación de la Clarificación o limpieza, uso de clarificadores
	X	Uso de la Cachaza: aplicar en el campo o comercializar, es mas importante aplicarla en el campo
		Tecnificación de la Concentración de jugos
		Determinación del punto de panela o punteo: lo mas tecnificado posible y con personal capacitado
		Uso de Tachos paneleros para obtener miel de punto
		Tecnificación del Enfriado de panela: gaveras, bandas conductoras con flujo a contracorriente, otros
		Otros sistemas mecánicos para aumentar eficiencia y rendimiento: picadoras, desfibradora, imbibición
OTROS		Elaboración de mieles invertidas o de Otros productos
		Canales de distribución óptimos y con pocos intermediarios
	X	BPM: buenas practicas de manufactura, higiene en manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos, aplicar las 5S
		Area propia de cultivo y Proporción de area en caña propia frente a caña en diferentes tipos de contrato

Fuente: Entrevista Asesor por los autores

5.1.2 TRAPICHE EL TREBOL

A continuación se presenta la información del trapiche El Trébol que se encuentra en la página de internet <http://panelaeltrebol.com/home>¹⁴

Ilustración 1: Encabezado de la página electrónica del trapiche El Trébol, tractor y vagones.



Fuente: <http://panelaeltrebol.com/home>

¹⁴ <http://panelaeltrebol.com/home>

Ilustración 2: Encabezado de la página electrónica del trapiche El Trébol, planta industrial.



Fuente: <http://panelaeltrebol.com/home>

Nombre comercial: **Industrias Alimenticias El Trébol S.A.**, produce y comercializa panela de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ayudando a la protección del medio ambiente y el bienestar de la comunidad.

Ofrece productos que garantizan a los clientes mejor calidad, disponibilidad y entrega oportuna; contando con personal idóneo, tecnología adecuada para mejorar continuamente los procesos y ser reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción.

Industrias Alimenticias el Trébol S.A, Pura Vida, EL producto es obtenido a partir de la caña de azúcar, procesada con la mejor técnica de producción, llevando a su mesa todo el sabor dulce de todos nuestros cañaduzales.

Panela el Trébol, es el trapiche más representativo de la región, son más de 20 años que respaldan el éxito y cumplimiento en todos nuestros objetivos, técnicos, administrativos, comerciales y sociales.

Misión del trapiche El Trébol: Producir y comercializar Panela de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido, que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Contribuyendo a la protección del medio ambiente y bienestar de la comunidad.

Visión del trapiche El Trébol: Consolidarnos en el año 2017 en el mercado nacional e internacional como líderes en calidad, innovación, tecnología y ser reconocidos como una empresa dinámica, rentable y productiva.

Eslogan y consignas: en la página web se pueden distinguir las siguientes afirmaciones a modo de consignas y lemas distintivos frente a otros productores de panela y derivados de panela, así como sus páginas electrónicas:

- El Trébol, Panela, Pura Vida.
- ICONTEC otorga por primera vez a la panela en Colombia, "Certificado Sello de Calidad" a Panela El Trébol. Primera panela en Colombia certificada por ICONTEC. La primera panela con sello de calidad ICONTEC en Colombia. ICONTEC certifica nuestro producto
- Nuestro producto se caracteriza por la mejor calidad.
- Nuestros Productos se caracterizan por estar llenos de vida, nutrición, energía, cero impurezas.
- Somos partícipes del programa Colombia Es Pasión.
- En Panela el Trébol, contamos con un laboratorio de Investigación y Desarrollo el cual, es el encargado de que el producto, se procese con la mayor calidad.
- Panela el Trébol, en su responsabilidad social y visión comprometida con la generación de empleo hoy cuenta con más de 300 empleados directos.
- Nuestra planta en su infraestructura industrial ha invertido en tecnología de punta, tales como sensores térmicos, tanques de oxigenación residual para la eliminación de impurezas, zona segura de bodegaje.
- La planta con la mejor tecnología del país.
- Es para nosotros un deber brindar a todos nuestros clientes, la mejor calidad de Panela, por eso hoy podemos garantizar la excelencia de nuestro producto.

Además presentan los videos institucionales donde “podrá conocer más a fondo la infraestructura de Panela el Trébol, como también observar los distintos procesos que hacen que nuestro producto sea líder a nivel nacional e internacional, además también presentamos un comercial publicitario que de forma rápida y elocuente le enseña como trabajamos para la excelencia, aquí en Industrias Alimenticias el Trébol”.

Productos: para el trapiche el Trébol la definición del producto es “Producto obtenido de la extracción y evaporación del jugo de la caña de azúcar”, con un alcance de “Producto terminado (panela), en las diferentes marcas comerciales y presentaciones”, con lineamientos de “Ley 40 de 1990, resolución 779 de 2006 NTC 1311”. La **denominación legal del producto** es “Panela”, con **Registro sanitario** RSAV16I16901.

La composición del producto es 100% jugo de caña de azúcar, garantizan el NO uso de blanqueadores químicos, colorantes naturales o artificiales y/o azúcares, garantizan

buenas prácticas de manufactura durante la fabricación, la vida útil es de 12 meses a partir de la fecha de fabricación.

Otras características del producto que se presenta en la página son:

Tabla 22. Otras características de los productos del trapiche El Trébol.

Características sensoriales	
Características	Especificación:
Color	Caramelo claro, exento de verdeamiento.
Olor	Característico a panela, exento a olores extraños.
Sabor	Característico a panela, exento a olores extraños.
Textura	Solido compacto, no presenta ablandamiento.
Ayudas de fabricación	
Hidróxido de calcio	Regulador de PH
Ácido fosfórico	Regulador de PH
Aceite vegetal	Antiespumante
Poliacrilamida	Clarificante
Características fisicoquímicas	
Características	Especificación:
Azúcares reductores en % (como gluosa)	Min. 5.5 Max. 12
Azúcares no deductores en % (como sacarosa)	Min. 73 Max 83
Proteína en % (Nx6.5)	Min. 02
Cenizas en %	Min. 0.8 Max 1.9
Humedad en %	Min.2 Max 5
Plomo en mg / kg	Max 2
Arcenico en mg / kg	Max 0.1
SO ₂	Negativo
Colorantes	Negativo
Características microrbiologicas	
Características	Especificación:
Recuento de mohos y levadoras UFC/g	Max.500

Fuente: www.panelaeltrebol.com/home

Las presentaciones comerciales se encuentran en la tabla 24, son 10 productos entre distintos tamaños, formas y tipos de empaque. En la imagen 3 se presentan diez de los productos del trapiche El Trébol como se encuentran en la página de internet.

Tabla 24. Productos del trapiche El Trébol.

Presentación	Especificación	Dimensiones por unidad	Dimensiones del paquete
Cuadrada 8 ud x 125 g	8 ud x 125 g cada una en forma cuadrada, empacadas en bolsa de polipropileno termoencogido.	largo 70 a 75 mm alto 25 a 28 mm ancho 50 a 60 mm.	Largo 145 a 150 mm ancho 50 a 56 mm alto 100 a 110 mm
Cuadrada 8 ud x 113,5 g (exportación)	8 ud x 113,5 g cada una en forma cuadrada, empacadas en bolsa de polipropileno termoencogido.	largo 70 a 75 mm alto 20 a 25 mm ancho 50 a 60 mm.	Largo 140 a 150 mm ancho 100 a 110 mm alto 44 a 55 mm
Cónica 8 ud x 125 g	8 ud x 125 g cada una en forma cónica empacadas en bolsa de polipropileno termoencogido.	Diámetro 68 a 71 mm - alto 28 a 33 mm	Largo 145 a 150 mm ancho 50 a 55 mm alto 145 a 150 mm
Cónica 8 ud x 125 g (exportación)	8 ud x 113,5 g cada una en forma cónica empacadas en bolsa de polipropileno termoencogido.	Diámetro 68 a 71 mm - alto 25 a 30 mm	Largo 145 a 150 mm ancho 50 a 55 mm alto 145 a 150 mm
Pastilla 2 ud x 250 g	2 unidades x 250 g cada una en forma de pastilla, empacada en bolsa de polipropileno termoencogido.	largo 105 a 115 mm alto 78 a 85 mm ancho 22 a 28 mm	Largo 105 a 115 mm ancho 78 a 85 mm alto 44 a 56 mm
Instantánea (pulverizada) x 500 g	1 unidad x 500 g empacada en bolsa de polipropileno monotransparente.	ancho 157 a 162 mm - largo 180 a 195 mm	ancho 157 a 162 mm - largo 180 a 195 mm
Redonda moldeada x 454 g (exportación)	1 unidad x 454 g en forma redonda empacada en bolsa de polipropileno termoencogido.	Diámetro 122 a 127 mm - alto 30 a 35 mm	N.A.
Redonda no moldeada x 500 g	1 unidad x 500 g en forma redonda sin empaque.	Diámetro 130 a 150 mm - alto 30 a 35 mm	N.A.
Redonda no moldeada x 500 g	1 unidad x 500 g en forma redonda con empaque.	Diámetro 130 a 150 mm - alto 30 a 35 mm	N.A.
Redonda no moldeada paquete de 2 ud x 500 g	2 unidades x 500 g en forma redonda empacadas en bolsa de polipropileno termoencogido.	Diámetro 130 a 150 mm - alto 30 a 35 mm	Diámetro 130 a 150 mm - alto 60 a 70 mm

Fuente: www.panelaeltrebol.com/home

Certificados y Política de Calidad: El Trébol asegura “ofrecer productos que garanticen a los clientes la mejor calidad, disponibilidad y entrega oportuna; contando con personal idóneo, tecnología adecuada para mejorar continuamente los procesos y ser reconocidos como la mejor opción”. La panela el Trébol tiene certificados de ICONTEC que en la página de internet muestra con mucha relevancia, “Panela el Trébol, logro la certificación, sello de calidad y reglamento técnico, por parte del Icontec.

Después de años de búsqueda de la certificación ICONTEC, el 23 de Marzo del presente año 2011, el producto que comercializa la empresa Panela el Trébol, obtiene el Sello de Calidad ICONTEC, permitiéndonos posicionarnos, como la primera empresa Panelera en Colombia, que obtiene la certificación”. Son dos certificaciones

internacionales, NTC 1311 PANELA de Sello de Calidad y Resolución 000779 DE 2006 de Sello de Reglamento Interno, se presentan en el gráfico.

Ilustración 3. Certificados ICONTEC para Industrias Alimenticias El Trébol S.A.



Fuente: www.panelaeltrebol.com

Exportación: tiene alianzas con otros países como Estados Unidos, Canadá y España obteniendo posicionamiento con los productos por su excelente calidad, se cuenta con la certificación norteamericana F.D.A.

Tabla 24. Resultados de la matriz aplicada al trapiche El Trébol

FACTORES AGRÍCOLAS		Verificar qué Tipos de Suelos se tienen y hacer la corrección de los mismos
	4	Ubicación técnica de variedades de caña en el campo de acuerdo con los tipos de suelos
		Fertilización apropiada
		Riego complementario: Bien programado, suficiente y oportuno, uso de Balance Hídrico
	4	Aplicación de madurantes químicos
		Control del estado de madurez: relación de la edad de caña con el tiempo de exposición a
		Edad ideal de cosecha de la caña: 13-14 meses para variedades CENICAÑA
		Mecanización del Corte de caña: disminuye tiempos de la caña en campo. Sólo Ingenios
	4	Alce mecanizado de la caña
		Transporte de caña: aceptable con tractor y vagones. En distancias largas es preferible la velocidad
		Rendimiento agrónomico óptimo esperado: 125 toneladas de caña / hectarea de caña
		Tiempo de permanencia de caña (entre corte y molienda): menos de 20 horas sin pérdidas de
	4	BPA: buenas prácticas agrícolas: Producción limpia: Salud humana, optimización del medio ambiente, seguridad del trabajador, buen manejo de insumos agropecuarios, higiene en los

FACTORES DE ELABORACIÓN	4	Eficientes procesos de transferencia de calor: evaporación, pH, temperatura, cristalización, otros
	3.5	Mecanización y mejoramiento de procesos aplicando tecnología, en los procesos que lo permitan
	4	Sistema mecanizado de descargue de caña: Puente grúa, Mesas de Caña Dinámica o Estática,
		Calculo y Manejo de indicadores: Rendimiento industrial y Teórico, Capacidad de Molienda,
	4	Cantidad de masas del molino o Tandem de molinos: mejor extracción con mayor cantidad
	4	Manejo y uso eficiente del Bagazo
		Tecnificación de los Sistemas de pre-limpieza, prelimpiadores
		Tecnificación de la Clarificación o limpieza, uso de clarificadores
	4	Uso de la Cachaza: aplicar en el campo o comercializar, es mas importante aplicarla en el campo
		Tecnificación de la Concentración de jugos
		Determinación del punto de panela o punteo: lo mas tecnificado posible y con personal capacitado
		Uso de Tachos paneleros para obtener miel de punto
		Tecnificación del Enfriado de panela: gaveras, bandas conductoras con flujo a contracorriente, otros
		Otros sistemas mecánicos para aumentar eficiencia y rendimiento: picadoras, desfibradora,
		Elaboración de mieles invertidas o de Otros productos
OTROS		Canales de distribución óptimos y con pocos intermediarios
	4	BPM: buenas practicas de manufactura, higiene en manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos, aplicar las 5S
		Area propia de cultivo y Proporción de area en caña propia frente a caña en diferentes tipos de contra

Fuente: Los autores

5.1.3 TRAPICHE LA PALESTINA

Ilustración 4. Encabezado página web la palestina



Fuente: www.trapichelapalestina.com

Nombre comercial: **Trapiche La Palestina S.A.**, cuando se habla de panela en Colombia, está siempre en primer plano, el nombre de Panela LA PALESTINA, cuyo prestigio radica en que ésta se ha elaborado desde su fundación en 1914, con las mejores cañas sazonadas del suelo vallecaucano y en cuya clarificación y limpieza se han utilizado floculantes naturales de la comarca.

Sus herederos, con el pasar de los años han modernizado los procesos productivos, cuidando con mimo, la calidad de este producto tan importante en la dieta de los seres

humanos, y la tercera generación de la familia, ha logrado mantener el liderazgo de la marca la Palestina, tanto en el Valle del Cauca como en Colombia, por haber defendido la pureza de este producto que contiene minerales, vitaminas y una energía natural incomparable.

Para los directivos de esta empresa, es muy gratificante contar con un equipo de colaboradores comprometidos con los valores de la organización, que han trabajado día a día para engrandecerla, y con unos clientes leales, que han preferido por muchos años la panela La Palestina. A todos ellos les expresamos nuestro respeto, afecto y agradecimiento imperecedero.

En la página del Trapiche La Palestina no aparece la Misión o la Visión.

El único eslogan que se distingue es “Puro Alimento Natural”

Bajo el nombre de trapiche La Palestina se puede encontrar un video institucional muy completo, pero este video no está referido desde la página oficial.

Tiene imágenes de 12 productos con distintas presentaciones, tamaños y formas, donde se destaca el nombre de otra marca de panela, además de “Palestina” se encuentra “Caña Dulce”, así como la panela líquida o “melado Ecológico”.

Ilustración 5. Productos trapiche La Palestina



Fuente: www.trapichelapalestina.com

En la página aparecen dos imágenes de logotipos de agricultura orgánica, uno es “USDA Organic” que pertenece al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, y otro es “Organic Farming” que corresponde la Agricultura Ecológica en la Comisión Europea para el desarrollo agrícola y rural, sin embargo no se hace mención directa sobre el trapiche y estas organizaciones o programas.

Se debe destacar que en la página web se encuentran muchas recetas que incluyen productos del trapiche La Palestina.

Tabla 25. Resultados de la matriz aplicada al trapiche La Palestina

FACTORES AGRÍCOLAS		Verificar qué Tipos de Suelos se tienen y hacer la corrección de los mismos
	4	Ubicación técnica de variedades de caña en el campo de acuerdo con los tipos de suelos
		Fertilización apropiada
		Riego complementario: Bien programado, suficiente y oportuno, uso de Balance Hídrico
	4	Aplicación de madurantes químicos
		Control del estado de madurez: relación de la edad de caña con el tiempo de exposición a
		Edad ideal de cosecha de la caña: 13-14 meses para variedades CENICAÑA
		Mecanización del Corte de caña: disminuye tiempos de la caña en campo. Sólo Ingenios
	2	Alce mecanizado de la caña
		Transporte de caña: aceptable con tractor y vagones. En distancias largas es preferible la velocidad
		Rendimiento agrónomico óptimo esperado: 125 toneladas de caña / hectarea de caña
		Tiempo de permanencia de caña (entre corte y molienda): menos de 20 horas sin pérdidas de
	3	BPA: buenas prácticas agrícolas: Producción limpia: Salud humana, optimización del medio ambiente, seguridad del trabajador, buen manejo de insumos agropecuarios, higiene en los
FACTORES DE ELABORACIÓN	3	Eficientes procesos de transferencia de calor: evaporación, pH, temperatura, cristalización, otros
	3	Mecanización y mejoramiento de procesos aplicando tecnología, en los procesos que lo permitan
	4	Sistema mecanizado de descargue de caña: Puente grúa, Mesas de Caña Dinámica o Estática,
		Calculo y Manejo de indicadores: Rendimiento industrial y Teórico, Capacidad de Molienda,
	4	Cantidad de masas del molino o Tandem de molinos: mejor extracción con mayor cantidad
	4	Manejo y uso eficiente del Bagazo
		Tecnificación de los Sistemas de pre-limpieza, prelimpiadores
		Tecnificación de la Clarificación o limpieza, uso de clarificadores
	4	Uso de la Cachaza: aplicar en el campo o comercializar, es mas importante aplicarla en el campo
		Tecnificación de la Concentración de jugos
		Determinación del punto de panela o punteo: lo mas tecnificado posible y con personal capacitado
		Uso de Tachos paneleros para obtener miel de punto
		Tecnificación del Enfriado de panela: gaveras, bandas conductoras con flujo a contracorriente, otros
OTROS		Otros sistemas mecánicos para aumentar eficiencia y rendimiento: picadoras, desfibradora,
		Elaboración de mieles invertidas o de Otros productos
		Canales de distribución óptimos y con pocos intermediarios
	4	BPM: buenas practicas de manufactura, higiene en manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos, aplicar las 5S
		Area propia de cultivo y Proporción de area en caña propia frente a caña en diferentes tipos de contra

Fuente: Los autores

5.1.4 TRAPICHE SAN SEBASTIÁN

Ilustración 6. Logo trapiche San Sebastián



Fuente: www.trapichesansebastian.com

El Trapiche San Sebastián es una empresa agroindustrial ubicada en el departamento del Valle del Cauca, Colombia, con más de 10 años de experiencia en la elaboración de panela. Pertenece a la empresa DALISAMA, S.A. la cual con su creación tiene el objetivo de producir panela natural para satisfacer las necesidades alimenticias de la región.

Sus principales clientes se encuentran en el Departamento del Valle del Cauca y la panela se puede encontrar en diversos supermercados de la Región.

Trapiche San Sebastián tiene un compromiso con la sostenibilidad económica, social y ambiental de toda la región del Valle del Cauca.

Ilustración 7. Producción panela trapiche san Sebastián



Fuente: www.trapichesansebastian.com

El trapiche San Sebastián cuenta con cañas propias en la finca Bellavista y áreas cercanas al trapiche. Las condiciones climáticas y de suelos son ideales para que el cultivo de la caña tenga un buen desarrollo. Las practicas agronómicas con combinación de un buen manejo ecológico, han dado como resultado cañas de buena calidad para el proceso de la panela.

Tabla 26. Resultados de la matriz aplicada al trapiche San Sebastián

FACTORES AGRÍCOLAS		Verificar qué Tipos de Suelos se tienen y hacer la corrección de los mismos
	4	Ubicación técnica de variedades de caña en el campo de acuerdo con los tipos de suelos
		Fertilización apropiada
		Riego complementario: Bien programado, suficiente y oportuno, uso de Balance Hídrico
	3.5	Utilización de químicos pero sin madurantes
		Control del estado de madurez es realizado empíricamente por pureza de jugos o por relación de edad con tiempo de exposición a madurante
		La edad utilizada para el corte de caña es 12 meses
		Mecanización del Corte de caña: Corte manual
	4	Alce mecanizado de la caña
		Transporte de caña: aceptable con tractor y vagones. En distancias largas es preferible la velocidad
FACTORES DE ELABORACIÓN		Rendimiento agrónomico óptimo esperado: 130 toneladas de caña / hectarea de caña
		Tiempo de permanencia de caña (entre corte y molienda): Hasta 48 horas después del corte
	4	BPA: buenas prácticas agrícolas: Producción limpia: Salud humana, optimización del medio ambiente, seguridad del trabajador, buen manejo de insumos agropecuarios, higiene en los
	4	Eficientes procesos de transferencia de calor: evaporación, pH, temperatura, cristalización, otros
	4	Mecanización y mejoramiento de procesos aplicando tecnología, en los procesos que lo permitan
	4	Sistema mecanizado de descargue de caña: Puente grúa.
		Capacidad de molienda: 10 toneladas por hora
	4	Cantidad de masas del molino o Tandem de molinos: 3 molinos, mejor extracción con mayor
	4	Manejo y uso eficiente del Bagazo
		Tecnificación de los Sistemas de pre-limpieza, prelimpiadores
		Tecnificación de la Clarificación o limpieza, uso de clarificadores (floculante r300)
	4	Uso de la Cachaza: aplicar en el campo o comercializar, es mas importante aplicarla en el campo
		Tecnificación de la Concentración de jugos
		Determinación del punto de panela o punteo: lo mas tecnificado posible y con personal capacitado
		Uso de Tachos paneleros para obtener miel de punto
OTROS		Tecnificación del Enfriado de panela: Al aire libre
		Otros sistemas mecánicos para aumentar eficiencia y rendimiento: picadoras, desfibradora,
		Producto clave, Panela en bloque
		Canales de distribución óptimos y con pocos intermediarios
	4	BPM: buenas practicas de manufactura, higiene en manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos, aplicar las 5S
		Area propia de cultivo y Proporción de area en caña propia frente a caña en diferentes tipos de contrato

Fuente: Los autores

5.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En la siguiente tabla se analizan los factores de éxito de las empresas más relevantes en la producción de panela del Valle del Cauca, este análisis es realizado con el fin de conocer los factores de competencia y el nivel de desempeño en el que se encuentran, la muestra tomada para el análisis incluye las empresas: El Trébol, La Palestina, San Sebastián y finalmente La Alsacia, quien es nuestro objeto de estudio. Para la realización de este análisis, se toma como punto de partida aquellos elementos determinantes para el éxito de las empresas, estos elementos son dados por un Asesor que indica las ponderaciones a cada factor clave de éxito, tomando como rango de ponderación de 1 a 4, siendo cuatro el punto de mayor calificación.

