

**DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
"TRAPICHE VICTORIA" DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE PARA EL
PERÍODO 2016 - 2019**

**DIANA MARÍA HERNÁNDEZ PEÑA
VIVIANA ANDREA OSPITIA GAÑAN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016**

**DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
"TRAPICHE VICTORIA" DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE PARA EL
PERÍODO 2016 - 2019**

DIANA MARÍA HERNÁNDEZ PEÑA

VIVIANA ANDREA OSPITIA GAÑAN

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

Director

MBA. JAIME ALBERTO DE LA CRUZ GODOY

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ

2016

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, Junio de 2016

DEDICATORIA

Este logro y gran paso para mi vida profesional va especialmente dedicado a mí querida madre, porque gracias a su apoyo incondicional y su confianza en mí, hoy soy una mejor persona. También agradezco de todo corazón a mi tío Wilson Hernández por su compromiso con mis estudios y por tenderme la mano siempre que lo necesite, A mi hermanita Tatiana que es uno de mis grandes motores de lucha y motivación para ser el mejor ejemplo de mujer que ella pueda seguir, A mis familiares más cercanos por creer en mis capacidades y a los pocos amigos que tengo por estar ahí en las buenas y malas. Por último, dedico este logro a las personas que me encaminaron, me ayudaron y querían verme graduar, pero que lastimosamente ya no están conmigo.

Los amo inmensamente y deseo compartir este y todos mis éxitos con ustedes.

Diana María Hernández Peña

Dedico este logro principalmente a Dios por darme la voluntad y oportunidad para llegar hasta aquí. A mi madre que ha sido mi apoyo incondicional y mi ejemplo a seguir y quien con su dedicación pudo educarme para el bien. A mi familia quienes siempre guían mis pasos, me fortalecen y me han apoyado e incentivado para cumplir mis sueños. A mi hermana que siempre ha estado a mi lado. A mis primos, pues son mi motor para avanzar y seguir creciendo profesionalmente. A mi novio Andrés por el apoyo incondicional. A mis amigos que estuvieron presentes en el camino para complementar mis conocimientos y ayudaron a cumplir este sueño. También dedico este logro a mis profesores quienes fueron los que me guiaron por el camino del conocimiento y dieron todo de sí para enseñarme a ser una mejor persona para el mundo. Y por último, pero no menos importante, dedico este logro a las personas que ya no están conmigo y que quisieron verme graduada.

A todos los amo con todo mi corazón y quiero compartir este y muchos éxitos que están por venir.

Viviana Andrea Ospitia Gañan

AGRADECIMIENTOS

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

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

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

De igual manera damos las gracias a la empresa Trapiche Victoria y a todos sus colaboradores por abrirnos las puertas en la realización de esta Planeación Estratégica.

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

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
1. METODOLOGÍA.....	16
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3. SISTEMATIZACIÓN	19
2. OBJETIVOS	20
2.1. OBJETIVO GENERAL	20
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	22
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	23
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	24
4. MARCO REFERENCIAL.....	25
4.1. ESTADO DEL ARTE.....	25
4.2. MARCO TEÓRICO	26
4.2.1. Planeación Estratégica.....	26
4.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	29
4.2.3. Análisis del Ambiente Competitivo.	31
4.3. MARCO CONCEPTUAL	40
4.4. MARCO LEGAL	42
5. DISEÑO METODOLÓGICO	46
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	46
5.2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	46
5.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	46
5.3.1. Fuentes de Información Primarias.....	46
5.3.2. Fuentes de Información Secundarias.....	48
6. CARACTERIZACIÓN	50

6.1.	LA EMPRESA.....	50
6.2.	RESEÑA HISTÓRICA.....	51
6.3.	MISIÓN.....	52
6.4.	VISIÓN.....	53
6.5.	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	53
6.6.	CLIENTES DE TRAPICHE VICTORIA	54
7.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	55
7.1.	ENTORNO GEOFÍSICO REGIONAL Y LOCAL	55
7.2.	ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	56
7.3.	ENTORNO AMBIENTAL.....	58
7.4.	ENTORNO SOCIOCULTURAL	60
7.5.	ENTORNO ECONÓMICO	63
7.6.	ENTORNO TECNOLÓGICO	66
7.7.	ENTORNO JURÍDICO	69
7.8.	MATRIZ INTEGRAL DEL ENTORNO:.....	73
8.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	79
8.1.	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	79
8.2.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO.....	81
8.2.1.	Condiciones de los Factores.	81
8.2.2.	Dotación de Factores.	82
8.2.3.	Jerarquías entre Factores.	82
8.2.4.	Condiciones de la Demanda.	86
8.2.5.	Sectores Proveedores y Conexos.	87
8.2.6.	Estrategias y Estructuras de las empresas del Sector.	92
8.2.7.	El Papel del Gobierno en el Sector:	94
8.3.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	97
8.3.1.	Amenaza de Nuevos Competidores.....	98
8.3.2.	Poder de Negociación de los Proveedores.	101
8.3.3.	Poder de Negociación de los Clientes.....	102
8.3.4.	Amenaza de Productos Sustitutos.	102

8.3.5.	Rivalidad entre los Competidores del Sector.	104
8.3.6.	Análisis estructural del sector.....	107
9.	BENCHMARKING.....	108
9.1.	EMPRESAS COMPETIDORAS.....	108
9.1.1.	Industria Alimenticia El Trébol S.A.	108
9.1.2.	Trapiche San Diego (Prodecaña).....	109
9.1.3.	Trapiche La Alsacia.....	109
9.1.4.	Trapiche Victoria.	110
9.2.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	110
9.2.1.	Acceso a la Materia Prima.	111
9.2.2.	Calidad de la Materia Prima.	112
9.2.3.	Personal Capacitado.	112
9.2.4.	Tecnología en Producción.....	113
9.2.5.	Calidad del Producto Terminado.....	114
9.2.6.	Gestión Comercial.....	115
9.2.7.	Precio del Producto.....	116
9.2.8.	Cumplimiento en la Entrega.	117
9.2.9.	Portafolio de Productos.	118
9.2.10.	Innovación y Desarrollo del Producto Terminado.	119
9.3.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	121
10.	ANÁLISIS INTERNO.....	128
10.1.	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	128
10.1.1.	Planeación.	128
10.1.2.	Organización.....	129
10.1.3.	Dirección.....	133
10.1.4.	Evaluación y Control.	133
10.2.	MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	134
10.3.	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	135
10.4.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA	136
10.4.1.	Área de Campo.....	136

10.4.2.	Área de Cosecha y Maquinaria.....	138
10.4.3.	Fábrica.....	139
10.4.4.	Gestión Comercial.	142
10.4.5.	Área de Gestión Humana.....	145
10.4.6.	Área Financiera.....	146
10.5.	MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS	149
11.	ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (DOFA)	156
11.1.	MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	156
11.2.	MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	158
11.3.	LISTADO DOFA	162
11.4.	MATRIZ DOFA	165
12.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	167
12.1.	MISIÓN.....	167
12.2.	VISIÓN	168
12.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	168
12.4.	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	170
13.	PLAN DE ACCIÓN	172
13.1.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	172
13.2.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES, RESPONSABLES	173
13.3.	CRONOGRAMA.....	178
13.4.	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS:	181
13.4.1.	Políticas.	181
13.5.	INDICADORES DE SEGUIMIENTO.....	183
14.	CONCLUSIONES.....	184
15.	RECOMENDACIONES.....	186
	BIBLIOGRAFÍA.....	187