Tabla 28. Resultados comparación trapiches

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		ASESOR		TREBOL		PALESTINA		SAN SEBASTIAN		LA ALSACIA	
			Valor r	Valor sopesad	Valor r	Valor sopesad	Valor r	Valor sopesad	Valor r	Valor sopesad	Valor r	Valor sopesad
Ubicación técnica de variedades de caña en el campo de acuerdo con los tipos de suelos	3,0	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Aplicación de madurantes químicos	5,0	0,05	4	0,2	4	0,20	4	0,20	3,5	0,18	4	0,20
Alce mecanizado de la caña	3,0	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,08	4	0,12	4	0,12
BPA: Buenas Prácticas Agrícolas: Producción limpia: Salud humana, optimización del medio ambiente, seguridad del trabajador, buen manejo de insumos agropecuarios, higiene en los productos	13,0	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Efficientes procesos de transferencia de calor: evaporación, pH, temperatura, cristalización, otros	13,0	0,13	4	0,52	4	0,52	3,5	0,46	4	0,52	3,5	0,46
Mecanización y mejoramiento de procesos aplicando tecnología, en los procesos que lo permitan	3,0	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3,8	0,11	3,8	0,11
Sistema mecanizado de descargue de caña: Puente grúa, Mesas de Caña Dinámica o Estática, otros	7,0	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3,5	0,25
Cantidad de masas del molino o Tandem de molinos: mejor extracción con mayor cantidad	3,0	0,03	4	0,12	4	0,12	3,5	0,11	4	0,12	4	0,12
Manejo y uso eficiente del Bagazo	3,0	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Uso de la Cachaza: aplicar en el campo o comercializar, es mas importante aplicarla en el campo	2,0	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06	4	0,08	4	0,08
BPM: Buenas Practicas de Manufactura, higiene en manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenaiento, transporte y distribución de alimentos, aplicar las 5S	13,0	0,13	4	0,52	4	0,52	3,5	0,46	3,5	0,46	4	0,52
Certificación INVIMA-ICONTEC estandarización de procesos	13,0	0,13	4	0,52	4	0,52	3,5	0,46	3,5	0,46	3,5	0,46
Marketing	6,0	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2,9	0,17	3,7	0,22
Distribución	3,0	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Comercialización	7,0	0,07	4	0,28	4	0,28	3,5	0,25	3,8	0,27	3,9	0,27
Seguridad en la Proveeduría y Contratos Largo Plazo/Tierras propias	3,0	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3,8	0,11	3,5	0,11
	100	0,68		4		3,97		3,59		3,75		3,79

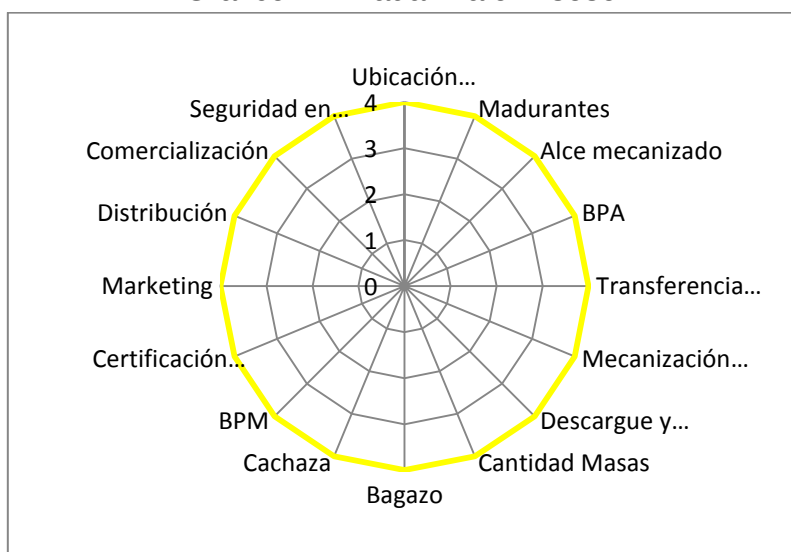
Fuente: Los autores

5.3 RADARES DE COMPETITIVIDAD

Los radares de competitividad se utilizan para interpretar de una manera mas clara los valores que se han plasmado en la matriz de perfil competitivo. De esta manera se logra ver a través de los gráficos (radares)

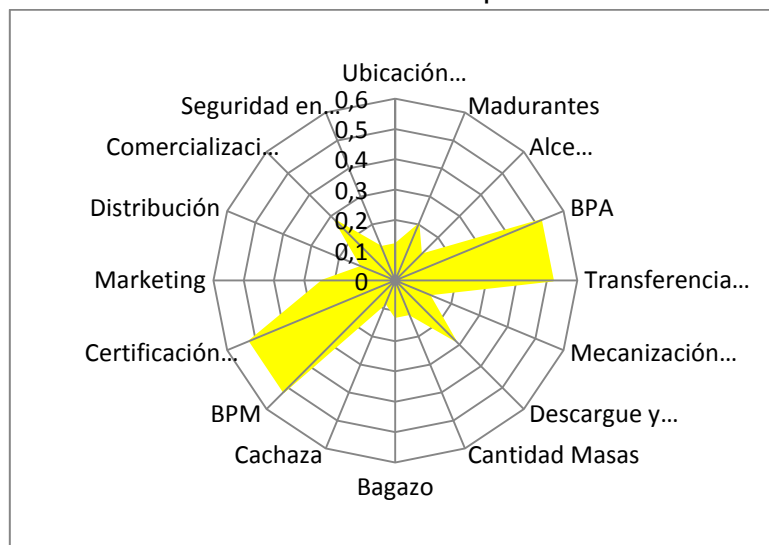
5.3.1 Asesor. Este es el estado ideal expuesto por el Asesor, los puntos a los cuales deben llegar las empresas productoras de este bien para lograr colocarse en el punto de éxito y estabilidad. Como se puede observar, los elementos que rodean la circunferencia del radar, alcanzan el nivel 4, por lo tanto este es el punto de referencia, donde los elementos determinantes y factores claves de éxito están a la par de la circunferencia del radar. En esta medida es importante realizar para cada una de las empresas sus respectivos radares, para dar a conocer los factores que se encuentran en un funcionamiento óptimo, así como las áreas que requieren de intervención para la mejoría de su funcionamiento y actividad.

Gráfico 17. Radar Valor Asesor



Fuente: Los autores

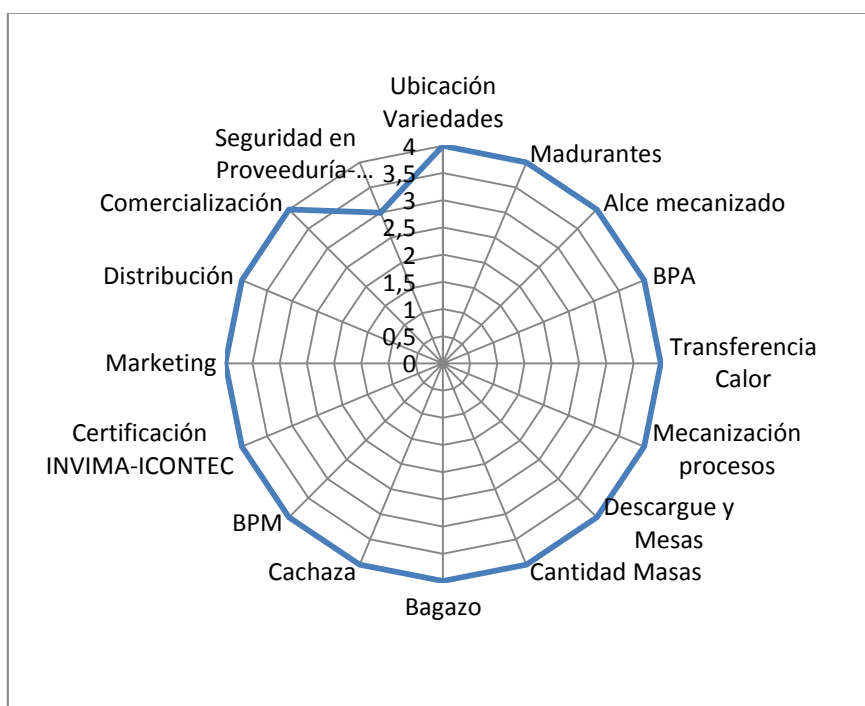
Gráfico 18. Radar Valor Sopesado Asesor



Fuente: Los autores

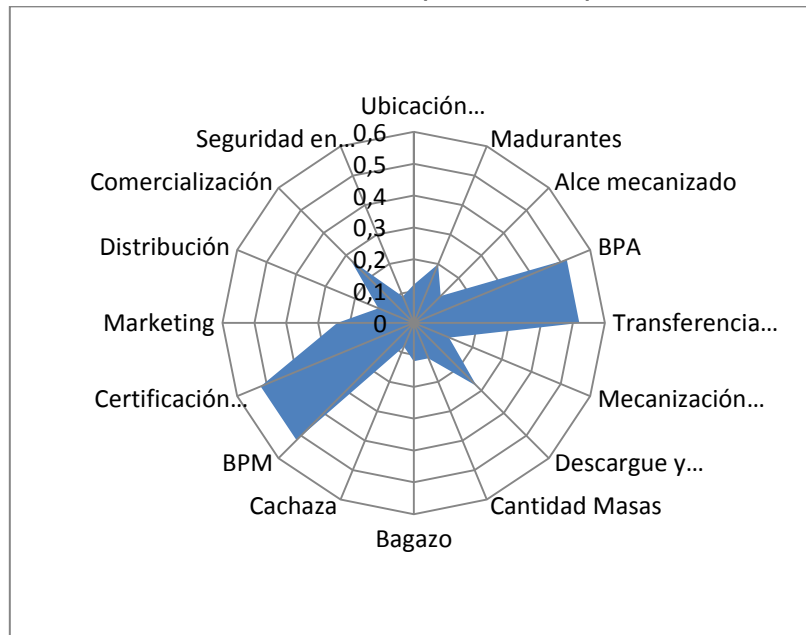
5.3.2 Trapiche El Trébol. En el siguiente radar se muestra el estado de funcionamiento para el trapiche El Trébol, se puede observar como el delineado azul alcanza en la mayoría de sus factores clave de éxito el punto máximo, lo cual indica que la empresa está operando de manera correcta en las áreas de interés. Es importante ver también como solo existe una desviación en el grafico del radar, este punto no alcanzado revela que si bien el funcionamiento de esta área no es el ideal, tampoco se encuentra en un bajo nivel, pero se podría llegar al punto máximo. El factor en referencia es “Seguridad en la proveeduría y contratos de largo plazo y posesión de tierras propias” se califica con punto 3, lo que dentro del rango establecido es una buena puntuación, pero se debe continuar en el proceso de aseguramiento de la provisión de los bienes necesarios para la producción, así como el crecimiento de del capital en tierras propias para la operación.

Gráfico 19. Radar Valor Trapiche el Trébol



Fuente: Los autores

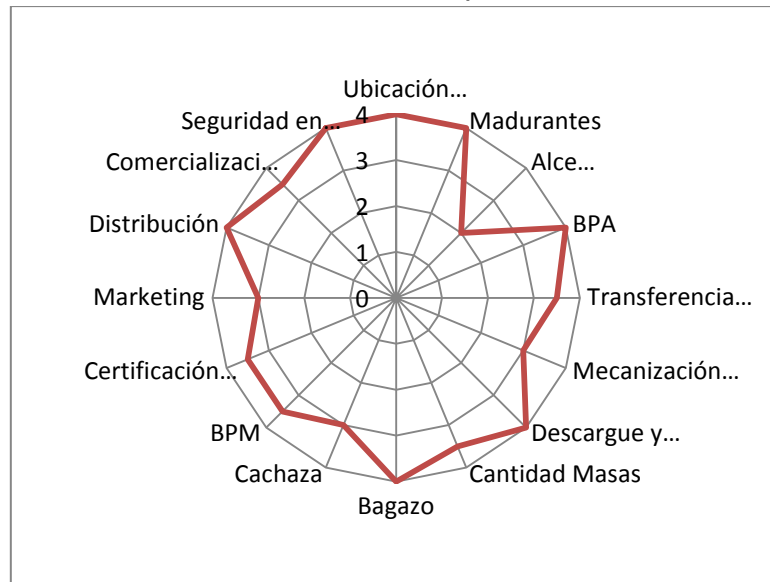
Gráfico 20. Radar Valor Sopesado Trapiche el Trébol



Fuente: Los autores

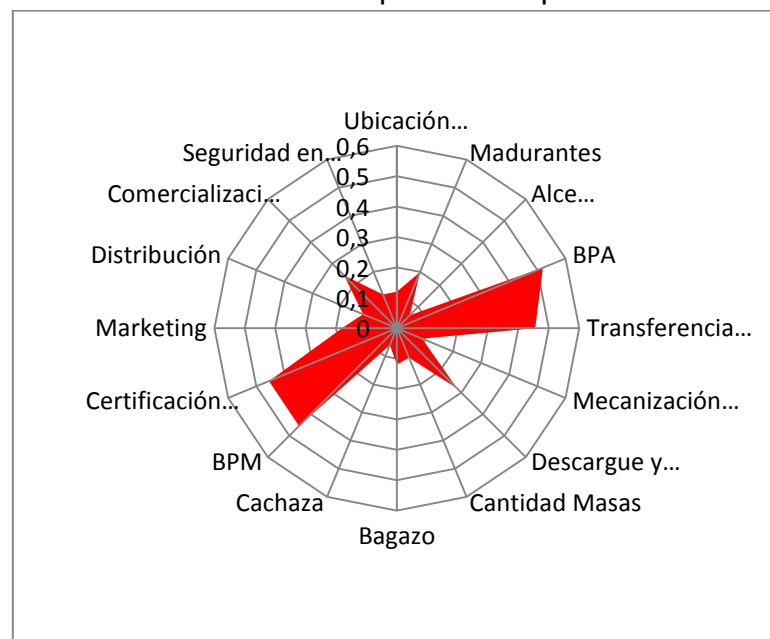
5.3.3 Trapiche La Palestina. Para el trapiche La Palestina, el delineado rojo muestra como comparado con el estado ideal, existen varias falencias, varios factores claves de éxito deben ser intervenidos, deben realizarse cambios en las actividades para generar mayor eficiencia y poder situarse en el punto ideal recomendado. Algunos de los factores si bien no alcanzan el punto 4 en su calificación, se encuentran en el punto 3, por lo tanto se debe continuar en la búsqueda de un mayor rendimiento en la operación, pero factores que se encuentren en la calificación 2 o menos, son factores que definitivamente demandan un proceso de análisis y reestructura, pues ponen en riesgo la operación de la empresa, trazando una barrera de paso hacia el éxito y disminuyendo los índices de competitividad en el mercado.

Gráfico 21. Radar Valor Trapiche La Palestina



Fuente: Los autores

Gráfico 22. Radar Valor Sopesado Trapiche La Palestina



Fuente: Los autores

5.3.4 Trapiche San Sebastián. El trapiche San Sebastián, se encuentra en una situación buena, como lo muestra el radar, el delineado verde está muy cerca del estado ideal, solo se hace necesario que se estudien las oportunidades en el factor Marketing, ya que es el único factor ubicado en 2 dentro del rango de calificación. Y

este proceso se caracteriza por sumar en el crecimiento de las ventas, cuyo funcionamiento posee un gran valor para el bienestar de la empresa. Los otros factores, no ubicados en el punto 4, son también elementos que deben gestionarse continuamente para cumplir con el objetivo ideal.

Gráfico 23. Radar Valor Trapiche San Sebastián



Fuente: Los autores

Gráfico 24. Radar Valor Sopesado Trapiche San Sebastián



Fuente: Los autores

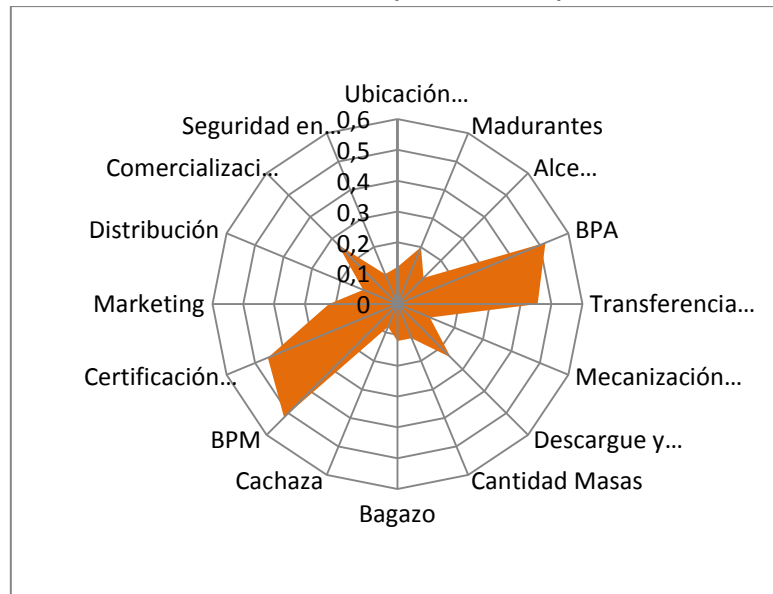
5.3.5 Trapiche La Alsacia. El siguiente radar muestra el estado del trapiche La Alsacia, como se puede observar, existen muchos factores clave de éxito que no están operando de la forma esperada, y esta falencia hace que la ubicación en el radar, se aleje del ideal, en este sentido se hace necesario que a cada factor ubicado por debajo de 3 se le realice el análisis y reestructuración correspondiente con el fin de diseñar coherentemente las estrategias para lograr encaminar la empresa hacia el estado ideal, aprovechando las fortalezas y oportunidades, buscando a través de los medios existentes la forma de intervenir en aquellos elementos que frenan el crecimiento de la empresa y la hacen menos competitiva.

Gráfico 25. Radar Valor Trapiche La Alsacia



Fuente: Los autores

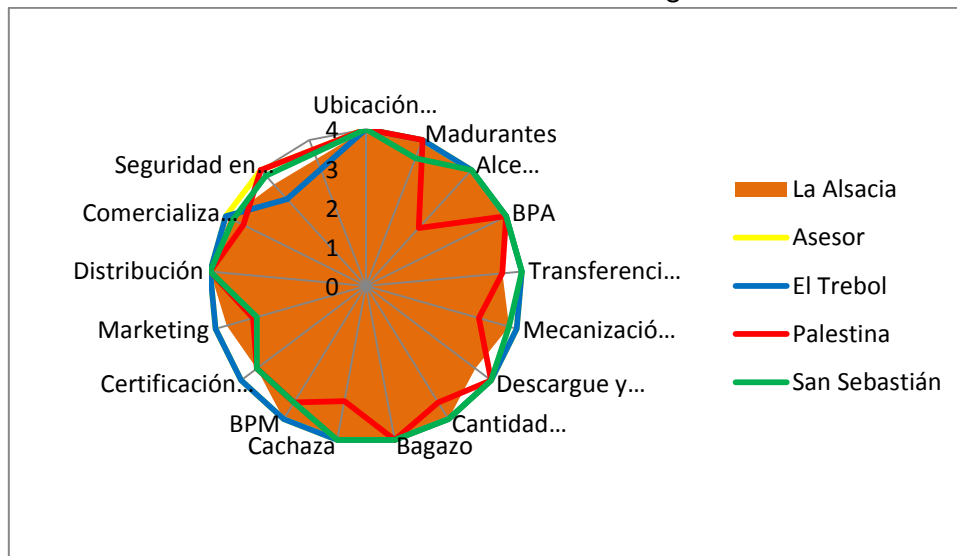
Gráfico 26. Radar Valor Sopesado Trapiche La Alsacia



Fuente: Los autores

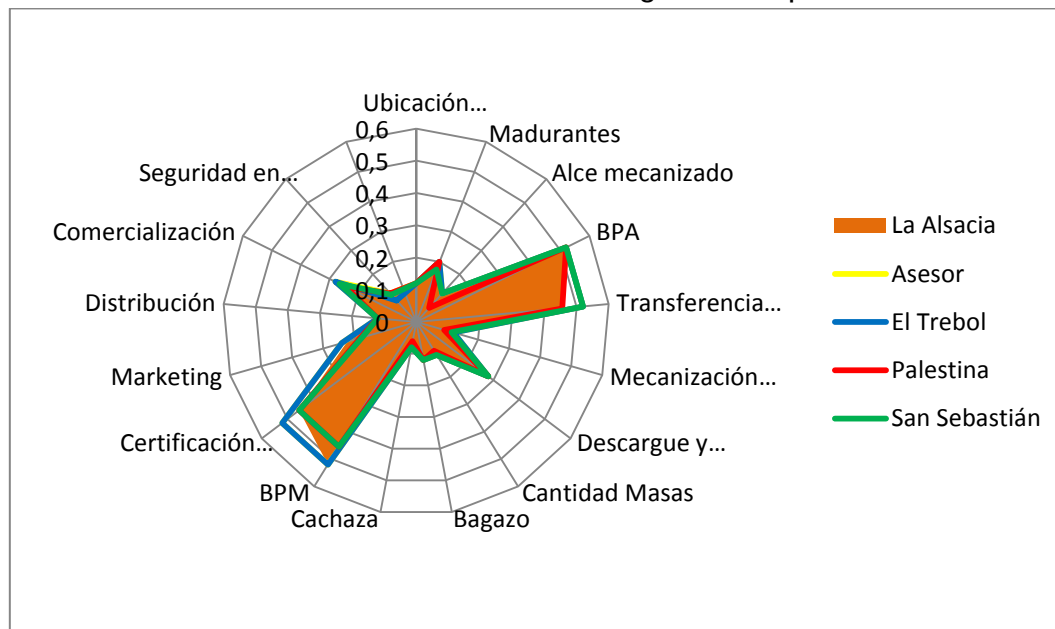
5.3.6 Comparativo. En el gráfico 27 podemos visualizar el consolidado de todos los trapiches que fueron parte del estudio de acuerdo a las variables tomadas como factores clave de éxito.