WEBGRAFÍA.....	188
-----------------------	------------

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Producción y venta de panela 2003 - 2007	16
Tabla 2 Pasos para la Planeación	28
Tabla 3 Pasos para la elaboración de la Planeación Estratégica	29
Tabla 4 Guía de Análisis del Macro Ambiente	30
Tabla 5 Evaluación Integrada del Análisis Externo	30
Tabla 6 Matriz del Perfil Competitivo - MPC	35
Tabla 7 Guía del Análisis Interno	36
Tabla 8 Evaluación Integrada de la situación Interna	37
Tabla 9 Análisis DOFA.....	38
Tabla 10 Objetivos de corto plazo Vs Actividades	39
Tabla 11 Cronograma de Actividades.....	39
Tabla 12 Recursos y Presupuesto	39
Tabla 13 Marco Legal	42
Tabla 14 Fuentes de información primarias.....	47
Tabla 15 Fuentes de Información Secundarias	48
Tabla 16 Portafolio de Productos.....	53
Tabla 17 Análisis del Entorno Geofísico Regional y Local.....	56
Tabla 18 Análisis del Entorno Demográfico	58
Tabla 19 Análisis del Entorno Ambiental	60
Tabla 20 Análisis del Entorno Sociocultural.....	62
Tabla 21 Análisis del Entorno Económico.....	66
Tabla 22 Análisis del Entorno Tecnológico	68
Tabla 23 Análisis del Entorno Jurídico.....	72
Tabla 24 Matriz Integral del Entorno	73
Tabla 25 Área, Producción, Rendimiento y Unidades Productoras del cultivo de caña panelera por Departamentos en 2009.....	80
Tabla 26 Análisis estructural del Sector Panelero.....	107
Tabla 27 Acceso a la materia prima.....	111
Tabla 28 Calidad de la materia prima	112
Tabla 29 Personal capacitado.....	113
Tabla 30 Tecnología en producción.....	114
Tabla 31 Calidad del producto terminado	115
Tabla 32 Gestión Comercial	116
Tabla 33 Precio del producto	117
Tabla 34 Cumplimiento en la entrega	118
Tabla 35 Portafolio de productos	119

Tabla 36 Innovación y Desarrollo del producto terminado	120
Tabla 37 Matriz del Perfil Competitivo	121
Tabla 38 Funciones de las áreas de la empresa	132
Tabla 39 Matriz de Diagnóstico del Proceso Administrativo	134
Tabla 40 Análisis de la cultura organizacional	136
Tabla 41 Análisis Área de Campo.....	137
Tabla 42 Análisis del Área de Cosecha y Maquinaria.....	139
Tabla 43 Análisis del Área de Fábrica	142
Tabla 44 Análisis del Área Comercial	145
Tabla 45 Análisis del Área de Gestión Humana.....	146
Tabla 46 Análisis del Área Financiera.....	148
Tabla 47 Matriz Integrada de los Factores Internos.....	149
Tabla 48 Matriz de Evaluación de los Factores Externos - EFE	157
Tabla 49 Matriz de Evaluación de los Factores Internos	159
Tabla 50 Listado DOFA	163
Tabla 51 Matriz DOFA	166
Tabla 52 Criterios para la elaboración de la Misión de Trapiche Victoria	167
Tabla 53 Criterios para la elaboración de la Visión de Trapiche Victoria	168
Tabla 54 Objetivos Estratégicos con relación al DOFA	169
Tabla 55 Organigrama propuesto para Trapiche Victoria	171
Tabla 56 Objetivos a corto plazo con relación a los Objetivos Estratégicos	172
Tabla 57 Objetivos a corto plazo - Actividades - Responsables	173
Tabla 58 Cronograma de Actividades.....	178
Tabla 59 Indicadores de Seguimiento.....	183

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Modelo del Diamante Competitivo de Michael Porter	31
Ilustración 2 Matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter	32
Ilustración 3 Análisis estructural del sector	33
Ilustración 4 Mapa de Tuluá.....	50
Ilustración 5 División Política - Urbana del Municipio de Tuluá.....	51
Ilustración 6 Presentaciones Panela Victoria	54
Ilustración 7 Empresas pertenecientes al clúster del Azúcar	91
Ilustración 8 Clúster del Azúcar	92
Ilustración 9 Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter	97
Ilustración 10 Cadena de distribución de la panela.....	99
Ilustración 11 Costos de cultivo por actividad para grandes cultivadores	106
Ilustración 12 Radar de competitividad de las empresas productoras de panela	122
Ilustración 13 Radar de competitividad según los valores sopesados	123
Ilustración 14 Radar de valor Trapiche Victoria	124
Ilustración 15 Radar de valor El Trébol	125
Ilustración 16 Radar de valor San Diego	126
Ilustración 17 Radar de valor La Alsacia.....	127
Ilustración 18 Organigrama Trapiche Victoria por áreas	130
Ilustración 19 Organigrama Trapiche Victoria por cargos	131

GLOSARIO

Suerte: así se le denomina a cada lote o división en la que se cultiva caña de azúcar.

Tacho: es la olla o recipiente en que se cocina el jugo de la caña pero llevado a proporciones industriales.

Sedimento: Conjunto de partículas sólidas que queda depositado en el fondo del recipiente que contiene un líquido. En el caso del agua de panela también se le puede llamar cuncho.

Cachaza: La cachaza es el principal residuo de la industria del azúcar de caña, produciéndose de 30 a 50 Kg. por tonelada de materia prima procesada, lo cual representa entre 3 y 5% de la caña molida.

Melaza: La melaza es una mezcla compleja que contiene sacarosa, azúcar invertido, sales y otros compuestos solubles en álcali que normalmente están presentes en el jugo de caña localizado, así como los formados durante el proceso de manufactura del azúcar.

Caldera: es una máquina o dispositivo de ingeniería diseñado para generar vapor. Este vapor se genera a través de una transferencia de calor a presión constante, en la cual el fluido, originalmente en estado líquido, se calienta y cambia su fase a vapor saturado.

Gavera: Aparato de madera, con varios compartimientos donde se enfría y espesa la miel de caña.

Bagazo: Residuo orgánico resultante del prensado de la caña de azúcar. Puede usarse como combustible y causar contaminación atmosférica por emisión de humos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran cada vez más inmersas en la era de la globalización y en una constante batalla para lograr mayor ventaja competitiva en el sector al que pertenecen. Esto las lleva a enfrentarse a nuevos cambios que las obligan a volverse flexibles y adaptarse a nuevas situaciones, personas, entornos, entre otras cosas.

Para disminuir el riesgo de que las organizaciones vayan al fracaso y no prosperen en el mercado, se hace indispensable la necesidad de una planificación estratégica para el sostenimiento de las empresas a largo plazo, ya que esta es una herramienta que le permite a la empresa tomar decisiones de nivel estratégico para el día a día, y además de esto le permite evaluar tales decisiones con el fin de guiar a la compañía por la mejor directriz.

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

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

En el presente trabajo, se establecerán las variables internas y externas que le afectan o le benefician a la empresa TRAPICHE VICTORIA para después analizarlas, establecer un diagnóstico y finalmente, un plan de acción con unas estrategias a aplicar; esto será con ayuda de la elaboración y desarrollo de distintas matrices las cuales facilitan el proceso, volviéndolo más práctico y más preciso en sus resultados.

1. METODOLOGÍA

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La producción de la panela se destina principalmente al consumo doméstico. Pese a que la India es el mayor productor de panela, Colombia es el mayor consumidor. En la última década, el consumo per cápita de panela ha presentado una disminución gradual pero significativa en el sector. Entre las razones atribuibles al descenso en el consumo se destacan el cambio de preferencias y de hábitos alimenticios de los consumidores. Así mismo, el consumo de panela se ha visto desplazado por otros productos sustitutos directos, como el azúcar y los edulcorantes sintéticos, e indirectos, como las bebidas gaseosas y los refrescos de bajo valor nutritivo. De hecho, tanto el campesino como el residente en las ciudades han sustituido la tradicional agua de panela por gaseosas, refrescos y similares, lo cual ha incidido en la pérdida gradual de participación del producto en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente en la de hogares de ingresos medios y altos. (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2004)

En la siguiente tabla se observa que la cantidad de panela vendida ha venido disminuyendo en la misma proporción que su producción. Lo anterior conlleva a una inevitable pérdida de participación en el mercado panelero como consecuencia de estas disminuciones.

Tabla 1 Producción y venta de panela 2003 - 2007

AÑO	CANTIDAD PRODUCIDA	CANTIDAD VENDIDA
2003	21.473.866	21.616.157
2004	27.572.198	27.418.986
2005	25.359.781	24.740.567
2006	23.222.648	23.369.440
2007	23.330.697	23.153.072

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE 2003

Esta pérdida de participación gradual de la panela se ve reflejada principalmente en los estratos medio y alto, ya que en estas clases sociales actualmente existe el paradigma de que el agua de panela es una bebida “para los pobres”, o que es exclusiva de los estratos más bajos porque estos no poseen la capacidad adquisitiva para consumir otras bebidas de alto precio. Tal como lo afirma

(Benavides & Roa, Revista Ecom, 2013), *“Algunas personas creen que la panela es un producto para personas pobres, inclusive en Brasil es considerado “azúcar para pobres”, pero creo que debemos analizar detalladamente esta categoría. Las personas de bajos recursos consumen normalmente panela y con solo una taza en la que esté disuelta obtienen las calorías, vitaminas y minerales que necesitan, permitiéndoles seguir con sus labores diarias. El producto no está diseñado para pobres, por lo contrario es un producto natural con un alto valor nutricional.”*

En este orden de ideas, lo que pretenden muchos productores de panela es desmentir este paradigma, y sensibilizar a los consumidores de estratos altos de que la panela es un alimento muy nutritivo y de gran importancia en la dieta diaria de una persona por sus muchos beneficios.

La empresa *TRAPICHE VICTORIA*, es una organización dedicada a la producción y comercialización de panela con su respectiva marca **“Panela Victoria”**, la cual debe competir con gran cantidad de marcas nuevas que han surgido en los últimos años y que ofertan sus productos a precios muy bajos, con los que la mayoría de veces a la Organización le queda muy difícil competir.

También existe el problema de los clientes, los cuales tienen un paradigma que está muy ligado a la cultura de los consumidores de ciertas zonas del país. Poseen un concepto errado en lo que se refiere al color versus calidad en la panela. Éstos prefieren comprar una panela que sea de un color claro o amarillento, porque piensan que el color oscuro es sinónimo de poca calidad o mucho sedimento en ella, cuando lo que realmente influye en el color de la panela es el tipo de caña de azúcar y su respectivo tratamiento. Según (INVIMA, 2013), *“Es necesario un cambio en el pensamiento por parte de algunos de los comercializadores y consumidores de panela, quienes asocian los colores oscuros de este producto con condiciones adversas frente a la calidad del mismo, y de esta manera, desde el consumo minimizar el riesgo de que se usen insumos no permitidos en la elaboración de este alimento... Así mismo hace un llamado a los consumidores para que al momento de adquirir este tipo de alimento, tengan en cuenta que coloraciones muy claras de la panela, si bien son más atractivas, pueden estar asociadas al uso de sustancias prohibidas para la elaboración de la panela.”*

Teniendo en cuenta lo anterior, la caña de azúcar es la materia prima fundamental en la producción de panela, la cual debe de ser de muy buena calidad para poder cumplir con los requerimientos físicos y químicos que solicitan los clientes a la hora de pedir el producto; la caña de azúcar al ser un insumo agrícola requiere de

un proceso manual, por ende es un producto que no está estandarizado y que puede variar en forma, tamaño, color y el tipo de jugo que se extrae. Lo anterior depende en gran medida de las condiciones de siembra y cosecha de la misma, los cuales son a su vez determinadas por el tipo de suelo, las condiciones climáticas y las buenas prácticas en el área de Cosecha; esta área es la encargada de compra, corte, alce y transporte de la caña de azúcar. También se encarga de conseguir la caña necesaria para suplir la necesidad existente en el momento, bien sea con el proveedor existente o consiguiendo uno nuevo. Al variar las condiciones físicas y químicas de la caña de azúcar, los lotes de producción de panela serán diferentes el uno del otro y afectaran directamente a la estandarización del producto.

Por otro lado, uno de los inconvenientes encontrados en el área Comercial (relaciones comerciales y mercadeo), es el no poder cumplirle a los clientes con los pedidos en las fechas solicitadas, debido a que ocasionalmente el producto no cumple con los requerimientos exigidos por ellos. Como consecuencia de esto se genera una inconformidad por parte de los clientes. Otro motivo por el cual se les incumple a los clientes es el hecho de que en algunas ocasiones se produce panela de otras marcas, es decir se le maquila a otras empresas productoras de panela, dejando en un segundo plano la producción de la marca propia que es “Panela Victoria” y ocasionando una competencia directa contra otras marcas que han sido producidas en el Trapiche Victoria.

La programación de las entregas de panela se realiza de acuerdo a las especificaciones de cada cliente, la cantidad solicitada y la zona en la que se encuentran; de esto se encarga el área de Despachos, además de coordinar el transporte y facturar el producto a los clientes. Cuando la panela no alcanza los estándares requeridos por el cliente altera la programación que se tenía anteriormente, debido a que ésta se hace de acuerdo a los pedidos que se realizan semanalmente y a las rutas de los camiones, lo que ocasiona desorden en los despachos y que las personas encargadas tengan que reprogramar los pedidos. Otra de las razones por las cuales se ve afectada la programación de los despachos es el hecho de que algunos clientes tienen prioridad y se les realizan las entregas sin cumplir con el tiempo proyectado, lo que ocasiona un incumplimiento a los demás clientes.