Gráfico 27. Radar Benchmarking Valor



Fuente: Los autores

Gráfico 28. Radar Benchmarking Valor Sopesado



Fuente: Los autores

La estabilidad del trapiche La Alsacia depende de diversos factores. Los de mayor importancia son los relacionados a la operación de producción de la empresa y al manejo de los procesos que se llevan a cabo internamente.

Para el caso de estudio se puede identificar que algunos de los factores de éxito dados, no funcionan en el estado ideal, pues si bien han sido eficientes hasta el momento, se podría establecer en ellos un cambio o experimentar nuevas estrategias que permitieran calificar el funcionamiento de cada factor hasta su máximo nivel, no obstante, es relevante articular que hasta el momento La Alsacia conserva su tope de productividad, pero podría mejorar en calidad del producto si lograra incrementar el uso de los nuevos recursos tecnológicos del mercado. De esta manera factores tan importantes como la certificación Icontec llegarían al punto recomendado por el asesor, característica definitiva a la hora de catalogar los procesos de la empresa.

Por otro lado, en la gráfica se puede observar como el Marketing merece una mejor atención, ya que de este proceso depende el reconocimiento comercial del consumidor y con ello la sostenibilidad en las ventas de panela.

Tabla 28. Matriz de Fuerzas del Sector panelero y Benchmarking

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Existe mayor cantidad de competidores que diversidad de trapiches	A	X			
Dependencia de la variación del clima	A	X			
Fluctuaciones de los precios de la panela en el mercado	A	X			
Sobreoferta de producto	A	X			
Hay demanda en el mercado por subproductos de la caña (combustibles, fibra, papel, ceras, etc.)	O			X	
Organización para la comercialización del producto	A		X		
Colombia 2° mayor productor de panela y mayor consumidor per cápita del mundo	O				X
La Alsacia le falta poco para igualar los factores claves de éxito de los trapiches mas tecnificados	O	X			
Competencia desleal de algunos distribuidores	A		X		

Fuente: Los autores

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa reside en evaluar, tipificar y comprender todos y cada uno de los factores que inciden y determinan el funcionamiento de una empresa.

Dentro del procedimiento de estudio y análisis interno del ente empresarial se tiene como objeto primordial el conocimiento profundo de los recursos, elementos y capacidades con los que cuenta la empresa, ya que estos permiten identificar las fortalezas y debilidades existentes dentro de la misma. En esta medida se hace posible el trazo de nuevas metas enfocadas al aprovechamiento y potencialización de dichas fortalezas, asimismo se hace posible el diseño de estrategias que estimulen el cambio oportuno y positivo de las debilidades para el logro de su reducción y superación.

De esta manera se hace posible entender que todas las áreas de una organización poseen fortalezas y debilidades para lo cual será necesario identificarlas con el fin de potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades para así poder elaborar un plan de acción que ayude a mejorar el desempeño de la empresa. Actualmente las empresas realizan esta labor para encontrar solución a inconvenientes, pero se recomienda que el análisis se practique de manera constante para sostener la competitividad y eficiencia de las empresas

Tabla 29. Productividad y rendimientos del trapiche La Alsacia

	2013		2014		2015	
MES	ALSACIA		ALSACIA		ALSACIA	
	Molienda toneladas	Rendimiento Kg /ton. caña	Molienda toneladas	Rendimiento Kg /ton. caña	Molienda toneladas	Rendimiento Kg /ton. caña
ENERO	3461,14	119	3692,42	120	2781,97	127,68
FEBRERO	2429	134,00	4306,08	118	2258,32	117,60
MARZO	2288,73	146,00	2418,8	120	2272,56	129,00
ABRIL	2721,8	138,80	2583,99	119,5	1950,84	127,00
MAYO	2020	129	3148,65	125	2384,49	121,92
JUNIO	2259,22	127	2323,76	120	2793,67	127,20
JULIO	3067,23	127,7	3076,75	121,4	1897,50	132,00
AGOSTO	3171,4	136	2751,17	124	1550,18	132,00
SEPTIEMBRE	2473,45	127	2514,9	122,44	2011,66	130,08
OCTUBRE	3003,15	127	2777,01	120	1959,33	124,8
NOVIEMBRE	3498,82	125	2636,67	126,64	2037,01	120,00
DICIEMBRE	3489,78	120,00				
% Distribución Mes	49,42%		2595,88	117,06	2070,00	127,21
ACUMULADO	33883,72	127,21	34826,08	121,17	25967,52	126,30
%ACUMULADO AÑO	40,19%		46,02%		34,79%	
Molienda diaria Diciembre (ton/día)26 días	134,22		96,73		78,35	

Fuente: Los autores

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización, con implicaciones específicas para la dirección y desempeño de la misma¹⁵.

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1 Planeación. El trapiche Alsacia tiene claramente definida la misión y visión, cumpliendo con la razón de ser de la organización y alineados a sus objetivos estratégicos. Se tiene identificado que los trabajadores, tanto administrativos como operativos no los tienen claros estos conceptos, haciendo evidente la carencia de procesos de auditoria interna o calidad que permita que colaboradores se adhieran a los procesos y puedan aportar al desarrollo de los objetivos.

El trapiche la Alsacia tiene como factor clave para el logro de sus resultados el tipo de direccionamiento que la alta gerencia ha desarrollado a lo largo del tiempo

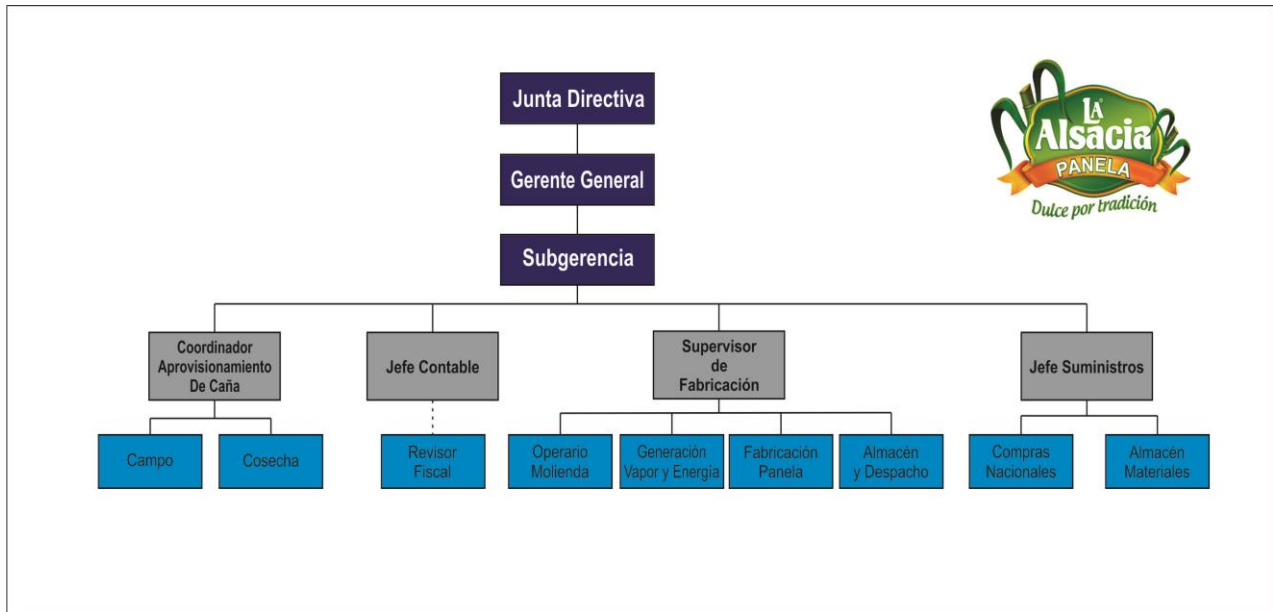
Los planes se realizan teniendo en cuenta la información las áreas administrativas y de los resultados obtenidos desde la planta de producción. El proceso para la realización de estos planes se desarrolla en mesas de objetivos que son reuniones que tienen una periodicidad mensual con la alta dirección y posteriormente se realiza con los supervisores quienes realizan una retroalimentación con el resto de personal.

La toma de decisiones en cuanto la formulación de planes la realiza directamente la gerencia con conocimiento de la junta directiva.

6.1.2 Organización. La estructura en donde se soportan los objetivos y las estrategias se obtiene con la base inicial de la actual estructura en La Alsacia, se presenta en la Figura 4.

¹⁵ CERTO Samuel, Peter Paul. Dirección estratégica. Tercera edición. Irwin. España 1996

Figura 4. Estructura organizacional Trapiche La Alsacia



Fuente: La Alsacia

La estructura del trapiche la Alsacia está encabezada por la junta directiva, la cual se encarga de realizar la revisión de la planeación y de las estrategias que se definen directamente desde la gerencia y la subgerencia. En el organigrama del trapiche se muestra como las áreas administrativas dependen directamente del subgerente administrativo ejerciendo control hacia la base de la organización.

6.1.3 Dirección. El estilo de ha adoptado la dirección del Trapiche La Alsacia se puede categorizar como participativo en el que intervienen miembros de la Junta Directiva, se tienen en cuenta las propuestas en pro de buscar las mejores estrategias, se delegan funciones, propiciando un buen clima de trabajo y buscando la motivación y respeto por el personal.

Para tomar decisiones representativas en la organización es necesario que exista un alineamiento entre la junta directiva con la alta gerencia (gerente y subgerente), que en algunas situaciones no se realiza de manera efectiva entre las partes, lo que en ocasiones genera retrasos en el cumplimiento de los planes previstos y falsas expectativas entre los funcionarios, el proceso de toma de decisiones aunque se considera bueno debería ser más organizado.

El perfil de los directivos del trapiche se caracteriza por su vasto conocimiento del sector y del mercado, manejo de personal, trabajo bajo presión, amplio recorrido laboral y alta preparación académica.

A pesar de los esfuerzos realizados por parte de la alta dirección para que se logren los objetivos planteados por la misma existen falencias de tipo tecnológico que le restan la eficacia al estilo de dirección.

6.1.4 Evaluación y control. El control que hace el trapiche se basa específicamente por medio del asesor de calidad, quien se encarga de realizar monitoreo directo a procesos y producto final

6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El trapiche la Alsacia se ha caracterizado por un buen desempeño productivo, basado en los conocimientos propios de sus directivos, por el cumplimiento legal en sus procesos y el aprovechamiento de su capacidad productiva instalada.

El ambiente laboral está fundamentado en valores de respeto y desarrollo constante de los objetivos corporativos. El trabajo en equipo es considerado como una de las características de mayor influencia positiva, haciendo que la cultura de esta empresa sea integra y honesta en el cumplimiento laboral.

Los empleados de la empresa gozan de un ambiente tranquilo y sin presión, no existen sindicatos, no hay violación de los términos de contratación por parte de los directivos hacia los empleados y se tiene pleno conocimiento de funciones y derechos dentro de la misma. La empresa brinda oportunidades a las familias de los empleados, ya que se da prioridad a ellos cuando se presentan para laborar dentro de la empresa, sumado a ellos se les permite realizar el aprendizaje productivo y crecer en conocimiento y práctica.

Si bien la empresa se sostiene estable en el mercado, es importante reconocer que los propósitos empresariales deben ser reajustados conforme los cambios tecnológicos y nuevas alternativas de producción, ya que su nivel de competitividad frente a los demás productores están por debajo de lo requerido. Su tipo de producción artesanal merece cambios estructurales y de organización que pueden garantizar un mejor desempeño y avance de calidad en la panela.

6.2.1 Gestión de mercados y productos. El sentido de la mayoría de las empresas es incrementar los índices de producción, pues en la medida en que los mercados sean más amplios, la demanda será mayor, por ende sus ventas y con ellos en índice de ganancias. Pero el mercado de panela está regulado por leyes que impiden incrementar la producción, es decir, los trapiches paneleros tienen un tope permitido de molienda, que no puede ser alterado. De esta manera, se puede entender como la producción de la Alsacia es la óptima para sostenerse en el mercado, pues todas sus

cantidades son demandadas, no existe riesgo de inventario por cuestiones de sobre oferta.

Existe un equilibrio entre lo que se produce y lo que se vende. Aunque vale la pena mencionar que cuando ha habido exceso de inventario ha sido por situaciones externas a la empresa, haciendo que se dificulte la llegada del producto a su destino final. Dichas externalidades logran tener solución.

La Alsacia, al tener márgenes establecidos de producción y demanda, no es una empresa para la cual sea vital la gestión de mercados, pues como se mencionó anteriormente, no es posible aumentar la producción por vías legales, y la presente producción satisface la demanda del mercado.

6.2.2 Gestión De Recursos Humanos El trapiche no posee manual de convivencia, lo cual incurre en una de las falencias administrativas de la empresa. En ausencia del manual los empleados no tienen conocimiento de normas, manejo de conflictos y desconocen por consecuencia sus derechos y deberes.

No se aplica el seguimiento del conducto regular cuando se presentan situaciones de apremio. Es importante que se diseñe el manual de convivencia y se haga la debida capacitación al conocimiento del mismo, esta medida sentaría de manera formal el respeto y el protocolo que hace falta en el funcionamiento de relaciones humanas de la empresa. Sin embargo, hasta el momento se ha gozado de un ambiente laboral tranquilo, donde existen oportunidades de crecimiento laboral y de aprendizaje.

Los empleados desarrollan su labor con confianza y certeza de obtención de un buen producto, ya que de manera informal pero efectiva, la fuerza laboral está capacitada y entrenada para desempeñar el cargo al cual fue asignado.

Tabla 30. Guía Análisis Interno

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Producción de panela bien elaborada	F				x
Infraestructura física adecuada	F				x
Años de experiencia en fabricación de panela	F				x
Buen conocimiento del mercado	F			x	
Ubicación geográfica estratégica para el apronte de caña	F				x
Falta de innovación en la presentación de productos nuevos	D		x		
carencia de nuevos mercados	D	x			
Capacitación de personal especializado en nuevos desarrollos	D		x		
misión y visión no formalizada al personal	D		x		

Sinergia con la competencia para manejar el comportamiento del mercado	F			x	
Planeación desorganizada, sin vías de análisis en el tiempo	D		x		
Estrategia no está claramente definida	D	x			
Falta definir objetivos claros	D		x		
Asesoría Externa débil	D		x		
No existe flujo de información normalizado	D		x		
Gerencia propicia un buen clima laboral	F				x
Gerencia delega perfectamente responsabilidades	F			x	
Idoneidad en el personal	F				x
oportunidad de participación en decisiones gerenciales	F			x	
Existe un sistema de control de gestión de la empresa (indicadores)	F			x	
evaluación de desempeño ausente	D	x			
Carencia de auditorías internas o externas	D		x		
Excelente clima laboral	F				x
Rentabilidad del capital	F				x
Flujo de liquidez satisfactorio	F				x
Cartera al día	F				x
Proceso de reducción de costos ausente	D		x		
Dependencia bancaria para financiación	D		x		
Control contable y financiero	F			x	
Planeación de inversión y financiamiento	F			x	
Control de presupuestos y pagos	F			x	
Análisis financiero constante	F				x
Excelente relaciones bancarias	F				x
Maquinaria anticuada	D	x			
Ventas establecidas	F			x	
Cadena de producción y ventas clara	F				x
Poca venta de diversos productos derivados de panela	D	x			
Reconocimiento de la marca en el mercado	F				x
Satisfacción en la demanda	F				x
Tercerización y mantenimientos correctivos de equipos	F			x	
Análisis estadístico de la productividad y de la maquinaria inexistente	D	x			
Ausencia de control de inventario de materia prima	D	x			
Ausencia de innovación en tecnología e informática	D	x			
Personal estable	F				x
Ausencia de selección de personal	D		x		
Falta de capacitación al personal	D	x			
Escala salarial sin formalización	D		x		
Ausencia de incentivos a empleados	D	x			

Fuente: Los autores

6.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Respetando la confidencialidad de la empresa de la que se obtuvo la información, se utilizan sus índices y no sus cifras, para proyectar sus estados financieros de acuerdo al trabajo realizado. Estos índices se presentan en la Tabla 30.

En el análisis vertical se puede ver como se está manejando el capital de trabajo

Tabla 31. Índices Reales del Trapiche La Alsacia

CONCEPTO PROYECTADO	BASE 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
ANALISIS VERTICAL			
Total activo corriente	58%	72%	71%
Total activo no corriente	42%	28%	29%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%
Total pasivo corriente	50%	100%	82%
Total pasivo largo plazo			18%
TOTAL PASIVO	48%	59%	50%
TOTAL PATRIMONIO	52%	41%	50%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100%	100%	100%

Fuente: Los autores

Se debe tener en cuenta que el activo corriente lo conforma el disponible, los deudores y los inventarios y el activo no corriente representa la propiedad planta y equipo. En los tres años presentados la propiedad, planta y equipo no tuvieron variación.

Durante los dos primeros años el pasivo está conformado por proveedores, impuestos y acreedores.

La obligación financiera que presenta el año 2014, o sea el préstamo realizado se hizo para capital de trabajo, para eso se endeudaron, no para propiedad, planta y equipo.

Se puede notar que vendieron activos y lo convirtieron en efectivo.

En 2014 aumentaron las cuentas por cobrar, es decir aumentaron los créditos a los clientes, incrementando los inventarios, por eso aumentaron el activo corriente. En 2015 conservan esta distribución sin variar la propiedad, planta y equipo.

Tabla 32. Balance General y Balance Proyectado (Miles)

CONCEPTO PROYECTADO	BASE 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Disponible	173.829	180.500 4%	120.000 -31%	135.838	658.700	490.541	508.676	660.668
Inversiones	-	-	-					
Deudores - TABLA 40	702.500	923.988 32%	802.000 14%	1.022.238	1.196.018	1.411.302	1.665.336	1.965.097
Inventarios - TABLA 41	583.938	1.552.068 166%	1.594.813 173%	1.680.000	1.720.000	1.840.000	1.890.000	1.900.000
Total activo corriente	1.460.267	2.656.556 0%	2.516.813 0%	2.838.076 73%	3.574.719 77%	3.741.843 78%	4.064.012 79%	4.525.764 81%
Diferidos	-	-	-					
Propiedad, planta y equipo	1.050.000	1.050.000 0%	1.050.000	1.050.000 27%	1.050.000 23%	1.050.000 22%	1.050.000 21%	1.050.000 19%
Otros activos	-	-	-					
Total activo no corriente	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000
TOTAL ACTIVOS	2.510.267	3.706.556 48%	3.566.813 42%	3.888.076	4.624.719	4.791.843	5.114.012	5.575.764
Obligaciones financieras - TABLA 38	100.000	951.249	905.000	905.000	800.000	550.000	350.000	150.000
Proveedores - TABLA 39	309.000	917.150	194.960	194.960	724.484	831.988	989.037	1.187.314
Cuentas por pagar:	-	28.500	-					
Impuesto de renta - TABLA 33	91.665	102.245	149.410	145.976	118.657	123.458	145.680	171.903
Anticipos y Avances recibidos	-	-	-					
Acreedores varios	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Total pasivo corriente	600.665	2.199.144	1.449.370	1.445.936	1.843.141	1.705.446	1.684.718	1.709.217
Obligaciones financieras	-	-	320.000	262.337	198.337	134.337	70.337	-
Deudas con Accionistas o Socios	-	-	-					
Total pasivo largo plazo	-	-	320.000	262.337	198.337	134.337	70.337	-
TOTAL PASIVO	1.201.329	2.199.144 48%	1.769.370 59%	1.708.273	2.041.478	1.839.783	1.755.055	1.709.217
Capital Social	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Reserva legal	67.794	87.641	116.644	144.981	168.014	191.980	220.259	253.628
Revalorización del patrimonio	0	-	-					
Utilidades de ejercicios Anteriores	801.000	961.144	1.139.771	1.400.799	1.655.827	1.863.128	2.078.816	2.333.328
Superávit de capital	-	-	-					
Utilidad o (pérdida) del ejercicio	160.144	178.628	261.027	255.028	207.301	215.688	254.512	300.324
TOTAL PATRIMONIO	1.308.937	1.507.413 52%	1.797.443 41%	2.080.807	2.311.142	2.550.795	2.833.586	3.167.280
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2.510.267	3.706.556	3.566.813	3.789.080	4.352.621	4.390.578	4.588.641	4.876.497
	0	0	0	98.996	272.098	401.264	525.371	699.268

Fuente: Los autores

El Balance General presentado en la Tabla 32 se construye de acuerdo con la Tabla 32 de índices reales. En el balance general se puede notar como está conformada la empresa financieramente al finalizar cada período. El balance proyectado presentado en la misma Tabla 32, muestra el periodo comprendido entre los años 2016 y 2020.

Existe un esfuerzo por no incrementar la cartera mucho para no requerir mucha financiación y no aumentar la deuda, sin embargo es necesario obtener financiación externa.

Resultados. En la Tabla 33 se presenta el estado de resultados de lo que se puede concluir:

1. Los tres primeros años corresponden a datos internos de la empresa.
2. Los siguientes años, 2016 a 2020, presentan la proyección a 5 años.
3. El incremento se estima con base en los objetivos propuestos: Desarrollo de nuevas presentaciones del producto final, Incrementar mercado, nuevos clientes.
4. A los gastos de administración y ventas se les conserva el porcentaje histórico sobre las ventas.

Tabla 33. Estados de Resultados (Miles)

CONCEPTO PROYECTADO	BASE 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Inflación %	1,93	3,66	6,77	9	7			
Nivel Base Afectado por Inflación	4.073.000	4.222.072	4.507.906	4.913.618				
		268.528	872.294	1.219.810				
Crecimiento Real		6,59%	20,66%	7,00%				
Ingresos operacionales								
Ingresos operaciones comerciales	4.073.000	4.490.600	5.380.200	6.133.428	7.176.111	8.467.811	9.992.017	11.790.580
Costo de ventas	3.299.130	3.618.500	4.304.160	4.906.742	5.894.224	7.003.884	8.264.583	9.752.208
	81%	81%	80%					
UTILIDAD BRUTA	773.870	872.100	1.076.040	1.226.686	1.281.886	1.463.927	1.727.433	2.038.371
	19%	19%	20%					
Gastos operacionales								
Operacionales de administración	139.200	190.600	132.200	184.003	215.283	254.034	299.760	353.717
	3%	4%	2%					
Operacionales de ventas	339.695	318.600	390.300	490.674	574.089	677.425	799.361	943.246
	8%	7%	7%					
RESULTADO OPERACIONAL	294.975	362.900	553.540	552.009	492.514	532.467	628.312	741.408
	7%							
No operacionales								
Ingresos no operacionales	-	-	-					
Gastos no operacionales:								
Gastos financieros	25.373	62.180	114.100	122.669	143.522	169.356	199.840	235.812
	1%	1%	2%					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	269.602	300.720	439.440	429.340	348.992	363.111	428.471	505.596
Provisión x impuesto renta TABLA 32	91.665	102.245	149.410	145.976	118.657	123.458	145.680	171.903
RESULTADO NETO	177.937	198.475	290.030	283.364	230.335	239.653	282.791	333.693
RESERVA LEGAL	17.794	19.848	29.003	28.336	23.033	23.965	28.279	33.369
RESULTADO NETO TOTAL	160.144	178.628	261.027	255.028	207.301	215.688	254.512	300.324
		12%	63%	59%		35%	59%	

Fuente: Los autores

Crecimiento en ventas. En la Tabla 34 se presenta el crecimiento de las ventas, es lo que se va a vender en esos años, donde se puede notar que muestra un incremento del 7%, donde se espera que el mercado efectivamente lo pueda dar.

El incremento se estima según sondeo inicial de mercado que muestra que se pueden hacer desarrollos importantes en nuevas presentaciones como melaza, panela granulada y otros. Se puede buscar nuevos mercados combinando con la

responsabilidad social, capacitando jóvenes emprendedores, en el conocimiento, bondades y presentaciones de los productos.

Tabla 34. Crecimiento en Ventas (Miles)

Concepto	Base 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ventas Totales	5.380.200	6.133.428	7.176.111	8.467.811	9.992.017	11.790.580
Exportación	-	-	-	-	-	-
Otras ventas	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENTAS ANUALES		2.107.105	2.317.816	2.549.598	2.804.557	3.085.013
Crecimiento Vtas nacional	NA	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Crecimiento Vtas exterior	NA	0,00%	0,50%	1,00%	1,00%	1,00%
Inflacion	NA	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Crecimiento por desarrollo	NA	0,00%	2,50%	3,00%	3,00%	3,00%
Supuestos de proyección:		14,00%	17,00%	18,00%	18,00%	18,00%

Fuente: Los autores

En la Tabla 35 se da la base para las ventas proyectadas que se muestran en la Tabla 34 y se amplían en la Tabla 36. En esta Tabla 36 se muestra cómo se planea llegar a las ventas totales proyectadas o sea donde se aplican los índices.

Tabla 35. Índices de Variación en Ventas

Presupuesto estimado anual	2016	2017	2018	2019	2020
INFLAC IÓN	9%	7%	7%	7%	7%
CRECIMIENTO PROMEDIO	7%	7%	7%	7%	7%
Desarrollo	2%	3%	3%	3%	3%
	18%	17%	17%	17%	17%

Fuente: Los autores

Tabla 36. Explicación de Ventas Totales (complementa tabla 34) (Miles)

	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS NACIONALES + INFLACIÓN + CREMIENTO PROMEDIO	6.133.428	6.992.108	8.180.766	9.653.304	11.390.899
DESARROLLO	-	153.336	215.283	254.034	299.760
Exportación		30.667	71.761	84.678	99.920
	6.133.428	7.176.111	8.467.811	9.992.017	11.790.580
COSTO DESARROLLO		122.669	172.227	203.227	239.808
Costo ventas exterior		30.667	57.409	67.742	79.936

Fuente: Los autores

Costos de producción estimados. Hacer las ventas proyectadas requiere unos costos, que se presentan en la Tabla 37, de costos de producción estimados o costos de las ventas proyectadas de la Tabla 34. Implica el control estricto de los niveles de eficiencia en producción, disminuir desperdicios y utilizar la capacidad instalada al máximo de acuerdo al control legal.

Tabla 37. Costos de Producción Estimados (miles)

Concepto	Base 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Costo ventas nacionales	NA	4.304.160	4.906.742	5.740.889	6.774.249	7.993.613	9.432.464
Costo ventas por desarrollo	NA	NA	NA	122.669	172.227	203.227	239.808
Costo ventas exterior	NA	NA	NA	30.667	57.409	67.742	79.936
TOTAL COSTO DE VENTAS		4.304.160	4.906.742	5.894.224	7.003.884	8.264.583	9.752.208
Particip. Sobre venta nacional	NA	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
Particip. Sobre venta exterior	NA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Los autores

En la Tabla 38 está el flujo de efectivo que es el resumen del movimiento de dineros que requiere la empresa para realizar toda la operación que se está proyectando en el presenta capítulo de análisis financiero

Tabla 38. Flujo de Efectivo (Miles)

CONCEPTO PROYECTADO	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Saldo inicial de efectivo	120.000	135.838	658.700	490.541	508.676
RECAUDO OPERACIÓN BÁSICA					
Ingresos por ventas - TABLA 33	6.133.428	7.176.111	8.467.811	9.992.017	11.790.580
Ventas no recaudadas (Cartera del año) TABLA 32	-1.022.238	-1.196.018	-1.411.302	-1.665.336	-1.965.097
Recaudo cartera año anterior - TABLA32	802.000	1.022.238	1.196.018	1.411.302	1.665.336
Otros recaudos	-	-	-	-	-
TOTAL RECAUDO ANUALES	5.913.190	7.002.330	8.252.527	9.737.982	11.490.819
PAGOS OPERACIÓN BÁSICA					
Pago a proveedores TABLA 39	4.884.425	5.210.280	7.086.730	8.213.427	9.662.343
Pagos de costos y gastos TABLA 33	674.677	789.372	931.459	1.099.122	1.296.964
Otros pagos	-	-	-	-	-
Pago de impuestos (TABLA 33)	149.410	145.976	118.657	123.458	145.680
TOTAL PAGOS ANUALES	5.708.512	6.145.628	8.136.847	9.436.007	11.104.987
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	204.678	856.702	115.680	301.975	385.832
Ingresos por préstamos recibidos	800.000	550.000	350.000	150.000	-
Prepagos de deuda - cambios deuda.	-	-	-	-	-
Egresos por Obligacion financiera- corto plazo	-905.000	-800.000	-550.000	-350.000	-150.000
Egreso compra de maquinaria	-	-	-	-	-
Egresos abonos capital de la deuda	-64.000	-64.000	-64.000	-64.000	-64.000
Egresos por pago intereses deuda	-19.840	-19.840	-19.840	-19.840	-19.840
Pago de otras deudas	-	-	-	-	-
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	-188.840	-333.840	-283.840	-283.840	-233.840
FLUJO DE CAJA	15.838	522.862	-168.160	18.135	151.992
Saldo inicial de efectivo	120.000	135.838	658.700	490.541	508.676
SALDO FINAL DE EFECTIVO	135.838	658.700	490.541	508.676	660.668

Fuente: Los autores

Para la proyección del manejo de los proveedores se requiere establecer cómo se van a realizar las compras de materias primas de acuerdo con la rotación que han tenido los inventarios históricamente, se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39. Proyección de Proveedores (miles)

Concepto	Base 2015	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Compras de materia primas para producción MP	4.586.630	4.346.905	4.991.929	5.934.224	7.123.884	8.314.583	9.762.208
Días rotación cartera con proveedores		60	60	60	60	60	60
Pagos efectuados por el año		3.622.421	4.159.941	4.945.187	5.936.570	6.928.819	8.135.174
Pagos del año anterior		194.960	724.484	265.093	1.150.160	1.284.608	1.527.170
TOTAL PAGOS FLUJO DE EFECTIVO		3.817.381	4.884.425	5.210.280	7.086.730	8.213.427	9.662.343
Saldo pasivo con proveedores		194.960	724.484	831.988	989.037	1.385.764	1.627.035

Fuente: Los autores

En la Tabla 40 se determina cómo se va a cobrar a los clientes o cómo se van a recaudar los dineros o ingresos por ventas. Aquí se destaca como indicador los días de rotación que se van a mantener en 60 días, lo que implica que de la misma manera se deben realizar los pagos a proveedores hasta máximo 60 días. Se estima conservar la rotación de cartera en 60 días

Tabla 40. Comportamiento de Cartera (miles)

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Cartera Nacional	702.500	923.988	802.000	1.022.238	1.196.018	1.411.302	1.665.336	1.965.097
	-	-	-	-	-	-	-	-
VENTAS	4.073.000	4.490.600	5.380.200	6.133.428	7.176.111	8.467.811	9.992.017	11.790.580
PROMEDIO MES	339.417	374.217	448.350	511.119	598.009	705.651	832.668	982.548
ROTACION CARTERA	2,07	2,47	1,79	2	2	2	2	2
DIAS	62	74	54	60	60	60	60	60

Fuente: Los autores

Finalmente se deben establecer la forma en que se van a efectuar las compras de acuerdo con el movimiento de inventarios, se deja establecido en la Tabla 40, donde el indicador a mejorar son los días de rotación de inventario, que deben disminuir a lo largo del período proyectado 2016 a 2020.

Tabla 41. Compras (miles)

Concepto	Base 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Saldo inicial inventarios	583.938	1.552.068	1.594.813	1.680.000	1.720.000	1.840.000	1.890.000
Saldo final inventarios	1.552.068	1.594.813	1.680.000	1.720.000	1.840.000	1.890.000	1.900.000
Consumo de mercancías	3.618.500	4.304.160	4.906.742	5.894.224	7.003.884	8.264.583	9.752.208
Compras de mercancías	4.586.630	4.346.905	4.991.929	5.934.224	7.123.884	8.314.583	9.762.208
ROTACION INVENTARIO							
Promedio mensual compras	382.219	362.242	415.994	494.519	593.657	692.882	813.517
Rotacion	34%	37%	34%	29%	26%	23%	19%
Días	10	11	10	9	8	7	6

Fuente: Los autores

Para realizar un análisis de las proyecciones del trapiche La Alsacia y obtener conclusiones finales del análisis financiero se presenta a continuación la siguiente información.

TABLA 42. Necesidades de Capital de Trabajo

CONCEPTO PROYECTADO (miles de \$)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO DE PRODUCCION	3.299.130	3.618.500	4.304.160	4.906.742	5.894.224	7.003.884	8.264.583	9.752.208
COSTO POR MES	274.928	301.542	358.680	408.895	491.185	583.657	688.715	812.684
GASTO ADMON Y VTAS.	478.895	509.200	522.500	674.677	789.372	931.459	1.099.121	1.296.933
GASTO POR MES	39.908	42.433	43.542	56.223	65.781	77.622	91.593	108.078
TOTAL COSTOS Y GASTOS	314.835	343.975	402.222	465.118	556.966	661.279	780.309	920.762
VECES EN CAPITAL DE TRABAJO	2,73	1,33	2,65	2,99	3,11	3,08	3,05	3,06

Fuente: Los autores

De acuerdo a lo proyectado la empresa incrementa su capital de trabajo anualmente y tendrá sostenibilidad financiera para atender sus costos y gastos en promedio de tres meses, lo que garantiza un funcionamiento sostenible.

TABLA 43. Capacidad Financiera

CONCEPTO PROYECTADO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INDICE DE LIQUIDEZ	2,43	1,21	1,74	1,96	1,94	2,19	2,41	2,65
INDICE DE ENDEUDAMIENTO								
ACTIVO TOTAL (miles de \$)	2.510.267	3.706.556	3.566.813	3.789.080	4.352.621	4.390.578	4.588.641	4.876.497
PASIVO TOTAL (miles de \$)	1.201.329	2.199.144	1.769.370	1.708.273	2.041.478	1.839.783	1.755.055	1.709.217
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	2,09	1,69	2,02	2,22	2,13	2,39	2,61	2,85

Fuente: Los autores

El índice de endeudamiento indica que la empresa no tiene ni va tener riesgo de un alto endeudamiento y por el contrario presenta auto sostenibilidad, por tanto no requiere un análisis de gasto financiero.

TABLA 44. Capacidad Organizacional

CONCEPTO PROYECTADO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad (miles de \$)	177.337	198.475	250.030	283.364	230.335	239.653	282.791	333.695
Patrimonio (miles de \$)	13.018.937	1.587.413	1.797.443	2.080.807	2.311.142	2.550.795	2.833.586	3.167.280
Rentabilidad sobre activos	7,06%	5,35%	7,01%	7,48%	5,29%	5,46%	6,16%	6,84%
Rentabilidad sobre patrimonio	1,36%	12,50%	13,91%	13,62%	9,97%	9,40%	9,98%	10,54%

Fuente: Los autores

La empresa proyecta una rentabilidad sostenible sobre sus activos superando los proyectos del IPC nacional, el proyecto de utilidad sobre patrimonio concuerda con todo el proyecto presentando una rentabilidad razonable.

6.4 MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS

De acuerdo con el análisis de la gestión de funciones del trapiche La Alsacia, Proceso interno, gestión financiera, gestión de mercados y gestión del recurso humano se estructuró la siguiente matriz de factores internos.

Tabla 45. Matriz Evaluación Integrada De La Situación Interna

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Producción de panela	El producto se elabora de manera correcta	Excelente aceptación del mercado al producto
Infraestructura de calidad	Se cuenta con los materiales e insumos requeridos para una buena producción	La infraestructura ha permitido que el producto tenga las características adecuadas para satisfacer el mercado
Experiencia en la fabricación de panela	El trapiche tiene muchos años de experiencia en la producción de la panela	Al tener tantos años en la producción y distribución, se convierte en un producto garantizado para el consumidor
Ubicación estratégica	Se encuentra ubicado en un	Permite el fácil acceso a la

	sector de alta producción de caña de azúcar	materia prima
Sinergia con la competencia para manejar el comportamiento del mercado	Existen acuerdos entre los competentes para el manejo del mercado.	Con estas medidas se protege el sector y se garantiza la estabilidad.
Planeación desorganizada, sin vías de análisis en el tiempo	No orden en la planeación ni análisis del comportamiento.	La falta de análisis oportuno genera riesgos en la rentabilidad y equilibrio del negocio.
Asesoría Externa Débil	Se dispone de asesoría externa cuando la situación lo amerita.	No existe un margen preventivo y/o de mejoría mediante la asesoría externa.
Idoneidad en el personal	La asignación de funciones y cargos es perfectamente distribuida	El personal ha llevado a cabo su función de la forma correcta, gracias a sus capacidades.
Excelente ambiente laboral.	la gerencia propicia un ambiente laboral sano y agradable.	el buen ambiente laboral es evidenciado en el cumplimiento de funciones de los empleados y su compromiso con la empresa.
Evaluación de desempeño ausente	La empresa no realiza el análisis pertinente de desempeño.	La confianza y ausencia en el análisis podría generar improductividad y pérdidas financieras.
Rentabilidad del capital	El capital genera la rentabilidad esperada	No existen perdidas por la no utilización óptima de los recursos
Flujo de liquidez satisfactorio	Se cuenta con la solvencia adecuada para los requerimientos de la empresa.	El buen estado de liquidez de la empresa ha permitido el cumplimiento de las obligaciones y la solución oportuna a situaciones inesperadas.
Cartera al día	No se tienen deudores de riesgo ni plazos excedidos en los pagos	El cumplimiento de los deudores con la empresa genera buenos índices de liquidez y nueva facturación.
Análisis financiero constante	se llevan a cabo los análisis pertinentes de las finanzas de la empresa	Este análisis disminuye el riesgo y permite la acción conveniente según el estado financiero.
Excelente relaciones bancarias	Existe credibilidad bancaria	La empresa dispone del crédito bancario cuando sea necesario.

Maquinaria anticuada, bajo nivel tecnológico.	El proceso de producción actual se realiza de manera artesanal	Esta tecnología no permite la optimización en la producción en su máxima capacidad, por lo cual una nueva inversión en tecnología para la producción puede generar una producción más efectiva, a menor costo y de mayor calidad.
Cadena de producción y ventas definida	La empresa conoce la cadena productiva y posee un mercado definido.	La empresa no incursiona en riesgos mayores de inventario, pues conoce el mercado del cual se demanda su producto y sabe cómo producirlo.
Productos derivados de panela	Los derivados aún no toman la suficiente fuerza en la demanda del mercado	Si bien la panela redonda es la de mayor demanda, no tienen derivados con gran aceptación, lo cual indica que no se ha innovado en la producción de otros bienes derivados de la panela.
Reconocimiento de marca	El mercado está familiarizado con la marca	El reconocimiento de la marca genera una comunicación apta en los clientes, ya hay credibilidad y fidelización, lo cual garantiza estabilidad.
Análisis estadístico de productividad ausente	No se muestran análisis estadísticos en la productividad	El desconocimiento estadístico en la producción no permite los análisis de las características y factores influyentes en el mismo, aquellos que se deben cambiar, como los que se convierten en una ventaja competitiva.
Conteo del inventario de materia prima ausente	No existe el control apropiado en el inventario de la materia prima	El descontrol de inventario y la no sistematización en el análisis del mismo se presenta como una oportunidad para hurto y mermas debido al descuido para esta parte del proceso, lo cual al final será un factor de pérdidas.
Personal estable	Los funcionarios desempeñan la labor desde hace muchos años y permanecen en la empresa	La permanencia y estabilidad en el personal lo hace especialista en la labor, por lo cual conoce detalladamente el proceso y esto minimiza los errores.

Falta de capacitación al personal	No existen jornadas de capacitación al funcionario	La capacitación del personal disminuye el riesgo de errores en la producción y maximiza la eficiencia laboral.
Escala salarial sin formalización	Salarios diferentes en los mismos cargos, estos se han definido por antigüedad o según acuerdo entre jefe y trabajador.	Este tipo de informalidad genera desigualdad laboral, así como malestar en el ambiente de trabajo, lo cual se convierte en una debilidad de la empresa.
Ausencia de incentivos a empleados	No existen incentivos, no hay área de bienestar.	La ausencia de incentivos genera en el trabajador desinterés en el éxito y crecimiento de la empresa.

Fuente: Los autores

El trapiche La Alsacia se presenta como una organización sólida, con una misión y visión establecidas de manera coherente y con un manejo de la alta gerencia adecuado para la demanda que tiene el producto en su respectivo nicho de mercado.

Se refleja un clima organizacional adecuado, con una comunicación orientada a cumplir con las jerarquías y con alto sentido de pertenencia debido al apoyo que se brinda desde los niveles más altos a los más bajos de la organización.

De igual manera, existe puntos no tan favorables en los cuales se debe trabajar para optimizar al máximo productividad. Se debe considerar una planeación más organizada e invertir en tecnología que permita que exista una congruencia en lo deseado con lo implementado.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El análisis estratégico, implica la construcción de matriz DOFA, la cual es entendida como las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que posee una empresa. Es importante tener en cuenta de las fortalezas y debilidades son agentes internos a la empresa, y que las oportunidades y amenazas se presentan como agentes externos de la misma. Para lograr un entendimiento mayor, las fortalezas y debilidades pueden ser vistas como la posesión de recursos, el capital, los activos y/o todas aquellas características que generan ventajas comparativas y competitivas respecto de las demás. En cuanto a las Oportunidades y amenazas, agentes externos, serán todos aquellos elementos o situaciones de las cuales la empresa no posee ningún tipo de control, ya que influyen en la empresa pero de una manera exógena al funcionamiento interno. Entre ellas se pueden encontrar factores como la cultura externa, economía, política, población, competencia, etc.