Lo que se pretende por lo tanto es, corregir y disminuir los problemas mencionados anteriormente en el menor lapso de tiempo posible, para que en un futuro no se agraven ni se conviertan en un obstáculo en el logro de los objetivos de la empresa. Esto se llevara a cabo por medio de la realización de una

Planeación Estratégica aplicada a la empresa que permita generar y emplear estrategias que contrarresten Amenazas, aprovechen Oportunidades, minimicen Debilidades y desarrollen Fortalezas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la planeación estratégica que requiere la empresa TRAPICHE VICTORIA del municipio de Tuluá - Valle, para el período de tiempo 2016 - 2019?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuál es la descripción general de la empresa Trapiche Victoria?
- ¿Cuáles son las variables del entorno que afectan positiva o negativamente a la empresa Trapiche Victoria?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la competitividad de las empresas del sector panelero?
- ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa Trapiche Victoria?
- ¿Cuáles son las variables internas de la empresa Trapiche Victoria que benefician o afectan sus procesos?
- ¿Qué variables externas e internas que impactan positiva o negativamente a la empresa Trapiche Victoria?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico que le favorecen a la empresa Trapiche Victoria?
- ¿Cuál es el plan de acción para la implantación de las estrategias en la empresa Trapiche Victoria?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una planeación estratégica para la empresa TRAPICHE VICTORIA del municipio de Tuluá - Valle para el período 2016 - 2019.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar la descripción general de la empresa Trapiche Victoria.
- Identificar las variables del entorno que afectan positiva o negativamente a la empresa Trapiche Victoria.
- Establecer los factores que determinan la competitividad de las empresas del sector panelero.
- Definir los principales competidores de la empresa Trapiche Victoria.
- Determinar las variables internas de la empresa Trapiche Victoria que benefician o afectan sus procesos.
- Seleccionar las variables externas e internas que impactan positiva o negativamente a la empresa Trapiche Victoria.
- Formular el direccionamiento estratégico que le favorecen a la empresa Trapiche Victoria.
- Proponer el plan de acción para la implantación de las estrategias en la empresa Trapiche Victoria.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La panela es el sustento monetario y alimenticio de miles de familias campesinas en el país, esto debido a que es un alimento muy saludable en tanto que puede utilizarse como edulcorante natural, aporta energía y nutrientes esenciales para el organismo; por ende se puede decir que es uno de los productos más necesarios en la canasta familiar, pues además de tener las propiedades mencionadas anteriormente, es un producto de fácil acceso para todo el público y puede ser útil para varios usos en la cocina. Por otra parte, la cadena de producción de la panela se ha diversificado de tal manera que la mano de obra de campesinos ha sido reemplazada por máquinas eficientes que hacen el trabajo de recolección y molienda de la caña de azúcar.

La cadena agroindustrial de la panela en Colombia ha marcado este sector debido a diferentes factores que la hacen parte esencial de éste, dentro de estos factores, se encuentra la generación de empleo, pues se sitúa en el segundo lugar de generador de empleo después del café, tiene el quinto lugar en cultivos del país hablando en términos de área cultivada, además de ello, existen aproximadamente 18.000 trapiches en todo el país, diferenciados por factores tecnológicos, de infraestructura, de transporte, entre otros factores. Dado lo anterior, se aprecia que es de suma importancia y despierta el interés de muchas personas el hecho de estudiar a fondo éstas organizaciones y generar estrategias que vayan a la vanguardia con el cambio en gustos y preferencias de los clientes que consumen Panela.

Las necesidades de las personas cambian constantemente y es en lo que la empresa TRAPICHE VICTORIA debe enfocarse, pues el hecho encontrarse en el mercado productos que suplen las mismas necesidades de la panela, hace que las ventas de ésta bajen y se requiera de expertos para generar ideas y estrategias que solidifiquen la imagen que los clientes tienen de éste producto y no lo vean como un endulzante más del mercado; con esto se permite sostener el mercado que ya se tiene. Por otra parte, esta organización no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, lo que hace aún más difícil la permanencia en el mercado habiendo tantos competidores existentes en él, pues todas las organizaciones sin importar en qué sector se muevan deben estar a la vanguardia de los cambios, deben prever las cosas antes de que sucedan y tener planes de acción para contrarrestar estos cambios.

La planeación estratégica es una de las mejores herramientas en las organizaciones, debido a que en ella se evalúa tanto interna como externamente el estado actual de la empresa, además permite elaborar estrategias para compensar entre lo positivo y lo negativo con lo que cuenta la empresa.

En ese orden de ideas, se ve la necesidad de realizar una planeación estratégica a la empresa *TRAPICHE VICTORIA* que permita realizar un análisis para identificar las fortalezas y debilidades de cada área, así como las amenazas y oportunidades del sector, plantear estrategias que puedan minimizar estas debilidades y llevarlas a cabo por medio de un plan de acción, para lograr dar solución a los problemas planteados anteriormente como lo son contrarrestar las amenazas externas de los productos sustitutos e incrementar la participación de la empresa en el mercado panelero.

Todas las organizaciones independientemente del nicho del mercado al que apunten, sufrirán de cambios constantes en éstos mismos, cambios en los gustos o preferencias de las personas, cambios políticos o gubernamentales, entre otros. Con lo anterior podemos concluir que la necesidad de realizar una planeación estratégica a la empresa *Trapiche Victoria* es fundamental, ya que con una efectiva planeación de sus actividades y adopción de estrategias adecuadas a los problemas ocasionados en el camino, la empresa puede incrementar su poder competitivo y lograr tasas altas de crecimiento.

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La creación de un plan estratégico para la empresa *TRAPICHE VICTORIA* busca, además de solucionar los problemas tanto internos como externos que la afectan actualmente, poner en práctica las principales teorías sobre planeación estratégica y aplicar los conocimientos hasta ahora adquiridos a lo largo de toda la carrera universitaria.

Para poder cumplir con este propósito, se pretenden aplicar estrategias y teorías creadas por diferentes autores, tales como Humberto Serna, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, Ackoff Russel, entre otros; los cuales servirán de soporte para demostrar que realizarle un plan estratégico a una organización resulta efectivo y de gran utilidad para las empresas que todavía no se han trazado un rumbo definido, bien sea por falta de experiencia, o por poca credibilidad en la aplicación

de teorías y conceptos y en vez de eso han preferido conformarse con el aprendizaje empírico.

Es de vital importancia para la empresa TRAPICHE VICTORIA implantar un plan estratégico, ya que debido a que tienen tantos años de experiencia en el mercado, han logrado un gran posicionamiento en la ciudad de Tuluá y otras ciudades del país y por lo tanto, el desarrollo de una buena planeación estratégica sería el complemento ideal para que esta empresa incremente su competitividad con muchas posibilidades de éxito.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr los objetivos planteados, se empleara la planeación estratégica como método. El concepto central en que se debe desarrollar esta planeación estratégica es que será el corazón de la empresa, el cual identifica hacia donde se quiere llegar y porque. Permite tener un enfoque global para administrar un proceso correctamente. También proporciona esquemas de las actividades a realizar y hacia qué fin llevan estas actividades, de una manera clara y explicando por qué y cómo se pretender alcanzar.

Las matrices DOFA, MPC, EFE y EFI y su correcto análisis, son las herramientas clave para identificar factores de éxito y fracaso tanto a nivel interno como externo en las empresas. Estas herramientas generan estrategias que por medio de actividades ayudan a la empresa a mejorar su situación y con su correcta implementación, definen las metas que se quieren alcanzar en un periodo de tiempo específico (Direccionamiento Estratégico).