Para crear la matriz DOFA, se hace necesario establecer un listado de factores a los cuales se los organizará en la matriz según sea su correspondencia, si como Debilidad, Oportunidad, fortaleza o Amenaza. En este sentido se requiere que quienes realicen el análisis tengan claro conocimiento del funcionamiento de la empresa y el panorama en el cual se analizan los procesos. De esta manera el proceso de construcción de la matriz es el verdaderamente interesante, ya que la búsqueda de los factores y el peso que se le da a cada uno de ellos, es una tarea que requiere de un análisis enfático que en el camino puede encontrar diversidad de variaciones.

7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN ANÁLISIS EXTERNO (EFE)

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva¹⁶

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito Identificados en la matriz DOFA. Abarque un total de oportunidades y amenazas que afectan a

¹⁶ Fred R. David. —Conceptos de Administración Estratégica . Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. Año 1997. México DF. México

la empresa. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas¹⁷

¹⁷ PORTER, Michael E., —Introducción a la Teoría General de la Administración , Pág. 35, Cuarta edición. 1995.

Tabla 46. Matriz de evaluación análisis externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO (%)	CLASIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Cenicaña es un centro de investigación y producción de variedades mejoradas de caña para azúcar	0,07	4	0,28
2	Agricultura de Precisión y Agricultura Específica por sitio	0,03	2	0,06
3	BPA y BPM	0,07	3	0,21
4	Hay demanda por productos más limpios, tanto a nivel nacional como internacional	0,05	3	0,15
5	Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos abre mercados a la agricultura colombiana	0,04	2	0,08
6	Es un producto de alta demanda por los estratos 1, 2 y 3	0,10	4	0,40
7	Apoyo a las cadenas productivas por parte del gobierno nacional y el departamental	0,01	1	0,01
8	Normatividad del sector Panelero	0,05	4	0,20
9	Algunas entidades y fondos estatales ofrecen líneas de crédito a bajo interés (Finagro, Banco Agrario, otros).	0,04	2	0,08
10	Bajo nivel de intermediación	0,10	3	0,30
AMENAZAS				
11	Expectativas creadas por el uso de la caña en la producción de alcohol carburante	0,04	2	0,08
12	Restricciones ambientales para mercados externos	0,02	2	0,04
13	Fluctuaciones de los precios de la panela en el mercado	0,05	3	0,15
14	Sobreoferta de producto	0,10	3	0,30
15	Organización para la comercialización de su producto	0,02	1	0,02
16	Productos sustitutos (gaseosas y otras bebidas), con alta publicidad para su consumo, edulcorantes sintéticos	0,08	2	0,16
17	Competencia desleal de algunos distribuidores	0,05	2	0,10
18	Gran número de trapiches industrializados	0,07	3	0,21
19	Aparición de nuevos trapiches paneleros	0,01	1	0,01
Total		1,00		2,84

Fuente: Los autores

7.2 MATRIZ DE EVALUACION ANALISIS INTERNO (EFI)

La matriz EFI, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.*

1. La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior.
2. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso DOFA. Abarcar el total de fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible.

3. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
5. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5¹⁸.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

¹⁸ PORTER, Michael E, Introducción a la Teoría general de la Administración, Pág. 35, cuarta edición, 1995

Tabla 47. Matriz de evaluación análisis Interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE		PESO (%)	CLASIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Producción de panela bien elaborada	0,10	4	0,4
2	Infraestructura física adecuada	0,05	3	0,15
3	Años de experiencia en fabricación de panela	0,07	3	0,21
4	Ubicación geográfica estratégica para el apronte de caña	0,08	3	0,24
5	Gerencia propicia un buen clima laboral	0,01	3	0,03
6	Idoneidad en el personal	0,02	2	0,04
7	Rentabilidad del capital	0,02	3	0,06
8	Flujo de liquidez satisfactorio	0,01	3	0,03
9	Excelente relaciones bancarias	0,02	3	0,06
10	Reconocimiento de la marca en el mercado	0,08	2	0,16
11	Satisfacción en la demanda	0,07	2	0,14
DEBILIDADES				
12	Carencia de nuevos mercados	0,05	2	0,10
13	falta de evaluación de desempeño	0,01	2	0,02
14	Maquinaria anticuada, no hay constante adquisición de tecnología	0,08	1	0,08
15	Poca diversidad de productos derivados de panela	0,08	2	0,16
16	Análisis estadístico de la productividad y de la maquinaria inexistente	0,02	2	0,04
17	Ausencia de control de inventario de materia prima	0,04	1	0,04
18	Ausencia de innovación en tecnología e informática	0,07	1	0,07
19	Proceso de reducción de costos ausente	0,03	1	0,03
20	Dependencia bancaria para financiación	0,03	2	0,06
21	Falta de innovación en la presentación de productos nuevos	0,05	2	0,10
22	Planeación desorganizada, sin vías de análisis en el tiempo	0,01	1	0,01
Total		1,00		2,23

Fuente: Los autores

7.3 LISTADO DOFA

En la siguiente tabla se encontrará el listado DOFA. Cada uno de ellos ubicados según su categoría, y con un correspondiente peso de influencia, establecido en números.

Tabla 48. Listado DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Produccion de panela bien elaborada	0,40	Poca diversidad de productos derivados de panela	0,16
Ubicación geografica estrategica para el apronte de caña	0,24	Carencia de nuevos mercados	0,10
Años de experiencia en fabricacion de panela	0,21	Falta de innovación en presentacion de productos nuevos	0,10
Reconocimiento de la marca en el mercado	0,16	Maquinaria anticuada, no hay constante adquisicion de tecnologia	0,08
Infraestructura fisica adecuada	0,15	Ausencia de innovacion en tecnologia e informatica	0,07
Satisfaccion en la demanda	0,14	Dependencia bancaria para financiacion	0,06
Rentabilidad del capital	0,06	Analisis estadístico de la productividad y de la maquinaria inexistente	0,04
Excelente relaciones bancarias	0,06	Ausencia de control de inventario de materia prima	0,04
Idoneidad en el personal	0,04	Proceso de reduccion de costos ausente	0,03
Gerencia propicia un buen clima laboral	0,03	Falta de evaluacion de desempeño	0,02
Flujo de liquidez satisfactorio	0,03	Planeacion desorganizada, sin vias de análisis en tiempo	0,01
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Es un producto de alta demanda por los estratos 1, 2 y 3	0,40	Sobreoferta de producto	0,30
Bajo nivel de intermediación	0,30	Gran número de trapiches industrializados	0,21
Cenicaña centro de investigación y producción de variedades mejorada	0,28	Productos sustitutos (gaseosas y otras bebidas), con alta publicidad, edulcorantes sintéticos	0,16
BPA y BPM	0,21	Fluctuaciones de los precios de la panela en el mercado	0,15
Normatividad del sector Panelero	0,20	Competencia desleal de algunos distribuidores	0,10
Hay demanda por productos más limpios, tanto a nivel nacional como internacional	0,15	Expectativas creadas por uso de caña en la producción de alcohol carburante	0,08
Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos abre mercados a la agricultura colombiana	0,08	Restricciones ambientales para mercados externos	0,04
Algunas entidades y fondos estatales ofrecen líneas de crédito a bajo interés	0,08	Organización para la comercialización de su producto	0,02
Agricultura de Precisión y Agricultura Específica por sitio	0,06	Aparición de nuevos trapiches paneleros	0,01
Apoyo a las cadenas productivas por parte del gobierno nacional y el departamental	0,01		

Fuente: por los autores

7.4. MATRIZ DOFA

Ya obtenido el listado DOFA, es importante realizar el cruce entre las variables para lograr establecer estrategias que conlleven a la mejoría y superación de los flagelos encontrados.

De esta manera se pueden ver cuatro alternativas de la Matriz DOFA, explicadas de la siguiente manera:

1. La estrategia FO, Fortalezas vs Oportunidades, implica el análisis donde se podría llegar a la maximización, lo cual se presenta atractivo ante cualquier entidad productiva.

2. La estrategia DO, Debilidades vs Oportunidades, se hace necesaria minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
3. La estrategia FA, Fortalezas vs Amenazas, permite sobresaltar las fortalezas teniendo en cuenta las amenazas que se presentan por fuera de la empresa, de esta forma se consigue luchar con las fortalezas en contra de las amenazas existentes.
4. La estrategia DA, Debilidades vs Amenazas, en este punto se encuentran cruzados dos elementos negativos que indican en el funcionamiento de la empresa, por lo cual es importante realizar el análisis de las dos y ver qué posibilidades existen para minimizar los riesgos que se corren a partir de estas.

Tabla 49. Matriz DOFA

ESTRATEGIA F.O.		ESTRATEGIA D.O.	
Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades		Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	
1	Certificado Sello de Calidad ICONTEC	1	Potenciar estrategias que permita que el producto llegue a otro tipo de clientes
2	Contratación de asesorías externas en BPA y BPM	2	Presentar producto en diferentes presentaciones para el público consumidor manteniendo precio bajo
3	Contratación de asesorías externas para obtener productos orgánicos	3	Dotar con equipos tecnológicos la planta de producción, aprovechando buenas relaciones bancarias de financiación
4	Investigación de posibilidades en el TLC para el posicionamiento de productos	4	Contratar asesor externo para verificación de insumos comprados vs usados (auditoria)
5	Contratación o inversión en alce mecanizado	5	Implementar herramientas que permitan medir producción por empleado
6	Promoción de la Agricultura específica por sitio entre los proveedores con un asesor externo	6	Aprovechar TLC para exportar productos derivados de la panela
7	Capacitación a personal clave en BPM		
8	Apronte de fondos para investigación en desarrollo de productos		
9	Incrementar el grado de satisfacción y de retención del personal clave		
ESTRATEGIA F.A.		ESTRATEGIA D.A.	
Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas		Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas	
1	Crear una empresa independiente de distribución con alianza estratégica	1	Invertir en el aumento de cantidad de productos
2	Ofrecer la fabricación de panela para otros trapiches con problemas de producción	2	Aumentar el esfuerzo en mercadeo de nuevos productos
3	Considerar las tierras propias como un negocio independiente	3	Diferenciar la panela de otros productos para que tengan un posicionamiento muy distinto
4	Aprovechando el nicho de mercado hacer introducción de nuevos productos con la misma marca	4	Crear marcas nuevas de productos derivados y que compitan entre sí
5	invertir en una fábrica de bebidas derivadas de la panela en mi nicho de mercado	5	Si los procesos de productos nuevos llegan a ser muy diferentes, lograr inversión en nuevas instalaciones
		6	Lograr alianzas estratégicas con otros alimentos para un nuevo negocio

Fuente: por los autores

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 Visión de La Alsacia

Si bien no existe una declaración de visión ni de la misión, en la página del trapiche se encuentra la Reseña de La Alsacia que posee elementos tanto de la visión como de la misión, con base en la cual se responde a las siguientes interrogantes para obtener la visión.

8.1.1 Situación presente de La Alsacia y su entorno

La Alsacia S.A. es una empresa familiar con más de 25 años de experiencia en la elaboración de panela. La fábrica está ubicada en la vereda Monte grande, San Pedro, Valle del Cauca. Nuestros principales clientes se encuentran en el departamento de Antioquia y también tenemos clientes importantes en el Eje Cafetero y norte del Valle del Cauca. La marca "LA" está debidamente registrada a nivel nacional ante la superintendencia de Industria y Comercio. Nuestras cañas de azúcar están ubicadas en el centro del Valle del Cauca, las cuales son las mejores en la región en cuanto a sacarosa y demás características físico-químicas. Además, la fábrica tiene una línea de molienda semi-automática, la cual consiste en 4 molinos (trapiches) de 4 masas c/u los cuales nos permiten tener una molienda de aproximadamente 10 toneladas por hora y lograr una óptima extracción del jugo de caña de azúcar. El manejo de los jugos, mieles y elaboración del producto final se hace en su mayoría en acero inoxidable bajo estricta supervisión"

8.1.2 Elementos del pasado

El amplio énfasis en establecer la estrategia principal basada en la mejora persistente de las eficiencias en todos los niveles de la producción en la empresa ha logrado buenos desarrollos, sin embargo pudo tener mejor efecto contratar alguna asesoría para resultados integrales.

8.1.3 Futuro

La panela "LA" es reconocida por su gran sabor, aporte nutricional para una vida saludable, calidad y rendimiento.

8.1.4 Elaborar la estrategia

Llegar al futuro deseado implica establecer un programa de inversión bien enfocado para obtener un reconocimiento más amplio, así como fortalecer aquellos niveles de la empresa en que se tienen métodos de fabricación artesanales y fortalecerlos con equipos cada vez más modernos y procesos de elaboración con estricto control.

8.1.5 Declaración de la visión

La Alsacia combina el resultado de métodos de fabricación artesanales con modernos equipos y procesos de elaboración con estricto control.

Los productos La Alsacia son reconocidos y valorados por su excelente sabor, calidad y rendimiento.

8.2 Misión de La Alsacia

A continuación se presentan los puntos fundamentales que existen en La Alsacia y que sirvieron para la elaboración de la misión.

8.2.1 Productos

Los productos de La Alsacia S.A. son el resultado de la molienda de caña de azúcar y la evaporación de sus jugos.

“El color y sabor de nuestra panela, se debe a que aún conservamos métodos de fabricación artesanales y los mezclamos con modernos equipos, los cuales nos permiten garantizar tanto el buen color como el rico sabor característico de nuestra panela “LA”. Además contamos con un laboratorio dotado con los mejores equipos para llevar a cabo un estricto control a nuestra materia prima, la caña de azúcar, y durante todo el proceso de elaboración de nuestra panela, para así garantizar la mejor calidad de nuestros productos”.

Actualmente hay cinco productos básicos que ofrece el trapiche La Alsacia, y se diferencian en forma, tamaño y peso y presentación: cuatro son envueltos con película termo-encogible, panela redonda por libra y por kilo, panela cuadrada y piloncillo por kilos y panela granulada en presentación por libra.

8.2.2 Clientes

Los principales clientes se encuentran en el departamento de Antioquia y también se tienen clientes importantes en el Eje Cafetero y norte del Valle del Cauca.

8.2.3 Conocimiento y tecnología

La fábrica tiene una línea de molienda semiautomática con cuatro molinos (trapiches) de cuatro masas cada una, logrando una molienda aproximada de diez toneladas por hora y una óptima extracción del jugo de caña de azúcar. El manejo de los jugos, mieles y elaboración del producto final se hace en su mayoría en acero inoxidable bajo estricta supervisión y control.

8.2.4 Responsabilidad social

Desde hace más de 4 años, La Alsacia S.A. cosecha la mayor parte del requerimiento anual en caña de azúcar a la Empresa Comunitaria Unida de Paz, Libertad y Trabajo – ECOUPALT, compuesta por 195 familias de desplazados por la violencia junto con desmovilizados del paramilitarismo y campesinos a los cuales el Estado les otorgó la hacienda Sandrana-Samaria en el municipio de San Pedro, Valle.

Este convenio se firmó desde octubre de 2007 y se ratificó en octubre de 2010, en el que se compromete con la proveeduría de toda la caña de azúcar proveniente de 333 hectáreas sembradas por los propietarios de ECOUPALT durante un periodo superior a 7 años.

Estas familias tienen reservada un área para cultivos de pan coger, para la siembra de maíz, plátano, yuca y maracuyá entre otros.

8.2.5 Declaración de la misión

- Elaborar panela de la mejor calidad
- Ofrecer otros productos derivados de la elaboración de la panela
- Protección del consumidor superando las exigencias legales en la producción de la panela y sus derivados
- Construcción de nuevos clientes
- Fomentar el consumo de productos más naturales y saludables
- Seguir trabajando con Ecoupalt y emprendimientos similares que aporten al bienestar de la comunidad colombiana y la construcción de paz social
- Contribución al medio ambiente optimizando procesos y mejorando las eficiencias en todos los elementos de la elaboración

8.3 Objetivo Estratégicos

Los objetivos estratégicos o de largo plazo son el resultado que el trapiche La Alsacia espera obtener al seguir las estrategias escogidas. Los objetivos a largo plazo son necesarios en niveles corporativo, divisional y funcional y representan una importante medida del desempeño gerencial. Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan una sinergia hacia el esfuerzo y el logro.

Para La Alsacia se han escogido cuatro tipos de objetivos estratégicos: financieros, crecimiento, competitividad y responsabilidad social.

La Alsacia tiene influencia en 520 hectáreas, una parte de 320 con tierras propias y 200 de proveedores de caña. Los proveedores de caña realizan todas las labores agrícolas

para levantar los cultivos y al trapiche le venden la caña directamente y con contratos de similares condiciones como se realizan con todos los ingenios y demás trapiches de la parte plana del Valle del Cauca, planteándose una “competencia” muy cerrada y disputada por estas “cañas”, que presentan grandes fluctuaciones de la productividad en el campo debidas principalmente (entre otros factores), a las fluctuaciones del clima. Las fluctuaciones del clima afectan los precios de la panela de una forma directa de acuerdo con el nivel de tecnificación que existe en el campo. Los productores artesanales o de ladera en Colombia dependen de la lluvia para obtener el aporte de agua al cultivo, en tanto que en la zona plana del Valle del Cauca se logra controlar la productividad porque pueden aplicar riego durante todo el año: en las épocas de disminución de lluvias o fenómenos del Niño los precios de la panela se aumentan porque la productividad en el campo se disminuye para aquellos productores que no aplican riego, presentándose un fenómeno de bonanza para los productores más tecnificados en este aspecto, pueden vender a mejores precios.

En las épocas de aumento de las precipitaciones o fenómenos de la Niña, los productores que no aplican riego se ven beneficiados porque tienen gratis la aplicación de agua al cultivo y generalmente, porque se ubican en zonas de ladera, no tienen mayores problemas con el drenaje de las tierras, además hacen la cosecha con tracción animal, en tanto que se aumentan los problemas para los de las zonas planas y tecnificadas porque no pueden realizar labores mecanizadas o tienen problemas con la calidad y oportunidad de las labores agrícolas, aplazan labores como la cosecha o se dañan los campos porque la cosecha tiene un alto componente mecanizado o por el alto contenido de humedad que disminuye la productividad, es decir a los productores de caña de las zonas planas y tecnificadas como es el caso de La Alsacia los afecta negativamente el aumento de las lluvias, el efecto final es un aumento de los costos y/o una productividad menor, en tanto que los artesanales perciben un aumento en la productividad, y se presenta una mayor oferta de panela que disminuye los precios en el mercado nacional. Se debe agregar que a los productores más tecnificados se les hacen mayores controles normativos que a los más artesanales, y se refleja en que los productores artesanales tengan más libertad y menos trabas normativas, para “sacar” su caña durante estas épocas de lluvias.

La fluctuación de los precios de la panela y por las características del sector que a lo largo de este documento se han presentado, se puede concluir que para La Alsacia se deben establecer objetivos de productividad promedio en el año, en especial en las toneladas de caña por hectárea, rendimientos o porcentajes de extracción y mejores contratos de caña o compra de cañas que la competencia. Esta competencia por la materia prima en cuanto a los proveedores de caña llega a ser tan fuerte que se pueden sacrificar considerablemente las variables promedio de productividad en el campo con

el objetivo de asegurar la producción de panela o por lo menos de “no parar” o afectar la molienda. En otros términos, las variables de productividad comienzan en el campo y pasan hasta la planta.

La Alsacia está logrando una productividad promedio entre 100 y 110 toneladas de caña por hectárea, mientras que sus vecinos más cercanos están logrando productividades de 120 y 130 ton/ha.

La extracción que tiene La Alsacia esta entre 120 y 125 Kilogramos de panela por tonelada de caña, en tanto que sus vecinos oscilan entre 130 y 140 Kg/Ton.

Los **Objetivos Estratégicos o de largo plazo** propuestos para La Alsacia son:

OE1: Objetivo Estratégico 1, Al año 2020 se incrementa la Rentabilidad en 10%.

OE2: Objetivo Estratégico 2, Al año 2020 se aumenta la productividad a 130 Ton/ha

OE3: Objetivo Estratégico 3, Al año 2020 se aumenta la extracción a 14%

OE4: Objetivo Estratégico 4, Al año 2020 se tienen dos productos nuevos en el portafolio.

OE5: Objetivo Estratégico 5, Al año 2020 se tienen 100 hectáreas de cultivo orgánico

OE6: Objetivo Estratégico 6, Participación directa en la conservación de los recursos naturales y el cumplimiento de las leyes ambientales.

OE7: Objetivo Estratégico 7, al año 2020 se cuenta con todo el personal de supervisores y mandos medios con profesionalización y de nivelación salarial

OE8: Objetivo Estratégico 8, al año 2020 se ha mejorado la eficiencia en conducción en un 50%

8.4 ESTRATEGIAS

8.4.1 Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

Es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento

.

El uso de un enfoque estratégico, como el de este modelo, ayuda a evaluar opciones y elegir la que mejor se adapte y dé el mejor retorno de una inversión potencial.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado con base en el criterio de novedad o actualidad. Por esto se obtienen cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación¹⁹

Con la Penetración del mercado se trata de vender más de lo mismo a las mismas personas, en el Desarrollo de Mercados se está dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado, tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas, al Desarrollar Productos se pretende vender más productos a las mismas personas, y con la Diversificación se pretende vender productos o servicios completamente diferentes, buscando clientes en mercados desconocidos.

La matriz muestra esencialmente el riesgo al que una estrategia particular expondrá a la organización, cuanto más se mueva a un nuevo cuadrante (horizontal o vertical), aumenta el riesgo²⁰.

En la figura 6 se muestra el esquema de cuadrantes de la Matriz de Ansoff, y en la Figura 7 se presentan las opciones estratégicas que se pueden encontrar de acuerdo con el cuadrante escogido.

Para el trapiche La Alsacia existen dos cuadrantes más determinantes, la Penetración del Mercado y el Desarrollo de Producto, y una tercera opción específica para nuevos productos en el Desarrollo de Mercado.

Según la matriz de Ansoff y los objetivos estratégicos de largo plazo escogidos para La Alsacia se pueden identificar sus oportunidades de crecimiento en orden de importancia:

1- Penetración de mercado: Los objetivos estratégicos de largo plazo OE1, OE2 y OE3 son los que más orientan inversión en uso de publicidad, programas de fidelización, aumentar actividad de ventas, captación de no consumidores actuales, atracción de nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción. También se puede tener presente la posibilidad de comprar una compañía de la competencia, o sea de otro trapiche o participación accionaria de otro trapiche.

¹⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

²⁰ <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>

2- Desarrollo de producto: los objetivos estratégicos OE1, OE4, OE5 Y OE6 son los que apuntan a esta estrategia. Ampliar cartera de productos diferenciados por presentación, forma, peso o por inclusión de productos orgánicos y con el componente de publicidad sobre Responsabilidad Social Empresarial de acuerdo con el OE6, relación con comunidades como ECOUPALT o de conservación de recursos naturales al participar en asociaciones de usuarios o fundaciones afines a la temática.

3- Desarrollo de mercado: en menor medida La Alsacia se puede estar moviendo a este cuadrante cuando busca otros mercados geográficos con productos diferenciados, o sea otros estratos sociales, o para exportación de productos diferenciados por calidad y por ser orgánicos.

Figura 8. Esquema básico de la Matriz de Ansoff

PRODUCTO	NUEVO	Desarrollo de Producto	Diversificación
	ACTUAL	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
		ACTUAL	NUEVO
		MERCADO	

Fuente: por los autores

Figura 6. Algunas opciones por cuadrante de la Matriz de Ansoff

PRODUCTO	NUEVO	Desarrollo de Producto	Diversificación
		• Ampliar cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes, o el envasado de productos existentes de nuevas maneras • Desarrollar productos o servicios relacionados • En una industria de servicios, aumentar su tiempo de comercialización, los niveles de servicio al cliente, o la calidad. • Desarrollo de nuevos valores del producto. • Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas). • Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.	• Diversificación relacionada si implica recursos y capacidades actuales de la organización • Diversificación no relacionada si implica nuevas capacidades o recursos totalmente diferentes a los actuales • Diversificación horizontal • Diversificación Vertical • Diversificación Concéntrica • Diversificación Conglomerada

ACTUAL	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
	• Usar publicidad • Introducir programa de fidelización • Implementar promociones • Aumentar actividades de ventas • Comprar una compañía de la competencia • Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales. • Captación de clientes de la competencia. • Captación de no consumidores actuales. • Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.	• Apuntar a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero • Utilizar otros canales de venta (Internet, venta directa) • Apuntar a diferentes grupos de personas, diferentes grupos de edad, sexo o características demográficas que no sean sus clientes habituales • Atracción de otros sectores del mercado. • Política de distribución y posicionamiento • Investigación y cambio del segmento
	ACTUAL	NUEVO
MERCADO		

Fuente: por los autores

8.4.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La cartera de negocios del trapiche La Alsacia se basa en dos tipos de productos, el primero es la panela sólida y sus presentaciones básicas y el segundo se trata de la panela granulada. La metodología del BCG sugiere que las divisiones de una empresa a menudo requieren estrategias separadas como si se tratara de negocios diferentes, por lo que se trataran así a continuación.

Se representan gráficamente las diferencias de las divisiones en términos de posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial, o sea se examina la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización.

La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en la industria panelera y la participación de mercado de la principal empresa rival en esta misma industria, en este caso se puede hacer referencia al trapiche “El Trébol”. La posición relativa del mercado de La Alsacia se puede considerar que oscila entre 0,7 y 0,9 para la panela sólida y sus presentaciones básicas, ya que se trata de trapiches industrializados similares y que operan a la máxima capacidad que por legislación se permite, están en el límite máximo de molienda permitida, y de esta forma elaboran estos productos básicos a su máxima productividad permitida.

De acuerdo con lo analizado en capítulos anteriores, el crecimiento de este sector es poco y oscila entre crecimientos positivos y negativos con pocas variaciones, se puede

asumir un valor central de cero para el eje “y” que representa la tasa de crecimiento de la industria en ventas, medida en términos de porcentaje.

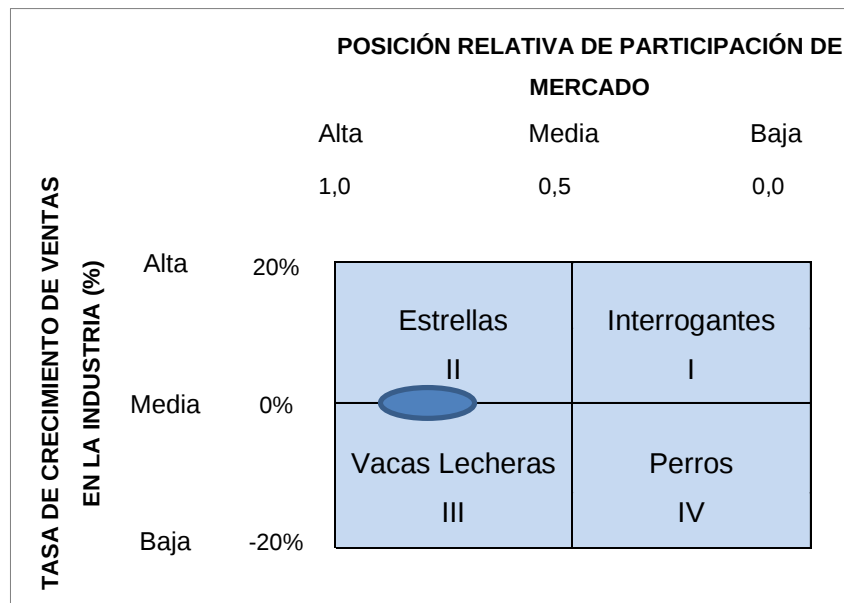
Para la panela sólida y sus presentaciones básicas, la ubicación de esta división se encuentra situada entre los cuadrantes II y III, o sea son productos entre “estrellas” y “vacas lecheras”. Las estrellas representan las mejores oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad. Las vacas lecheras tienen una alta posición relativa de participación del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, generan efectivo superior a sus necesidades porque se les “ordeña” a menudo. Muchas de las vacas lecheras de hoy eran estrellas ayer, estos productos del cuadrante III o vacas lecheras se deben administrar para que mantengan su posición tanto como sea posible.

En cuanto a las estrategias deseables para la panela sólida y sus presentaciones básicas, se pueden considerar por el lado de su posición como productos “estrella” las de integración directa hacia atrás y horizontal, así como la penetración en el mercado, desarrollo de mercado y el desarrollo de productos. Por el lado de su posición de productos “vacas lecheras” las estrategias atractivas serían el desarrollo de productos o la diversificación concéntrica, sin embargo si una de las presentaciones básicas de la panela sólida se vuelve débil, la estrategia apropiada sería la reducción o la desinversión.

En la figura 9 se presenta el esquema de la matriz BCG para la panela sólida y sus presentaciones básicas.

En cuanto a la panela granulada le sucede algo similar, pero por tratarse de un producto relativamente nuevo las estrategias más apropiadas podrían ser el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados.

Figura 7. Posición relativa de participación de mercado



Fuente: Los autores

A continuación se presenta un listado de estrategias que se han obtenido en los capítulos anteriores.

8.4.3 Tipos De Estrategias A Emplear

8.4.3.1 Estrategias de gestión del conocimiento

- Capacitación a personal clave en BPM

8.4.3.2 Estrategias de calidad

- Certificado Sello de Calidad ICONTEC

8.4.3.3 Estrategias de productividad

- Contratación de asesorías externas en BPA y BPM
- Contratación o inversión en alce mecanizado
- Implementar herramientas que permitan medir producción por empleado
- Penetración en el mercado

8.4.3.4 Estrategias de innovación

- Contratación de asesorías externas para obtener productos orgánicos
- Promoción de la Agricultura específica por sitio entre los proveedores con un asesor externo

- Potenciar estrategias que permita que el producto llegue a otro tipo de clientes
- Presentar producto en diferentes presentaciones para el público consumidor manteniendo precio bajo
- Lograr alianzas estratégicas con otros alimentos para un nuevo negocio
- Desarrollo de productos
- Diversificación concéntrica

8.4.3.5 Estrategias financieras y presupuestales

- Apronte de fondos para investigación en desarrollo de productos
- Dotar con equipos tecnológicos la planta de producción, aprovechando buenas relaciones bancarias de financiación
- Invertir en el aumento de cantidad de productos
- Si los procesos de productos nuevos llegan a ser muy diferentes, lograr inversión en nuevas instalaciones

8.4.3.6 Estrategias de responsabilidad social

- Pertenecer a las dos principales fundaciones para el manejo de las cuencas hidrográficas en donde La Alsacia obtenga cañas
- Asociarse y hacer aportes a las asociaciones de usuarios de aguas de las fuentes hídricas en donde La Alsacia se beneficia para la productividad de las cañas
- Seguir trabajando con Ecoupalt y emprendimientos similares que aporten al bienestar de la comunidad colombiana y la construcción de paz social

8.4.3.7 Otras estrategias

- Investigación de posibilidades en el TLC para el posicionamiento de productos
- Aprovechar TLC para exportar productos derivados de la panela
- Crear una empresa independiente de distribución con alianza estratégica
- Ofrecer la fabricación de panela para otros trapiches con problemas de producción
- Considerar las tierras propias como un negocio independiente
- Aprovechando el nicho de mercado hacer introducción de nuevos productos con la misma marca
- Invertir en una fábrica de bebidas derivadas de la panela en mi nicho de mercado
- Contratar asesor externo para verificación de insumos comprados vs usados (auditoria)
- Aumentar el esfuerzo en mercadeo de nuevos productos

- Diferenciar la panela de otros productos para que tengan un posicionamiento muy distinto
- Desarrollo de mercado
- Integración hacia adelante

En la tabla 46 se presentan los objetivos estratégicos enfrentados con las estrategias que mejor se ajustan para el logro de los objetivos, pero se nota que los objetivos también pueden compartir entre si varias estrategias, por lo que se presenta la tabla 47, en donde se colocan primero las estrategias y se señalan a cuales objetivos también pueden servir.

Tabla 50. Objetivos estratégicos vs Estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
OE1: Incrementar la rentabilidad en 10%	Aumentar la participación de mercado para los productos actuales en mercados actuales por medio de esfuerzos en marketing
	Aumentar los gastos en publicidad
	Presentar productos con amplias promociones de ofertas
	Obtener la propiedad o mas control sobre los distribuidores o minoristas
	Introducir los productos en nuevas áreas geográficas a menor distancia que Medellín
	Lograr alianzas estratégicas con otros sectores de alimentos para un nuevo negocio
	Investigación de posibilidades en el TLC para el posicionamiento de productos
	Aprovechar TLC para exportar productos derivados de la panela
	Crear una empresa independiente de distribución con alianza estratégica
	Considerar las tierras propias como un negocio independiente
	Aumentar ventas por mejorar los productos o desarrollar nuevos
	Desarrollar e implementar indicadores de logros eficaces por el cargo, la sección y de Gerencia
	Aumentar esfuerzos por difundir información favorable para la empresa
OE2: Aumentar la productividad a 130 ton/ha	Contratación de asesorías externas en BPA
	Contratación o inversión en alce mecanizado
OE3: Aumentar la extracción en 14%	Contratación de asesorías externas en BPM
	Contratar asesoría externa para auditorías de calidad
	Capacitación a personal clave en BPM
OE4: Dos productos nuevos en el portafolio	Aumentar productos nuevos pero relacionados
	Aumentar el esfuerzo en mercadeo de nuevos productos
	Diferenciar la panela de otros productos para que tengan un posicionamiento muy distinto
	Apronte de fondos para investigación en desarrollo de productos
OE5: implementación de 100 ha en cultivo orgánico	Invertir en una fábrica de bebidas derivadas de la panela en mi nicho de mercado
	Contratación de asesorías externas en BPA para obtener productos orgánicos
	Contratación de asesorías externas en BPM para procesos de productos orgánicos
	Difusión y capacitación a proveedores en BPA para cultivos orgánicos
OE6: Participación directa en conservación de los recursos naturales y el cumplimiento de las leyes ambientales	Pertenecer a las dos principales fundaciones para el manejo de las cuencas hidrográficas en donde La Alsacia obtenga cañas
	Asociarse y hacer aportes a las asociaciones de usuarios de aguas de las fuentes hídricas en donde La Alsacia se beneficia para la productividad de las cañas
	Seguir trabajando con Ecoupalt y emprendimientos similares que aporten al bienestar de la comunidad colombiana y la construcción de paz social
OE7: Todo el personal de supervisores y mandos medios con profesionalización y de nivelación salarial	Programa de nivelación salarial de acuerdo con el nivel de formación
OE8: Mejorar la eficiencia en conducción en un 50%	implementación de un programa para cambio de motores y controles electricos

Fuente: Los autores

Tabla 51. Estrategias vs Objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8
Aumentar la participación de mercado para los productos actuales en mercados actuales por medio de esfuerzos en marketing	X							
Aumentar los gastos en publicidad	X			X	X	X		
Presentar productos con amplias promociones de ofertas	X			X				
Obtener la propiedad o mas control sobre los distribuidores o minoristas	X							
Introducir los productos en nuevas áreas geográficas a menor distancia que Medellín	X			X				
Lograr alianzas estratégicas con otros sectores de alimentos para un nuevo negocio	X			X				
Investigación de posibilidades en el TLC para el posicionamiento de productos	X			X		X		
Aprovechar TLC para exportar productos derivados de la panela	X			X		X		
Crear una empresa independiente de distribución con alianza estratégica	X			X				
Considerar las tierras propias como un negocio independiente	X	X						
Aumentar ventas por mejorar los productos o desarrollar nuevos	X			X				
Desarrollar e implementar indicadores de logros eficaces por el cargo, la sección y de Gerencia	X						X	
Aumentar esfuerzos por difundir información favorable para la empresa	X				X	X		
Contratación de asesorías externas en BPA	X	X	X		X			
Contratación o inversión en alce mecanizado		X			X			
Contratación de asesorías externas en BPM	X		X	X				X
Contratar asesoría externa para auditorías de calidad			X	X				
Capacitación a personal clave en BPM			X	X			X	X
Aumentar productos nuevos pero relacionados	X			X				
Aumentar el esfuerzo en mercadeo de nuevos productos				X				
Diferenciar la panela de otros productos para que tengan un posicionamiento muy distinto				X				
Apronte de fondos para investigación en desarrollo de productos				X				
Invertir en una fábrica de bebidas derivadas de la panela en mi nicho de mercado				X				
Contratación de asesorías externas en BPA para obtener productos orgánicos	X	X	X		X	X		
Contratación de asesorías externas en BPM para procesos de productos orgánicos	X		X		X	X		
Difusión y capacitación a proveedores en BPA para cultivos orgánicos		X	X		X	X		
Pertenecer a las dos principales fundaciones para el manejo de las cuencas hidrográficas en donde La Alsacia obtenga cañas						X		
Asociarse y hacer aportes a las asociaciones de usuarios de aguas de las fuentes hídricas en donde La Alsacia se beneficia para la productividad de las cañas		X			X	X		
Seguir trabajando con Ecoupalt y emprendimientos similares que aporten al bienestar de la comunidad colombiana y la construcción de paz social						X		
Programa de nivelación salarial de acuerdo con el nivel de formación							X	
implementación de un programa para cambio de motores y controles electricos								X

Fuente: Los autores

9. PLAN DE ACCIÓN

El insumo básico del plan de acción lo conforman los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo 8 de este trabajo, y termina con la formulación de las políticas, procedimientos y reglas.

A continuación se desarrolla el plan de acción para La Alsacia basándose en la metodología de Betancourt (2013).

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

En el análisis de la situación actual, los objetivos estratégicos se convierten en problemas desafiantes y se llevan a través de sus causas y efectos hasta lograr plantear una o varias soluciones, este desarrollo se muestra en la tabla 52.

Las variables que se presentan en la tabla 52 pueden ser mucho más amplias o diversas, pero se presentan aquellos aspectos relevantes o de mayor incidencia para lograr un desarrollo del Plan de Acción más determinante en resultados. También se pueden tener objetivos de corto plazo que responden a más de un área de la empresa pero se presentan de forma que se puedan asignar responsables dentro una sola área, cuando sea posible.

Tabla 52. Situación Actual

AREA: SUBGERENCIA			
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Como se podrá incrementar la rentabilidad al año 2020	No existe un plan proyectado a futuro (largo plazo) en fabrica, administración y campo	Se genera un rentabilidad constante que no es optima teniendo en cuenta que se puede obtener mas	Presentar un programa integral que involucre las áreas relacionadas
			Vincular asesores de alta competencia
No se cuenta con alternativa de productos derivados de la panela	Falta investigación y desarrollo	Generar alternativas de productos al mercad	Crear un departamento con profesionales dedicados a realizar investigación del sector y de productos
	No se tiene conocimiento sobre las necesidades del mercado	Generar estudios de mercadeo dirigidos al consumidor	Realización de encuestas dirigidas para conocer el comportamiento necesidades del mercado.
	Falta de Referenciar los productos de la competencia	Documentarse sobre lo que está generando la competencia para plantear alternativas y opciones de mercado	Realizar benchmarking periódico

Fuente: los autores

Tabla 52. Situación Actual (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA			
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
La productividad en el campo esta por debajo del promedio de los sectores cañicultor y panelero de la región, <110 ton/ha	Variación del clima: verano	Disminución de la productividad y aumento de costos por riego	Elaborar un Plan de Acción para Verano con un presupuesto establecido, inversiones de largo plazo, responsables y procedimientos
	Variación del clima: invierno	Disminución de productividad y pérdida de la cepa, y aumento de costos para recuperación	Elaborar un Plan de Acción para Invierno con un presupuesto establecido, inversiones de largo plazo, responsables y procedimientos
	Prácticas agronómicas deficientes	Sobrecostos en la inversión del campo, falta de oportunidad de labores agronómicas	Area de Campo establece programas de Capacitaciones, Asesorías, Controles de indicadores agronómicos y sus responsables, Seguimiento a las BPA
	Fertilización de acuerdo con el resultado de anterior cosecha	Inadecuadas dosificaciones de requerimientos nutricionales	Implementar programas de Agricultura Específica por Sitio y/o Agricultura de Precisión
	Renovación de cultivos ceñido a un presupuesto	Pérdida de población, baja capacidad de respuesta a diferentes déficits fisiológicos	Establecer el umbral de disminución de la productividad para la toma de decisiones sobre renovación de cultivos
No existe área en caña desarrollada como un cultivo orgánico	Desconocimiento de las ventajas y requerimientos de caña orgánica	Pocos profesionales tienen experiencia en caña orgánica a gran escala	Contratar un asesor externo para que desarrolle y haga seguimiento a un programa de Caña Orgánica
	No existe información suficiente sobre los paquetes tecnológicos para caña orgánica en el Valle del Cauca		Capacitaciones en BPA con aplicación en Caña Orgánica
	Pocos proveedores de caña han integrado área y recursos para caña orgánica	En general los proveedores no tiene interés en caña orgánica	Establecer cuales proveedores estan interesados en tener área en Caña Orgánica y hacer un programa de incentivos para proveedores con Caña Orgánica
Poca participación en Asociaciones de Usuarios de Agua o Fundaciones protectoras del Medio Ambiente	No existe una retribución rápida, directa y económica de la inversión en Organizaciones Ambientales	No existe interés ni participación en la inversión en Organizaciones Ambientales	Investigar con los vecinos y proveedores de caña sobre los beneficios logrados al realizar aportes económicos y participar en Asociaciones de Usuarios de agua y Fundaciones Protectoras del Medio Ambiente, y realizar aportes en aquellas que claramente reportan beneficios
	Desconocimiento de las Misiones y Visiones de Organizaciones Ambientales	Dificultad en la integración con la Misión y Visión de la Alsacia	Programa de publicidad agregando el componente de Responsabilidad Social Empresarial
	Se hacen pagos a la autoridad ambiental CVC sobre el uso del agua, con poco conocimiento sobre las acciones que se realizan con esos aportes	Se perciben estos pagos como una obligación impositiva pero no se conocen todos los derechos que se logran además de los logrados con el permiso del uso del agua	Organizar un archivo completo sobre las resoluciones de uso del agua de tierras de manejo directo y de los proveedores, verificando cuales deberes se cumplen y cuales estan pendientes de atender, así como los derechos generados por estos aportes

Fuente: los autores

Tabla 52. Situación Actual (continuación)

AREA: SUPERVISION DE FABRICACIÓN			
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
No se está realizando la extracción promedio de la industria por disponer solamente de 4 molinos	Inversión	Posibilidad de tener un 14% más de la extracción de jugo en la misma cantidad de caña.	Reinversión por parte de accionistas. Préstamos bancarios, Aporte de socios
	Selección de tipo de caña cultivada	Obtener cañas con mejor calidad de jugo (sacarosa % caña)	Mejor selección de los proveedores de caña. Monitoreo permanente del programa de siembra y cosecha
	Planeación de siembra con los pronósticos del tiempo. (absorción de agua en cañas)	Lograr la cosecha en temporadas climatológicamente favorables	Basarse en registros estadísticos del comportamiento del clima en las regiones donde está sembrada la caña

Fuente: los autores

9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Las soluciones que se encuentran en la tabla 53 se convierten en objetivos concretos y posibles de realizar en un corto plazo o mediano plazo, aunque se tengan que revisar o actualizar varias veces durante el año o período escogido. De esta forma se determinan los objetivos de corto plazo que sirven para lograr cada objetivo estratégico, se presentan en la tabla 53.