Todos los procedimientos, técnicas e instrumentos que se emplearan son de entera validez y confiabilidad, y con el fin de demostrarlo, se utilizara como base literatura especializada en planeación estratégica y análisis organizacional, que puedan establecer pautas para resolver concisamente problemas de toma de decisiones tanto a nivel interno como externo en la empresa.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los resultados obtenidos en esta investigación, le permitirán a la empresa TRAPICHE VICTORIA tener una misión y visión definida y que le acceda a fijar unos objetivos claros para guiar a todo el equipo de trabajo; además de ello, adaptarse al cambio constante de una manera más eficiente y conocer el mercado de una mejor manera, para así trazar las estrategias y los procedimientos a seguir de acuerdo con lo estipulado en el plan de acción. Con ayuda de estos objetivos y planteamiento de estrategias y tácticas, se actuara directamente sobre la problemática de la empresa para hacer mejoras y realizar cambios que contribuyan a crear ventaja competitiva, aumentar la producción y por ende, la rentabilidad de la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ESTADO DEL ARTE

Para la elaboración del presente trabajo se tuvo como referencia algunas investigaciones de la región realizadas anteriormente, que tratan temas similares y del mismo sector industrial, con base a estos trabajos se recopiló la siguiente información:

- *Diseño de un plan estratégico para la empresa NETWAN CONNECTION" del municipio de Riofrío para el período 2016-2020. **Autor:** Karla Andrea Angulo Leyton y Mónica Alexandra Suárez Zuluaga.:* en esta investigación se establecieron los criterios de análisis tanto internos como externos que afectan a la organización, con el fin de obtener un diagnóstico certero de la realidad que vive y poder proporcionar asesoría en el ámbito estratégico, mediante una serie de matrices que ayuden en la determinación de los objetivos correctos y las tácticas que mejoren su situación en cuanto a satisfacción del cliente, competitividad en el sector, formalidad en las funciones de los empleados y el aumento en las utilidades. Debido a que este trabajo es una planeación estratégica, la metodología aplicada es de gran apoyo porque el tipo y método de investigación utilizados son el descriptivo y deductivo, los cuales también se utilizan en el presente trabajo.

Este trabajo fue de utilidad en cuanto al planteamiento y estructura del marco teórico, de los cuales sobresalen autores como Humberto Serna e Idalberto Chiavenato; además, el modelo para la realización de las matrices EFE, EFI y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

- *Plan estratégico 2006 - 2008 para la empresa de alimentos Frutos del Campo "LA LECHERITA" Tuluá - Valle. **Autor:** Jhon Jairo Sánchez Rincón.:* Este trabajo tiene como objeto determinar un plan estratégico para una empresa ya creada y en funcionamiento. El estudio permitió identificar las variables que más intervienen en el desarrollo de la microempresa y como se interrelacionan. En la metodología utilizada para esta investigación intervienen los procesos de: observación, descripción, explicación, análisis, deducción e inducción.

En este trabajo el autor hace un diagnóstico por áreas funcionales, describiendo las debilidades y fortalezas en cada una de ellas. Esto sirve de

guía para la elaboración de un diagnóstico general significativo en el desarrollo del presente trabajo.

- *Diseño de un plan de mercadeo estratégico para la comercialización de la panela marca Barrancas en almacenes de cadena de la ciudad de Cali.*
Autor: Álvaro José Bolaños Durán. En este trabajo se encuentran detalladas características, oportunidades y posibles obstáculos que debe asumir la empresa en el proceso de ampliación comercial, en donde Agropanela ha decidido realizar un proceso de búsqueda de nuevos mercados para empezar a comercializar sus productos y así obtener mayor posicionamiento y recordación de marca en la ciudad de Cali. La metodología usada fue de carácter cuantitativo descriptivo porque se describieron los fenómenos de los factores y hechos reales que afectan el plan de mercadeo, los investigadores encuestaron al consumidor final en el punto de venta, examinando así variables que llevaron a realizar predicciones.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de los directivos en las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen a los clientes.

Para Fayol, gerencia significa mirar adelante, lo cual hace del proceso de previsión y planeación una actividad central de la actividad de negocios. La gerencia debe evaluar el futuro y estar preparado para éste. Una organización de negocios para funcionar adecuadamente necesita de un plan, el cual tenga las características de: “unidad, continuidad, flexibilidad y precisión”. Los problemas de planeación que la gerencia deberá vencer son: asegurarse de que los objetivos de cada parte de la organización están bien alineados (unidad); usar la planeación a corto y a largo plazo (continuidad); ser capaz de adaptar el plan a la luz de las circunstancias cambiantes (flexibilidad); e intentar predecir acertadamente los cursos de acción (precisión). La esencia de la planeación es permitir la óptima utilización de los recursos. (Vélez Bedoya, Los Clásicos de la Gerencia, 2007)

Koontz O'Donnell junto a Terry apoyan a Fayol al decir que "la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: "una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa. Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción". (Koontz & O'Donnell, 1985)

Rusell Ackoff al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que ésta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es. Para Ackoff la planeación es: "...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación". (Ackoff, Un concepto de planeación de empresa, 1988)

Idalberto Chiavenato describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo". (Chiavenato, 1986)

"La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia". (Chandler, 1962)

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Rusell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: "La planeación...se anticipa a la toma de dediciones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción". (Ackoff, Lo mejor de Ackoff, 2004). Por otra parte, para George A. Steiner, la

planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación (Steiner, 1998). Esta fase de planeación tiene una serie de pasos, los cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 2 Pasos para la Planeación

1. Definición de los objetivos. En este paso nos preguntamos ¿A dónde queremos ir?
2. ¿Cuál es la situación actual? En este nos preguntamos ¿en dónde estamos ahora?
3. ¿Cuáles son las premisas acerca del futuro? En este paso nos preguntamos ¿Qué tenemos en frente?
4. ¿Cuáles son las alternativas de acción? En este paso nos preguntamos ¿Cuáles son los caminos posibles?
5. ¿Cuál es la mejor alternativa? En este paso nos preguntamos ¿Cuál es la mejor alternativa?
6. Implementación del plan elegido y evaluación de los resultados. En esta etapa nos preguntamos ¿Cómo lo recorreremos?

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial Mc Graw Hill, México, 2002. Pág. 19

Para lograr que una planeación estratégica sea realmente célebre, se deben verificar los factores claves de éxito, los cuales son elementos condicionantes en la consecución de los objetivos que se ha fijado la organización. La planeación trae consigo beneficios que se han mencionado anteriormente, pero además de ellos, todas las personas que intervienen en la consecución de la misma se esfuerzan por obtener un mismo objetivo y existe una mayor flexibilidad en la ejecución de los planes, una mayor orientación hacia los resultados, una mejor coordinación de las actividades y un mejoramiento del control, pues es más fácil evaluar el desempeño y evaluar acciones correctivas para mejorar el proceso. Finalmente, se mejora la administración del tiempo.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer, definen la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). Con este punto de vista se ve la posibilidad de que éstas sean las herramientas que se deban implementar y desarrollar en una empresa que se

prepara para afrontar situaciones futuras que pueden ser perjudiciales para el sostenimiento a largo plazo de la organización.

El modelo de planeación estratégica es más un plan para el futuro; ayuda a una organización a comprender que el proceso de planeación estratégica es más que un plan a largo plazo; ayuda a la empresa a crearlo. Este propósito permitiría establecer el plan estratégico que necesita la organización para poder seguir permaneciendo donde hoy en día se encuentra y a dónde quiere proyectarse a futuro. A continuación se detalla el proceso de planeación estratégica y los pasos que este comprende.