Tabla 53. Objetivos de Corto Plazo

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
OE1: Al año 2020 se incrementa la Rentabilidad en 10%	Programa de Crecimiento de rentabilidad
	Contratar personal idóneo capaz de identificar puntos críticos
OE2: Al año 2020 se aumenta la productividad a 130 Ton/ha	Plan de Acción de Verano
	Plan de Acción de Invierno
	Desarrollar un paquete tecnológico con asesores externos sobre BPA y hacer seguimiento sobre productividad
	Establecer un plan de fertilización para incrementar la producción en 4 ton/ha por año
	Ejecutar un programa de capacitación a los proveedores para incrementar su productividad en 4 ton/ha/año
OE3: Al año 2020 se aumenta la extracción a 14%	Buscar metodos de inversion a la planta de producción
	Programa integral de siembra y cosecha
	Análisis de estadísticas climatológicas para elegir temporada de siembra

Fuente: los autores

Tabla 53. Objetivos de Corto Plazo (continuación)

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
OE4: Al año 2020 se tienen dos productos nuevos en el portafolio	Crear departamento de investigacion y desarrollo
	Análisis del comportamiento sobre necesidades del mercado
	Crear grupo de investigacion para identificar los principales productos de la competencia con mayor aceptación
OE5: Al año 2020 se tienen 100 hectáreas de cultivo orgánico	Desarrollar un paquete tecnológico con asesores externos sobre BPA para Caña Orgánica y hacer seguimiento sobre la incidencia en productividad
	Establecer un plan de fertilización orgánica para incrementar la producción en 4 ton/ha por año
	Establecer cuales proveedores estan interesados en tener área en Caña Orgánica y hacer un programa de incentivos para proveedores con Caña Orgánica
OE6: Participación directa en conservación de los recursos naturales y el cumplimiento de las leyes ambientales	Investigar con las fincas vecinas y proveedores de caña sobre los beneficios logrados al realizar aportes económicos y participar en Asociaciones de Usuarios de agua y Fundaciones Protectoras del Medio Ambiente
	Realizar aportes en las Asociaciones de Usuarios de agua y Fundaciones Protectoras del Medio Ambiente que claramente reportarían beneficios a la Alsacia
	Organizar un archivo completo sobre las resoluciones de uso del agua de tierras de manejo directo y de los proveedores, verificando cuales deberes se cumplen y cuales estan pendientes de atender, así como los derechos generados por estos aportes

Fuente: los autores

9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

En la tabla 54 se presentan las actividades escogidas con las que se van a resolver los objetivos de corto plazo.

Tabla 54. Actividades Para Lograr Objetivos

AREA: SUBGERENCIA	
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Programa de Crecimiento de rentabilidad	Asignar presupuesto destinado a la contratacion de personal
	Asignar espacios de retroalimentacion con la alta gerencia
Contratar personal idóneo capaz de identificar puntos criticos	Asignar presupuesto para contratacion
	Buscar referenciaciones de ingenieros asesores en otros trapiches o ingenios
	Viculacion de personal directamente por Talento Humano
Crear departamento de investigacion y desarrollo	Determinar presupuesto para creacion de departamento I&D
	Escoger las personas que harán parte del nuevo departamento
	Realizar entrenamiento a estas personas
	Entregar un documento donde se plantea la proyeccion a un año
Análisis del comportamiento sobre necesidades del mercado	Designar las personas encargadas de realizar encuestas
	Ponderar informacion sobre resultados
Crear grupo de investigacion para identificar los principales productos de la competencia con mayor aceptación	Asignar presupuesto para contratacion
	Buscar referenciaciones de ingenieros asesores en otros trapiches o ingenios
	Viculacion de personal directamente por Talento Humano

Fuente: los autores

Tabla 54. Actividades Para Lograr Objetivos (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA	
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Plan de Acción de Verano	Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Verano
	Establecer fecha de primera reunión al terminar el invierno
	Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes
	Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el verano
	Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución
	Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al verano
	Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto
	Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el verano
Plan de Acción de Invierno	Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Invierno
	Establecer fecha de primera reunión al terminar el Verano
	Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes
	Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el invierno
	Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución
	Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al invierno
	Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto
	Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el invierno
Desarrollar un paquete tecnológico con asesores externos sobre BPA y hacer seguimiento sobre la incidencia en productividad	Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones
	Inverstigiar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos
	Escoger cual entidad y asesor van a realizar las capacitaciones
	Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo
	Realizar las capacitaciones
	Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables
	Seguimiento a costos de labores y productividad
Establecer un plan de fertilización para incrementar la producción en 4 ton/ha por año	Informe final sobre BPA
	Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir
	Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización
	Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos, proveedores de la labor, agricultura específica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos
	Informes periódicos sobre programado vs aplicado
	Seguimiento a costos de la labor
	Informe periódico y final de resultados
Ejecutar un programa de capacitación a los proveedores para incrementar su productividad en 4 ton/ha/año	Escogencia de los proveedores que desean y pueden recibir capacitación
	Reunión para determinar los temas deseados y los problemas que afectan a productividad
	Establecer un programa con tematicas, cronograma y responsables de dictar capacitaciones
	Realizar capacitaciones
	Seguimiento a la conformidad o aprobación de las capacitaciones
	Cierre de cada temática o temporada y cierre final

Fuente: los autores

Tabla 54. Actividades Para Lograr Objetivos (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA	
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Desarrollar un paquete tecnológico con asesores externos sobre BPA para Caña Orgánica y hacer seguimiento sobre la incidencia en productividad	Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones
	Inverstigiar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos
	Escoger cual entidad y asesor van a realizar las caacitaciones
	Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo
	Realizar las capacitaciones
	Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables
	Seguimiento a costos de labores y productividad
	Informe final sobre BPA con énfasis en caña orgánica
Establecer un plan de fertilización orgánica para incrementar la producción en 4 ton/ha por año	Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir
	Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización, y costos en el mercado sobre las labores y los fertilizantes orgánicos
	Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos,proveedores de la labor, agricultura especifica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes orgánicos mas adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos
	Informes periódicos sobre programado vs aplicado
	Seguimiento a costos de la labor y producididad esperada vs real
	Informe periódico y final de resultados
Establecer cuales proveedores estan interesados en tener área en Caña Orgánica y hacer un programa de incentivos para proveedores con Caña Orgánica	Reunión con los profesionales y un experto o asesor para determinar el programa a ofrecer y sus alcances para los proveedores
	Reunión con proveedores de caña para establecer cuantos estan dispuestos a entrar en el programa
	Reunión individual con cada proveedor que desea un tipo de incentivo y/o contrato diferente y acordar un incentivo y/o cambio en los contratos para incluir incentivos
	Seguimiento a los costos de las labores especificas y generales involucradas en la producción de Caña Orgánica
	Resultados y productividad de la caña orgánica
	Replantear el plan de proveedores con Caña Orgánica
Investigar con las fincas vecinas y proveedores de caña sobre los beneficios logrados al realizar aportes económicos y participar en Asociaciones de Usuarios de agua y Fundaciones Protectoras del Medio Ambiente	Investigar todas las asociaciones y fundaciones en el área de influencia de La Alsacia que velan por el uso adecuado de recursos naturales
	Reuniones con las asociaciones de mayor interes para La Alsacia
	Escoger a cuales asociaciones y/o fundaciones le puede interesar a La Alsacia pertenecer o ser asociado
	Reunión con proveedores de caña para determinar los beneficios y los aportes que se logran al pertenecer a una asociación de usuarios
Realizar aportes en las Asociaciones de Usuarios de agua y Fundaciones Protectoras del Medio Ambiente que claramente reportarían beneficios a la Alsacia	Ser socio a por lo menos dos asociaciones de usuarios o fundaciones
	Realizar aportes y participar activamente en las asociaciones escogidas
	Informe anual final sobre beneficios de pertenecer a las asociaciones de usuarios
	Reunión con proveedores de caña para determinar los beneficios y los aportes que se logran al pertenecer a una asociación de usuarios
Organizar un archivo completo sobre las resoluciones de uso del agua de tierras de manejo directo y de los proveedores, verificando cuales deberes se cumplen y cuales estan pendientes de atender, así como los derechos generados por estos aportes	Recopilar la información que se tiene en la empresa sobre los aoprtes y la documentación existente de las asignaciones de aguas y resoluciones de cauces de interes para la Alsacia
	Lograr una reunión con el funcionario responsable de la información de las fuentes de agua de las que se beneficia La Alsacia
	Solicitar y fotocopiar la información la faltante de los derechos de aguas
	Organizar y analizar la información recopilada
	Realizar un informe sobre el estado legal de los derechos de aguas y los deberes pendientes y cumplidos
	Proponer un programa para poner en orden y cumplir con lo establecido en los derechos de aguas
	Realizar un programa para los proveedores de caña para que también se coloque en orden de acuerdo con sus derechos de aguas
	Realizar un programa para los proveedores de caña para que también se coloque en orden de acuerdo con sus derechos de aguas

Fuente: los autores

Tabla 54. Actividades Para Lograr Objetivos (continuación)

AREA: SUPERVISION DE FABRICACIÓN	
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Buscar metodos de inversion a la planta de producción	Citar a reunion a los socios del trapiche con el fin de definir inversionistas
	Definir por junta directiva metodo de refinanciacion
Programa integral de siembra y cosecha	Contratar personal especializado para definir la mejor metodologia de siembre en terrenos propios de la alsacia
	Realizar visitas con asesores a proveedores
	Definir la mejor alternativa de compra de caña
Análisis de estadísticas climatológicas para elegir temporada de siembra	Utilizar analisis estadísticos sobre climatología anual
	Definir posibles fechas para siembras

Fuente: los autores

9.4 CRONOGRAMA

Cada una de las actividades debe enmarcarse en el tiempo, por lo que se presentan en la tabla 55, para un período de un año.

Tabla 55. Cronograma

AREA: SUBGERENCIA	CRONOGRAMA											
	MES											
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Asignar presupuesto destinado a la contratacion de personal	x											
Asignar espacios de retroalimentacion con la alta gerencia	x											
Asignar presupuesto para contratacion	x											
Buscar referenciaciones de ingenieros asesores en otros trapiches o ingenios		x	x									
Viculacion de personal directamente por Talento Humano			x	x								
Determinar presupuesto para creacion de departamento I&D	x											
Escoger las personas que harán parte del nuevo departamento			x	x								
Realizar entrenamiento a estas personas				x	x							
Entregar un documento donde se plantea la proyeccion a un año						x						
Designar las personas encargadas de realizar encuestas					x							
Ponderar informacion sobre resultados						x						
Realizar Benchmarking	x	x							x	x		
Passar a junta directiva y definir trabajo futuro de acuerdo a resultados obtenidos			x	x								

AREA: SUPERVISION DE FABRICACIÓN	CRONOGRAMA											
	MES											
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Citar a reunion a los socios del trapiche con el fin de definir inversionistas		x										
Definir por junta directiva metodo de refinanciacion		x										
Contratar personal especializado para definir la mejor metodologia de siembre en terrenos propios de la alsacia	x					x						
Realizar visitas con asesores a proveedores		x	x						x	x		
Definir la mejor alternativa de compra de caña				x							x	
Utilizar analisis estadísticos sobre climatología anual	x	x						x	x			
Definir posibles fechas para siembras		x							x			

Fuente: los autores

Tabla 55. Cronograma (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA	CRONOGRAMA											
	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Verano					X					X		
Establecer fecha de primera reunión al terminar el invierno					X					X		
Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes					X							X
Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el verano					X					X		
Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución					X	X				X	X	
Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al verano						X					X	
Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto										X	X	
Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el verano					X					X		
Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Invierno		X						X				
Establecer fecha de primera reunión al terminar el Verano		X						X				
Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes		X										X
Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el invierno		X						X				
Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución		X	X					X	X			
Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al invierno			X						X			
Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto										X	X	
Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el invierno		X						X				
Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones	X											X
Inverstigiar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos	X											X
Escoger cual entidad y asesor van a realizar las capacitaciones	X											X
Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo		X										
Realizar las capacitaciones			X	X			X		X	X		X
Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables	X									X		X
Seguimiento a costos de labores y productividad					X						X	
Informe final sobre BPA	X											X
Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir	X											X
Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización	X											X
Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos,proveedores de la labor, agricultura específica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos	X	X		X						XX		
Informes periódicos sobre programado vs aplicado	X						X					X
Seguimiento a costos de la labor	X						X					X
Informe periódico y final de resultados	X											X
Escogencia de los proveedores que desean y pueden recibir capacitación	X											X
Reunión para determinar los temas deseados y los problemas que afectan a productividad	X	X										
Establecer un programa con tematicas, cronograma y responsables de dictar capacitaciones		X										
Realizar capacitaciones												
Seguimiento a la conformidad o aprobación de las capacitaciones		X	X									X
Cierre de cada temática o temporada y cierre final	X											X

Fuente: los autores

Tabla 55. Cronograma (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA	CRONOGRAMA											
	MES											
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones	X											X
Inverstigar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos	X										X	X
Escoger cual entidad y asesor van a realizar las capacitaciones	X											
Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo	X	X										
Realizar las capacitaciones			X	X					X	X		
Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables			X	X					X	X		
Seguimiento a costos de labores y productividad				X						X	X	
Informe final sobre BPA con énfasis en caña orgánica	X											X
Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir	X											X
Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización, y costos en el mercado sobre las labores y los fertilizantes orgánicos	X											X
Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos,proveedores de la labor, agricultura específica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes orgánicos mas adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos	X	X						X	X			
Informes periódicos sobre programado vs aplicado			X							X		
Seguimiento a costos de la labor y productividad esperada vs real	X						X					X
Informe periódico y final de resultados	X						X					X
Reunión con los profesionales y un experto o asesor para determinar el programa a ofrecer y sus alcances para los proveedores	X										X	X
Reunión con proveedores de caña para establecer cuantos estan dispuestos a entrar en el programa	X											X
Reunión individual con cada proveedor que desea un tipo de incentivo y/o contrato diferente y acordar un incentivo y/o cambio en los contratos para incluir incentivos		X	X									
Seguimiento a los costos de las labores específicas y generales involucradas en la producción de Caña Orgánica	X						X					X
Resultados y productividad de la caña orgánica	X						X					X
Replantear el plan de proveedores con Caña Orgánica		X						X				X
Investigar todas las asociaciones y fundaciones en el área de influencia de La Alsacia que velan por el uso adecuado de recursos naturales	X											X
Reuniones con las asociaciones de mayor interes para La Alsacia	X	X										
Escoger a cuales asociaciones y/o fundaciones le puede interesar a La Alsacia pertenecer o ser asociado			X									
Reunión con proveedores de caña para determinar los beneficios y los aportes que se logran al pertenecer a una asociación de usuarios			X									
Ser socio a por lo menos dos asociaciones de usuarios o fundaciones			X	X								
Realizar aportes y participar activamente en las asociaciones escogidas			X	X								X
Informe anual final sobre beneficios de pertenecer a las asociaciones de usuarios	X											X
Recolpilar la información que se tiene en la empresa sobre los aportes y la documentación existente de las asignaciones de aguas y resoluciones de cauces de interes para la Alsacia	X											X
Lograr una reunión con el funcionario responsable de la información de las fuentes de agua de las que se beneficia La Alsacia		X										
Solicitar y fotocopiar la información la faltante de los derechos de aguas		X										
Organizar y analizar la información recopilada		X	X									
Realizar un informe sobre el estado legal de los derechos de aguas y los deberes pendientes y cumplidos			X	X								
Proponer un programa para poner en orden y cumplir con lo establecido en los derechos de aguas				X	X							X
Realizar un programa para los proveedores de caña para que también se coloque en orden de acuerdo con sus derechos de aguas					X							X

Fuente: los autores

9.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Para llevar a cabo las actividades se debe disponer de recursos y de un presupuesto, el que se presentan en la tabla 56.

Tabla 56. Recursos y presupuesto

AREA: SUBGERENCIA			
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Asignar presupuesto destinado a la contratacion de personal	Reunión	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Asignar espacios de retroalimentacion con la alta gerencia			
Asignar presupuesto para contratacion	Infraestructura Física	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
Buscar referenciaciones de ingenieros asesores en otros trapiches o ingenios			
Viculacion de personal directamente por Talento Humano			
Determinar presupuesto para creacion de departamento I&D	Reunion	\$ 50.000.000	\$ 60.000.000
Escoger las personas que harán parte del nuevo departamento		\$ 10.000.000	
Realizar entrenamiento a estas personas			
Entregar un documento donde se plantea la proyeccion a un año	Reunion	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Designar las personas encargadas de realizar encuestas			
Ponderar informacion sobre resultados	Salón y Logística	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Realizar Benchmarking			
Pasar a junta directiva y definir trabajo futuro de acuerdo a resultados obtenidos			

AREA: SUPERVISION DE FABRICACIÓN			
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Citar a reunion a los socios del trapiche con el fin de definir inversionistas	Reunión e Infraestructura Física	\$	\$
Definir por junta directiva metodo de refinanciacion			
Contratar personal especializado para definir la mejor metodologia de siembre en terrenos propios de la alsacia	Reunión y Logística	\$ 5.000.000	\$ 5.500.000
Realizar visitas con asesores a proveedores			
Definir la mejor alternativa de compra de caña		\$ 500.000	
Utilizar analisis estadisticos sobre climatologia anual	Reunión	\$	\$
Definir posibles fechas para siembras			

Fuente: los autores

Tabla 56. Recursos y presupuesto (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA			
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Verano	Reuniones		\$ 190.000.000
Establecer fecha de primera reunión al terminar el invierno			
Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes			
Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el verano			
Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución			
Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al verano		\$ 20.000.000	
Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto		\$ 150.000.000	
Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el verano		\$ 20.000.000	
Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Invierno	Reuniones		\$ 190.000.000
Establecer fecha de primera reunión al terminar el Verano			
Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes			
Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el invierno			
Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución			
Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al invierno		\$ 20.000.000	
Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto		\$ 150.000.000	
Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el invierno		\$ 20.000.000	
Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones	Reuniones y base de datos	\$ 500.000	\$ 7.800.000
Inverstigiar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos			
Escoger cual entidad y asesor van a realizar las capacitaciones		\$ 50.000	
Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo		\$ 7.000.000	
Realizar las capacitaciones			
Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables			
Seguimiento a costos de labores y productividad		\$ 50.000	
Informe final sobre BPA	Base de datos y análisis	\$ 200.000	
Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir	Reunión		\$ 5.290.000
Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización			
Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos, proveedores de la labor, agricultura específica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos		\$ 5.000.000	
Informes periódicos sobre programado vs aplicado		\$ 90.000	
Seguimiento a costos de la labor		\$ 100.000	
Informe periódico y final de resultados		\$ 100.000	
Escogencia de los proveedores que desean y pueden recibir capacitación	Análisis y Base de datos	\$ 50.000	\$ 4.300.000
Reunión para determinar los temas deseados y los problemas que afectan a productividad		\$ 100.000	
Establecer un programa con tematicas, cronograma y responsables de dictar capacitaciones			
Realizar capacitaciones		\$ 4.000.000	
Seguimiento a la conformidad o aprobación de las capacitaciones		\$ 50.000	
Cierre de cada temática o temporada y cierre final		\$ 100.000	

Fuente: los autores

Tabla 56. Recursos y presupuesto (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA			
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones	Reuniones y base de datos	\$ 500.000	\$ 5.800.000
Investigar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos			
Escoger cual entidad y asesores van a realizar las capacitaciones	infraestructura física	\$ 50.000	
Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo		\$ 5.000.000	
Realizar las capacitaciones	Reuniones		
Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables	Base de datos y análisis	\$ 50.000	\$ 5.290.000
Seguimiento a costos de labores y productividad		\$ 200.000	
Informe final sobre BPA con énfasis en caña orgánica	Reunión		
Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir			
Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización, y costos en el mercado sobre las labores y los fertilizantes orgánicos	Base de datos y análisis	\$ 5.000.000	
Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos, proveedores de la labor, agricultura específica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes orgánicos mas adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos			
Informes periódicos sobre programado vs aplicado	Equipos computo	\$ 90.000	\$ 600.000
Seguimiento a costos de la labor y productividad esperada vs real		\$ 100.000	
Informe periódico y final de resultados	Salón y logística	\$ 100.000	
Reunión con los profesionales y un experto o asesor para determinar el programa a ofrecer y sus alcances para los proveedores	Salón y logística	\$ 100.000	
Reunión con proveedores de caña para establecer cuantos estan dispuestos a entrar en el programa		\$ 200.000	
Reunión individual con cada proveedor que desea un tipo de incentivo y/o contrato diferente y acordar un incentivo y/o cambio en los contratos para incluir incentivos		\$ 200.000	
Seguimiento a los costos de las labores específicas y generales involucradas en la producción de Caña Orgánica	Equipos computo		\$ 50.000
Resultados y productividad de la caña orgánica			
Replantear el plan de proveedores con Caña Orgánica	Salón y logística	\$ 100.000	
Investigar todas las asociaciones y fundaciones en el área de influencia de La Alsacia que velan por el uso adecuado de recursos naturales	Equipos computo		
Reuniones con las asociaciones de mayor interes para La Alsacia	Salón y logística	\$ 50.000	
Escoger a cuales asociaciones y/o fundaciones le puede interesar a La Alsacia pertenecer o ser asociado	Base de datos y análisis		\$ 2.150.000
Reunión con proveedores de caña para determinar los beneficios y los aportes que se logran al pertenecer a una asociación de usuarios	Salón y logística	\$ 100.000	
Ser socio a por lo menos dos asociaciones de usuarios o fundaciones	Base de datos y análisis	\$ 2.000.000	
Realizar aportes y participar activamente en las asociaciones escogidas			
Informe anual final sobre beneficios de pertenecer a las asociaciones de usuarios	Salón y logística	\$ 50.000	
Recolpilar la información que se tiene en la empresa sobre los aportes y la documentación existente de las asignaciones de aguas y resoluciones de cauces de interes para la Alsacia	Base de datos y análisis	\$ 50.000	\$ 310.000
Lograr una reunión con el funcionario responsable de la información de las fuentes de agua de las que se beneficia La Alsacia	Salón y logística	\$ 10.000	
Solicitar y fotocopiar la información la faltante de los derechos de aguas	Base de datos y análisis	\$ 50.000	
Organizar y analizar la información recopilada			
Realizar un informe sobre el estado legal de los derechos de aguas y los deberes pendientes y cumplidos			
Proponer un programa para poner en orden y cumplir con lo establecido en los derechos de aguas			
Realizar un programa para los proveedores de caña para que también se coloque en orden de acuerdo con sus derechos de aguas		\$ 200.000	

Fuente: los autores

9.6 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

En la tabla 53 se presentan los responsables de cada actividad, pero como para varias actividades las puede realizar un mismo responsable, se agrupan cuando se cuenta con el mismo responsable.