Tabla 3 Pasos para la elaboración de la Planeación Estratégica

Paso 1 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO			
Descripción Organizacional	Definición de Cultura Organizacional	Análisis Externo	Análisis Interno
		Perfil de Oportunidades y amenazas (POAM). Análisis del Perfil Competitivo.	Perfil de Capacidad Interna (PCI). Análisis DOFA.
Paso 2 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
Misión	Visión	Objetivos Corporativos	
Paso 3 - FORMULACIÓN Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO			
PLANES ESTRATÉGICOS		ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: Mapas Estratégicos.	
Paso 4 - SISTEMA DE MEDICIÓN ESTRATÉGICA			
Indicadores de Gestión		Matriz de Seguimiento	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima Edición. Bogotá: Editorial 3R Editores, 2008.

4.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Con la elaboración de esta matriz, se puede resumir y evaluar información de los factores externos de la organización, como el económico, social, cultural, político, demográfico, legal, entre otros. El autor (Betancourt Guerrero, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación, 2013) propone el siguiente análisis:

- Macro ambiente: un factor distintivo en los enfoques de planificación actuales es la disposición externa, entendida como las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento de la organización investigada. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos.
- Análisis del sector: hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones, grupos, centros e instituciones investigadas, que ofrecen productos o servicios similares a los ofrecidos por la empresa en cuestión, identificando con esto la actividad socioeconómica o cultura en la cuál actúan.

En el análisis externo se debe investigar y analizar las diferentes dimensiones, las cuales son sociales, demográficas, culturales, económicas, jurídicas, políticas, tecnológicas y ecológicas; las que determinarán las variables más importantes y así poder clasificarlas en las amenazas y oportunidades existentes en el sector que rodea a la empresa y poder evaluarlas en mayores o menores.

A continuación se presentan las matrices necesarias para la sistematización y clasificación de los resultados arrojados en la investigación.

Tabla 4 Guía de Análisis del Macro Ambiente

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM

Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Tabla 5 Evaluación Integrada del Análisis Externo

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

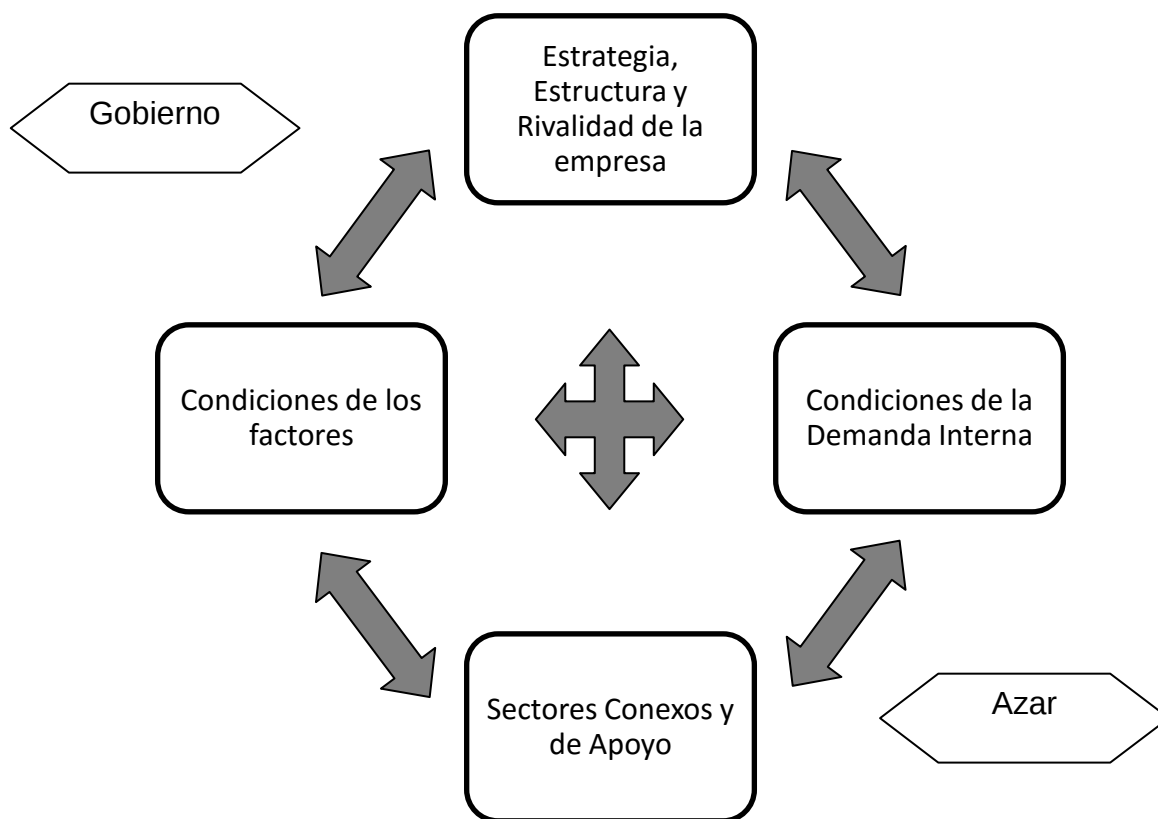
Fuente: Betancourt Guerrero, 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

4.2.3. Análisis del Ambiente Competitivo.

4.2.3.1. El diamante Competitivo.

El modelo del Diamante Competitivo de Michael Porter donde se gestan las ventajas competitivas en el sector consta de cuatro factores los cuales son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó El Diamante. Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores.

Ilustración 1 Modelo del Diamante Competitivo de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia basada en Benjamín Betancourt Guerrero a partir del modelo de Michael Porter (1997)

4.2.3.2. Análisis de la Estructura del Sector.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y cómo está cambiando. En cualquier sector bien sea

nacional o internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas a saber: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores existentes en el sector.

La intensidad de las cinco fuerzas varía de un sector al otro y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión. En la Ilustración 2 se muestran las cinco fuerzas y la relación que existe entre ellas.

Ilustración 2 Matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia basada en Baena, Ernesto. Scientia et Technica IX. 2003

Con los análisis anteriores, el autor (Betancourt Guerrero, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014) propone la Matriz del Análisis Estructural del Sector, la cual

permite conocer la atracción o repulsión de los factores del diamante competitivo con el fin de establecer el perfil competitivo del sector y conocer qué tan atractivo es para el ingreso de posibles competidores o repulsivo limitando el ingreso de nuevos competidores.

Ilustración 3 Análisis estructural del sector

SECTOR			PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR					
			REPULSIÓN		N.	ATRACCIÓN		
Rivalidad entre las empresas competidoras	Concentración	Alta						Baja
	Diversidad de competidores	Alta						Baja
	Condiciones en costos	Alta						Baja
	Diferenciación del producto	Baja						Alta
	Barreras de salida	Alta						Baja
	Rentabilidad del sector	Bajo						Alta
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Economías de escala	Baja						Alta
	Curva de experiencia	Pequeño						Grande
	Diferenciación del producto	Baja						Alta
	Acceso a canales de distribución	Limitado						Amplio
	Inversión necesaria	Alta						Baja
Poder de negociación de los proveedores	Factor de adquisición de materia prima	Alto						Baja
	Concentración de proveedores	Bajo						Alta
	Impacto de los insumos	Alta						Baja
Poder de negociación de los compradores	Concentración de los clientes	Bajo						Alta
	Volumen de compras	Bajo						Alto
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos	Alto						Bajo
Perfil Numérico (suma)								

Fuente: Adaptación del autor (Betancourt Guerrero, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014) a partir del modelo de Michael Porter (1980)

4.2.3.3. Benchmarking Competitivo.

El Benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación. Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar, es decir, el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan para proceder a la solución. (Betancourt Guerrero, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014)

Así mismo, el benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como cita David T. Kearns director general de Xerox Corporation: "un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria". (Camp, 1993)

Por otra parte, la matriz del perfil competitivo (MPC) muestra los principales competidores de una empresa así como sus debilidades y fortalezas principales en contraste con la posición estratégica de una organización que se toma como punto de referencia. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

4.2.3.3.1. Metodología para elaborar un estudio de benchmarking.

A continuación se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking:

- a) Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
- b) Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
- c) Caracterización de las empresas u organizaciones comparables. Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.

- d) Identificación de los factores clave de éxito - F.C.E (Ohmae, 1985). La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito, es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización.
- e) Descripción de los factores clave de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionado los factores clave de éxito de su organización procede a describirlos, justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional.
- f) Elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo - MPC (David, 1997). Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz del perfil competitivo, tal como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6 Matriz del Perfil Competitivo - MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Organización A		Organización B		Organización C		Organización D	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Total	0%	0		0		0		0		0

Fuente: Betancourt, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. 2014.

- g) Radares de comparación. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram), por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.
- h) Análisis e interpretación de los resultado arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares.

4.2.3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados, se deben tener en cuenta las matrices del análisis interno, las cuales se identifican de la siguiente manera:

- **F:** Fortaleza
- **D:** Debilidad
- **FM:** Fortaleza Mayor
- **Fm:** Fortaleza menor
- **DM:** Debilidad Mayor
- **Dm:** Debilidad menor

Tabla 7 Guía del Análisis Interno

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM

Fuente: Betancourt Guerrero, Benjamín; 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Otra matriz sirve de instrumento para realizar el análisis de las variables clave de forma integral, la cual se denomina como la matriz de la evaluación integrada de la situación interna de la organización. Mediante esta herramienta se pretende detectar y evaluar tanto las debilidades como las fortalezas de la organización, así también como los recursos y capacidades con los que cuenta. Todo lo anterior elaborado por medio de un análisis detallado de los aspectos más relevantes de las áreas de la organización para así generar un diagnóstico de cómo se encuentra actualmente la organización posteriormente. La matriz detallada anteriormente se realiza como se presenta a continuación:

Tabla 8 Evaluación Integrada de la situación Interna

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D

Fuente: Betancourt Guerrero, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación. 2013.

A saber, en la primera columna de la Tabla 8 denominada Variable Clave, se seleccionan aquellos recursos, capacidades y situaciones internas que son muy importantes para la organización y que permiten dar una respuesta adecuada al entorno. En la segunda columna denominada Situación Actual se analiza el comportamiento de la variable y se estima como fortaleza o debilidad, buscando mantenerlas o convertirlas en factor de éxito. La última columna designada impacto sobre la empresa, sirve para estudiar la importancia que tiene la variable clave y su grado de incidencia positiva o negativa para la organización.

4.2.3.5. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (DOFA).

Para el tratamiento de la información y ordenamiento de los resultados del análisis estratégico, es necesario tomar en cuenta las deducciones del análisis externo en las guías de amenazas y oportunidades y los resultados del análisis interno registrado en las guías de fortalezas y debilidades. Estos resultados se registran en un resultado DOFA previa selección de las variables más importantes de mayor impacto en la organización y de acuerdo con las matrices EFE y EFI.

La matriz DOFA es de gran utilidad en la dirección estratégica, esto debido a que en ella se presenta un diagnóstico en tiempo real de la organización, cómo está y hacia dónde se dirige en un futuro próximo con las decisiones tomadas en el presente. En ella se identifican las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), las estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de oportunidades y amenazas (FA) y las estrategias de debilidades y amenazas (DA). (Betancourt Guerrero, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación, 2013)

Tabla 9 Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO) Utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.	Estrategias (DO) Superar las Debilidades al aprovechar las Oportunidades.
AMENAZAS	Estrategias (FA) Utilizar las Fortalezas para evitar las Amenazas.	Estrategias (DA) Reducir al mínimo las Debilidades y evitar las Amenazas.

Fuente: Elaboración propia basada en SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava edición. Bogotá: 3R Editores, 2003. p. 147.

4.2.3.6. Direccionamiento Estratégico.

Requiere de una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones por parte de la alta gerencia en donde se decide anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Allí, se establecerán los conceptos que servirán de guía a la organización en donde se define a ésta con su estado del arte; éste direccionamiento lo compone:

- **La misión:** define la razón de ser de la empresa y para qué fue creada. Condiciona las actividades realizadas en el presente y define exactamente las funciones específicas que realiza.
- **La visión:** es lo que la organización desea para un futuro, la meta que se quiere alcanzar de acuerdo a lo planteado en el presente.
- **La filosofía:** define el sistema de valores y creencias de una organización, la guía para sus colaboradores de cómo debe ser el comportamiento de ellos con sus colegas y/o clientes.

4.2.3.7. Plan de Acción.

Es en donde se determinan y asignan las tareas a realizar por los colaboradores involucrados en el proceso de planeación; se definen los plazos de tiempo para cumplir con los requerimientos y se calcula el uso de recursos con los cuáles se cuenta para realizar dicho seguimiento. Es el momento en el que se discute y plasma el qué, cómo, cuándo, dónde y con quién se realizará las acciones para cumplir con los objetivos propuestos.

Es un instrumento para la evaluación continua de un programa establecido; la presentación de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo.

Los planes de acción deben considerar las distintas áreas y procesos establecidos en la organización, tales como: dirección, recursos, capacidades, personal, infraestructura, mercadeo, logística, entre otros. El plan de acción sirve para guiar, comunicar y apoyar la implementación de las estrategias planeadas por la organización para cumplir con los objetivos propuestos. Estos planes comprenden:

- Los objetivos de corto plazo.
- Actividades para lograr los objetivos.
- Cruzar objetivos de corto plazo con las actividades.
- Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.
- Las políticas, procedimientos y normas.

Tabla 10 Objetivos de corto plazo Vs Actividades

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES

Fuente: Betancourt Guerrero, Benjamín; 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

Tabla 11 Cronograma de Actividades

MESES ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6

Fuente: Betancourt Guerrero, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación. 2013.

Tabla 12 Recursos y Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			

Fuente: Betancourt Guerrero, Benjamín; 2013, Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta el recopilado conceptual del contexto de este trabajo; para dicha compilación se tuvo en cuenta la opinión y definición de diferentes autores.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Caña de Azúcar: es una planta de tallo leñoso, tejido dulce y esponjoso, de la que se extrae el azúcar o jugo de caña para la preparación de diferentes alimentos.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Desarrollo organizacional: Es el esfuerzo planeado efectuado por la organización con el propósito de aumentar la eficiencia y la eficacia de la empresa aplicando la ciencia del comportamiento humano. Es aquel donde toda la organización trabaja en pro de la empresa.