Tabla 57. Responsables de actividades del Plan

AREA: SUBGERENCIA	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Asignar presupuesto destinado a la contratacion de personal	Gerente, subgerente, area financiera, asesores externos
Asignar espacios de retroalimentacion con la alta gerencia	
Asignar presupuesto para contratacion	
Buscar referenciaciones de ingenieros asesores en otros trapiches o ingenios	
Viculacion de personal directamente por Talento Humano	
Determinar presupuesto para creacion de departamento I&D	Gerente, Talento Humano, Departamento de I&D
Escoger las personas que harán parte del nuevo departamento	
Realizar entrenamiento a estas personas	
Entregar un documento donde se plantea la proyeccion a un año	
Designar las personas encargadas de realizar encuestas	Talento Humano
Ponderar informacion sobre resultados	
Asignar presupuesto para contratacion	Junta directiva, Gerente, Talento Humano
Buscar referenciaciones de ingenieros asesores en otros trapiches o ingenios	
Viculacion de personal directamente por Talento Humano	

AREA: SUPERVISION DE FABRICACIÓN	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Citar a reunion a los socios del trapiche con el fin de definir inversionistas	socios, junta directiva, gerente, subgerente
Definir por junta directiva metodo de refinanciacion	
Contratar personal especializado para definir la mejor metodologia de siembre en terrenos propios de la alsacia	Subgerente, asesores externos, calidad
Realizar visitas con asesores a proveedores	
Definir la mejor alternativa de compra de caña	
Utilizar analisis estadisticos sobre climatologia anual	Subgerente, asesores externos, calidad
Definir posibles fechas para siembras	

Fuente: los autores

Tabla 57. Responsables de actividades del Plan (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Verano	Subgerente
Establecer fecha de primera reunión al terminar el invierno	Coordinador Aprov. Caña
Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes	
Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el verano	
Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución	
Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al verano	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto	Coordinador Aprov. Caña
Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el verano	
Determinar cuales son los integrantes del Comité Para Atender el Invierno	Subgerente
Establecer fecha de primera reunión al terminar el Verano	Coordinador Aprov. Caña
Establecer la periodicidad de las reuniones y los informes	
Determinar las plantillas o estructura de los informes, formatos y procedimientos que se usaran cuando se presente el invierno	
Analizar y priorizar los problemas que se han presentado historicamente con las alternativas que han servido para su atención y solución	
Determinar el presupuesto que se requiere para las actividades previas al invierno	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Elaborar proyectos para las soluciones de gran presupuesto	Coordinador Aprov. Caña
Estimar los recursos, el presupuesto y los responsables para las acciones operativas durante todo el invierno	
Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones	Coordinador Aprov. Caña
Investigar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos	
Escoger cual entidad y asesor van a realizar las capacitaciones	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo	Coordinador Aprov. Caña
Realizar las capacitaciones	
Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables	
Seguimiento a costos de labores y productividad	
Informe final sobre BPA	Subgerente
Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir	
Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización	Contador
Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos, proveedores de la labor, agricultura específica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Informes periódicos sobre programado vs aplicado	Coordinador Aprov. Caña
Seguimiento a costos de la labor	
Informe periódico y final de resultados	
Escogencia de los proveedores que desean y pueden recibir capacitación	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Reunión para determinar los temas deseados y los problemas que afectan a productividad	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Establecer un programa con tematicas, cronograma y responsables de dictar capacitaciones	Coordinador Aprov. Caña
Realizar capacitaciones	
Seguimiento a la conformidad o aprobación de las capacitaciones	
Cierre de cada temática o temporada y cierre final	

Fuente: los autores

Tabla 57. Responsables de actividades del Plan (continuación)

AREA: COORDINACIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE CAÑA	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Establecer la cantidad de personas a capacitar y el numero de capacitaciones	Coordinador Aprov. Caña
Inverstigiar las entidades y asesores expertos que pueden dictar los cursos	
Escoger cual entidad y asesor van a realizar las capacitaciones	
Reuniones con las personas encargadas de dar las capacitaciones para establecer los requerimientos, alcances y salidas de campo	Coordinador Aprov. Caña
Realizar las capacitaciones	
Definir a cuales labores se les hara seguimiento dentro de las BPA y establecer los indicadores y responsables	
Seguimiento a costos de labores y productividad	
Informe final sobre BPA con énfasis en caña orgánica	
Reunión para determinar responsable y procedimiento a seguir	Subgerente
Revisión de la información histórica sobre niveles y costos de fertilización, y costos en el mercado sobre las labores y los fertilizantes orgánicos	Contador
Establecer un programa de acuerdo con las variables involucradas, suelos, clima, labor de aplicación, otras labores conexas, variedad de caña, oportunidad, costos,proveedores de la labor, agricultura específica por sitio, BPA, tipos de fertilizantes orgnánicos mas adecuados y alternativas, problemas con la química y física de los suelos	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Informes periódicos sobre programado vs aplicado	Coordinador Aprov. Caña
Seguimiento a costos de la labor y productividad esperada vs real	
Informe periódico y final de resultados	
Reunión con los profesionales y un experto o asesor para determinar el programa a ofrecer y sus alcances para los proveedores	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Reunión con proveedores de caña para establecer cuantos estan dispuestos a entrar en el programa	
Reunión individual con cada proveedor que desea un tipo de incentivo y/o contrato diferente y acordar un incentivo y/o cambio en los contratos para incluir incentivos	
Seguimiento a los costos de las labores específicas y generales involucradas en la producción de Caña Orgánica	Coordinador Aprov. Caña
Resultados y productividad de la caña orgánica	
Replantear el plan de proveedores con Caña Orgánica	Subgerente / Coord. Aprov. Caña
Investigar todas las asociaciones y fundaciones en el área de influencia de La Alsacia que velan por el uso adecuado de recursos naturales	Coordinador Aprov. Caña
Reuniones con las asociaciones de mayor interes para La Alsacia	
Escoger a cuales asociaciones y/o fundaciones le puede interesar a La Alsacia pertenecer o ser asociado	
Reunión con proveedores de caña para determinar los beneficios y los aportes que se logran al pertenecer a una asociación de usuarios	Coordinador Aprov. Caña
Ser socio a por lo menos dos asociaciones de usuarios o fundaciones	
Realizar aportes y participar activamente en las asociaciones escogidas	
Informe anual final sobre beneficios de pertenecer a las asociaciones de usuarios	
Recopilar la información que se tiene en la empresa sobre los aportes y la documentación existente de las asignaciones de aguas y resoluciones de cauces de interes para la Alsacia	Coordinador Aprov. Caña
Lograr una reunión con el funcionario responsable de la información de las fuentes de agua de las que se beneficia La Alsacia	
Solicitar y fotocopiar la información la faltante de los derechos de aguas	
Organizar y analizar la información recopilada	
Realizar un informe sobre el estado legal de los derechos de aguas y los deberes pendientes y cumplidos	
Proponer un programa para poner en orden y cumplir con lo establecido en los derechos de aguas	
Realizar un programa para los proveedores de caña para que también se coloque en orden de acuerdo con sus derechos de aguas	

Fuente: los autores

9.7 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

Para La Alsacia se requieren políticas, procedimientos y reglas en varios aspectos, por lo que se presentan a continuación en orden de énfasis, primero se ubican los aspectos más importantes:

- Desarrollar pensamiento estratégico en el personal comenzando por la base administrativa
- Los empleados deben tomar al menos un curso de capacitación y desarrollo cada año
- Todo el personal debe permanecer atento a los cambios o innovaciones en procesos, materiales y productos novedosos, informar a los jefes de área, aportar permanentemente ideas de mejoramiento
- Somos empleadores que ofrecen igualdad de oportunidades
- Fidelización de proveedores de caña para ganar aseguramiento de la caña
- Desarrollo de nuevos productos para diversificar la composición de la rentabilidad
- Búsqueda permanente de buenos y mejores distribuidores o clientes, con buena proporción entre ellos de su participación evitando depender de un solo cliente
- Realizar alianzas estratégicas con entidades de exportación para ubicar mejor los productos y con mejores precios
- Encontrar empresas de consumo masivo para que decidan utilizar la panela granulada o realizar alianzas estratégicas con un producto de otro sector al que se le pueda integrar productos de La Alsacia
- Enfatizar ampliamente el control de la calidad
- En cualquier circunstancia se debe respetar la normatividad vigente
- No se puede utilizar información privilegiada para beneficio personal

10. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de grado se realiza un estudio sobre los componentes del trapiche La Alsacia para poder estructurar de manera lógica y coherente los mecanismos más relevantes y proyectarlo como uno de los mejores productores de panela del país. La correlación directa de los precios del azúcar y de la panela obliga a una revisión constante de las políticas del sector azucarero y los controles de precio para prepararse mejor en los impactos en la producción panelera y sus precios

Existen dos épocas de los precios al productor de panela en Colombia durante el año, entre enero y julio los precios son altos (por encima de la media), entre agosto y diciembre los precios se deprimen, por lo que puede generar una diferencia para un productor encuentra incidir en los gustos del consumidor, las formas de presentación, la calidad y el peso entre otras, que hacen muy poco homogénea la curva de precios. Se debe aprovechar esos factores positivos o que hacen que los precios al productor sean mayores para lograr diferenciación en estas épocas.

La Alsacia debe estar mejor preparado para enfrentar el fenómeno del Pacífico y reducir su incidencia negativa, si mejora la productividad del campo en épocas de verano, mayor rentabilidad puede lograr, por lo que se debe hacer énfasis en riego, fertilización y programación de cosecha de cañas.

Los precios del azúcar normalmente se ubican por encima de los precios de la panela, sin embargo, en ocasiones el precio de la panela llega a ser mayor que el del azúcar, y se hace atractivo “derretir” azúcar o mieles para la elaboración de panela fraudulenta. Este comportamiento muestra la importancia de tener un producto diferenciado o productos alternativos con valor agregado que pueden asegurar una parte (al menos) de la rentabilidad del trapiche panelero, para este tipo de eventos.

La Alsacia debe participar activamente en los gremios paneleros por todas sus ventajas, además puede enterarse de aspectos importantes e incidir en políticas del sector.

La Ley 40 de 1990 limita la producción industrial de panela y también los derretideros, así la producción de panela con azúcar o mieles de ingenio no es un alimento sino un edulcorante que llega a tener precios iguales a la panela o inferiores. Por esto es más correcto denominar o referirse a La Alsacia como un “trapiche tecnificado” y no como un “trapiche industrializado”.

La panela está siendo desplazada por otros productos sustitutos directos como el azúcar y los edulcorantes sintéticos, y por productos sustitutos indirectos como bebidas

gaseosas y refrescos artificiales de bajo valor nutritivo, así la panela ha perdido su participación en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente en la de los hogares urbanos de ingresos medios y altos que la ubican como un bien “inferior”, es decir su consumo se disminuye en la medida que se incrementan los niveles de ingresos reales del consumidor. Este margen que existe en los hábitos de consumo puede estar mostrando un espacio en donde es posible colocar productos derivados de la panela, bien diferenciados y orientados a los colombianos de ingresos medios y altos, o por lo menos está mostrando una oportunidad de diferenciación, para generar conocimientos sobre el valor agregado de la panela o de sus derivados.

La Alsacia debe mantener y fortalecer las estrategias que inciden directamente en mejorar la calidad del producto o su diferenciación, además generar o propiciar en el personal de todas las áreas una inteligencia organizacional o de mercado para la búsqueda de oportunidades en el sector o en sectores conexos.

Es indispensable que La Alsacia disminuya la dependencia de pocos comercializadores, ampliando su cantidad para aumentar la posibilidad de ubicar bien los productos.

En el análisis de benchmarking realizado con los trapiches más importantes de la región, para conocer su estado actual y sus proyecciones, se tuvo en cuenta si sus procesos productivos son o no son más industrializados, marcando un referente con pautas puntuales de procesos que se puedan implementar para lograr una mayor rentabilidad.

La creación de nuevos productos ayuda a acercar hacia nuevos nichos de mercado permitiendo que la marca La Alsacia se convierta en un punto de referencia tanto para los usuarios que la consuman como para los otros productores de panela. Así mismo se debe tener en cuenta la adquisición de nuevas tecnologías y la creación de un departamento de investigación y desarrollo debido a que actualmente no se está sacando el mayor provecho en la extracción de jugos entre otros aspectos.

La Alsacia es un trapiche tecnificado que aprovecha bien su montaje de procesamiento y genera poco lucro cesante en comparación con trapiches menos tecnificados, además tiene mayor disponibilidad de caña (materia prima) durante todo el año.

Por estar ubicado en el Valle del Cauca en medio de los ingenios azucareros, el trapiche La Alsacia tiene a su disposición una serie de recomendaciones tecnológicas suficientemente probadas para BPA y BPM.

La Alsacia se ve favorecida por todos los factores que poseen los trapiches más tecnificados en el Valle del Cauca: investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de la caña, promovidos fuertemente por el sector de la caña de azúcar; acceso a servicios estratégicos como financiamiento, información, asistencia técnica, gestión empresarial, entre otros; desarrollo de gran infraestructura física de apoyo (carreteras, vías de acceso, etc.); mano de obra capacitada y calificada; total acceso a capacitación empresarial; a labores agrícolas y equipos (preparación, adecuación, motobombas, talleres de metalmecánica general y especializada, topógrafos y sus equipos especializados) y tercerización de servicios (proveedores de maquinaria, servicios como empresas de transporte y proveedores de labores; y mano de obra especializada (actividades clave como la siembra, corte de caña, otras).

De acuerdo a lo proyectado la empresa incrementa su capital de trabajo anualmente y tendrá sostenibilidad financiera para atender sus costos y gastos en promedio de tres meses, lo que garantiza un funcionamiento sostenible.

El índice de endeudamiento indica que la empresa no tiene ni va tener riesgo de un alto endeudamiento y por el contrario presenta auto sostenibilidad, por tanto no requiere un análisis de gasto financiero.

La empresa proyecta una rentabilidad sostenible sobre sus activos superando los proyectos del IPC nacional, el proyecto de utilidad sobre patrimonio concuerda con todo el proyecto presentando una rentabilidad razonable.

Según la matriz de Ansoff y los objetivos estratégicos de largo plazo escogidos para La Alsacia se pueden identificar sus oportunidades de crecimiento en orden de importancia:

- 1- Penetración de mercado: Los objetivos estratégicos de largo plazo OE1, OE2 y OE3 son los que más orientan inversión en uso de publicidad, programas de fidelización, aumentar actividad de ventas, captación de no consumidores actuales, atracción de nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción. También se puede tener presente la posibilidad de comprar una compañía de la competencia, o sea de otro trapiche o participación accionaria de otro trapiche.
- 2- Desarrollo de producto: los objetivos estratégicos OE1, OE4, OE5 Y OE6 son los que apuntan a esta estrategia. Ampliar cartera de productos diferenciados por presentación, forma, peso o por inclusión de productos orgánicos y con el componente de publicidad sobre Responsabilidad Social Empresarial de acuerdo con el OE6, relación con comunidades como ECOUPALT o de conservación de recursos naturales al participar en asociaciones de usuarios o fundaciones afines a la temática.

- 3- Desarrollo de mercado: en menor medida La Alsacia se puede estar moviendo a este cuadrante cuando busca otros mercados geográficos con productos diferenciados, o sea otros estratos sociales, o para exportación de productos diferenciados por calidad y por ser orgánicos.

En el análisis de la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) la ubicación de la división de la panela sólida y sus presentaciones básicas está entre los cuadrantes II y III, son productos entre “estrellas” y “vacas lecheras”, por lo que las estrategias deseables son la penetración en el mercado, desarrollo de productos y el desarrollo de mercado. A la panela granulada le sucede algo similar, pero por tratarse de un producto relativamente nuevo las estrategias más apropiadas son el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados.

BIBLIOGRAFÍA

-Alcaldía Municipal de San Pedro. Historia de San Pedro 2000

-Alcaldía Municipal de San Pedro. Plan de ordenamiento territorial 2012

- Alcaldía Municipal de San Pedro. Plan de Desarrollo Municipal 2012

ASOCAÑA [En línea]

<http://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>

BETANCOURT, Benjamín. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos. En: Direccionamiento Estratégico. Universidad del Valle Sede Tuluá 2011

BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali: Poemia, décima cuarta impresión 2012.

BETANCOURT, Benjamín. Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento estratégico para grupos de investigación. Cali 2013

CERTO Samuel, Peter Paul. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin España 1996.

CONGRESO DE LA REPUBLICA.

-----, Ley 40 DE 1990

-----, Ley 9a 1979

-----, Resolución 2284 del 27 de junio 1995

-----, Resolución 779 del 17 de marzo 2006

-----, Resolución No. 002284 del 27 de junio de 1995

CONGRESO VISIBLE

<<http://www.congresovisible.org/agora/post/se-agudiza-la-problematika-del-sector-panelero-en-colombia-senador-aguilar/2449/>>

CUMMINGS Thomas y WORLEY Christopher, Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning Latin America, 2007

David Fred, — Strategic Management: Concepts And Cases 12Th Edicion. 2008

DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Novena Edición. México 2003.

DESS, GREGORY G y LUMPKIN G.T., Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. 2003

ESPINAL Carlos Federico., MARTINEZ Héctor J, ORTIZ Lila y ACEVEDO Ximena, Documento de Trabajo No. 57. La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agro cadenas Colombia, Bogotá, Marzo de 2005

FEDEPANELA. [En línea]
<www.fedepanela.org.co>

FEDEPANELA. Convenio Ministerio de Medio Ambiente – SAC-Fedepanela, 2002

GOBIERNO DE COLOMBIA Decreto 3075 de diciembre de 1997

-----, Decreto 1886 de 1994

-----, Decreto 3075 de diciembre de 1997

GARRIDO Celso. El Liderazgo de las Grandes Empresas Industriales Mexicanas. En “Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos”. Siglo veintiuno. Primera edición 1998.

García B., H. Guía Tecnológica para el manejo integral del sistema productivo de la caña panelera. Corpoica - Ministerio de Agricultura, Tibaitatá, Cundinamarca (Colombia).

HILL Charles y JONES Gareth, Administración Estratégica, Octava edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá 2006

Edmer Tovar Martínez, Editor de Portafolio (Portafolio, 2010)

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. [En línea]
<www.minagricultura.gov.co>

MINTZBERG, Henry. (1999) Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A

OSORIO CADAVID Guillermo, Manual Técnico, Buenas Prácticas Agrícolas -Bpa- Y Buenas Prácticas De Manufactura –Bpm, En La Producción De Caña Y Panela, CTP Print Ltda. 2007

PEREZ, M. Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 1990.

PORTER Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, 1990.

PORTER, Michael E., Introducción a la Teoría General de la Administración, Cuarta edición. Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

PATÍÑO Víctor Manuel, Esbozo Histórico sobre la Caña de Azúcar 2012

RESTREPO Cecilia, Historia de la panela Colombiana, su elaboración y Propiedades. Marzo de 2007

SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica, 3 R Editores, Bogotá, 2008.

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J., Administración Estratégica. Mc Graw Hill 2001

TECNICAÑA, Manual de Laboratorio, Carlos Buenaventura, Cali 1989

TOVAR M. Edmer, Revista portafolio, Marzo 2010

TRAPICHE EL TREBOL. [En línea]

<<http://panelaeltrebol.com/home>>

TRAPICHE LA PALESTINA. [En línea]

<www.trapichelapalestina.com>

TRAPICHE SAN SEBASTIAN [En línea]

<www.trapichesansebastian.com>

TRAPICHE LA ALSACIA. [En línea]

<<http://laalsacia.com/nuestra-historia.php>>

WHELEEN Thomas y HUNGER David, Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima edición. México 2007

<https://issuu.com/procana.org/docs/procana-116-visual>