Diagnóstico: es el producto de la recolección, análisis e interpretación de datos para obtener un resultado que permita evaluar la condición en que se encuentre una persona, cosa, empresa, etc.

Direccionamiento Estratégico: es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la empresa durante un periodo de tiempo, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en el Plan Estratégico correspondiente. Es el insumo fundamental para el despliegue de la planeación estratégica y operativa en una organización, pues fija los lineamientos generales que orientarán el que hacer institucional durante el tiempo especificado en dicha planeación.

Entorno: son todas aquellas circunstancias o factores de índole cultural, social, económica, legal, etc., que rodean a una persona u organización y que influyen en su desarrollo o estado actual.

Estrategia: procedimientos y acciones que se realizan con inteligencia y raciocinio, y que tienen como objetivo final superar o derrotar a la competencia.

Estructura organizacional: Exposición sistemática de los órganos que integran una institución conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Objetivo: es el planteamiento de un propósito o meta que se desea lograr de manera efectiva, una variable fundamental en el proceso de la planificación y contiene cierto nivel de dificultad.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Panela: también es llamada piloncillo, es un alimento cuyo único ingrediente y materia prima fundamental es el jugo de caña de azúcar, el cual se cocina a altas temperaturas para formar una melaza y se lleva a unos moldes donde se seca y solidifica para obtener el producto terminado.

Plan: es un modelo o diseño sistemático que se realiza antes de llevar a cabo alguna acción, con el propósito de ejecutar alguna idea y dirigirla, especificando todos los detalles que se deben tener en cuenta.

Planeación: es la formulación del estado futuro que desea la organización, determinando en ella los objetivos para lograr la meta deseada por medio de unas estrategias establecidas.

Planeación Estratégica: es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. Es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día, en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, se proyecta para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Plan de acción: es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

Problema: Discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Toma de decisiones: la toma de decisiones es un proceso integral, no solo un acto de elección entre alternativas. El proceso de toma de decisiones empieza por identificar un problema y los criterios de decisión, así como asignar pesos a esos criterios; avanzar al desarrollo, analizar y elegir una alternativa que pueda resolver el problema; implementar la alternativa; y concluye con la evaluación de la eficacia de la decisión.

Trapiche: es el molino que se utiliza para extraer el jugo de algunos productos agrícolas, en este caso el de la caña de azúcar para elaborar panela.

Ventaja competitiva: Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, Porter utiliza lo que él llama la cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor.

4.4. MARCO LEGAL

Los aspectos legales más importantes para el sector panelero se presentan a continuación.

Tabla 13 Marco Legal

DOCUMENTO	EMISOR	DESCRIPCIÓN
Ley 9 de 1979	Congreso de la Republica	Código Sanitario Nacional, Por el cual se dictan medidas sanitarias.
NTC 1311 de 2009	ICONTEC	Productos agrícolas. Panela. Esta norma establece los requisitos y los ensayos que debe cumplir la panela destinada para el consumo humano.

DOCUMENTO	EMISOR	DESCRIPCIÓN
Resolución 4125 de 1991	Ministerio de la protección social	Por la cual se reglamenta el Título V Alimentos, de la Ley 09 de 1979, en lo concerniente a los CONSERVANTES utilizados en alimentos.
CODEX STAN 192 de 1995	Codex	Norma general del Codex para los aditivos alimentarios, en la cual se expone que en los alimentos sólo se reconocerá como adecuado el uso de los aditivos alimentarios que se indican en esta Norma.
Resolución 333 de 2011	Ministerio de la Protección Social	La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado o etiquetado nutricional de los alimentos envasados o empacados nacionales e importados para consumo humano que se comercialicen en el territorio nacional, con el fin de proporcionar al consumidor una información nutricional lo suficientemente clara y comprensible sobre el producto, que no induzca a engaño o confusión y le permita efectuar una elección informada.
Resolución 683 de 2012	Ministerio de la protección social	Por medio de la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano, con el fin de proteger la salud humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.
NTC 512-2 de 2006	ICONTEC	Industrias alimentarias, Rotulado o etiquetado. Parte 2: rotulado nutricional de alimentos envasados. La presente norma tiene por objeto establecer las condiciones

DOCUMENTO	EMISOR	DESCRIPCIÓN
		y requisitos que debe cumplir el rotulado nutricional de los alimentos envasados que se comercialicen en el territorio nacional, en cuyos rótulos o etiquetas declaren información nutricional, propiedades nutricionales, propiedades de salud, estén adicionados de nutrientes o, cuando su descripción produzca el mismo efecto de las declaraciones de propiedades nutricionales o de salud.
Resolución 16379 de 2003	Ministerio de comercio, industria y turismo	Por la cual se reglamenta el control metrológico del contenido de productos en preempacados.
Decreto 1575 de 2007	Ministerio de la protección social	Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del agua para el consumo humano
Decreto 475 de 1998	Presidente de la República	Por el cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable.
Resolución 1023 de 2010	Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Por la cual se adopta el Protocolo para el monitoreo y seguimiento del Subsistema de información sobre uso de recursos naturales renovables-SIUR para el sector manufacturero. Instrumento que establece el marco conceptual, la estructura y la metodología necesaria para llevar a cabo el acopio, almacenamiento, procesamiento, análisis y consulta de indicadores e información sobre el uso y/o aprovechamiento de los recursos naturales renovables, originado por los establecimientos del Cont.
Decreto 4741 de 2005	Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. El presente decreto tiene por objeto prevenir la

DOCUMENTO	EMISOR	DESCRIPCIÓN
		generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.
Resolución 1362 de 2007	Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Por la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el Registro de generadores de residuos o desechos peligrosos, a que hacen referencia los artículos 27° y 28° del Decreto 4741 del 30 de Diciembre de 2005.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es de tipo descriptivo, debido a que ésta se caracteriza por proporcionar información para dar un diagnóstico real de la situación del objeto de estudio. Dado lo anterior, en esta investigación se quiere conocer la situación tanto interna como externa de la empresa TRAPICHE VICTORIA, para así poder brindar un dictamen sobre los problemas o situaciones encontradas y posteriormente realizar un plan de acción con unas estrategias que les sirva de herramienta para guiarse en la resolución de dichos problemas.

Para este estudio, se recogerán datos por medio de métodos cualitativos y cuantitativos.

5.2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Los métodos de investigación que se emplearán para este trabajo serán deductivo, porque se partirá de situaciones y hechos generales para posteriormente enfocarlos en un problema o situación concreta y así llegar a soluciones más certeras; y de análisis, debido a que se recolecta una información acerca del tema investigado, se analiza en base a las teorías para poder establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa y se sugieren cambios para mejorar los procesos que no se realizan correctamente.

5.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

5.3.1. Fuentes de Información Primarias.

La información que se recolectará para las fuentes primarias serán por medio de reuniones con el Gerente y demás empleados de la empresa TRAPICHE VICTORIA, en donde se tratarán temas referentes al manejo que se le ha dado a la compañía tanto interna como externamente, el clima organizacional, mercadeo, servicio al cliente, entre otros.

Tabla 14 Fuentes de información primarias

TÉCNICA A APLICAR	PROPÓSITO	ÍTEMS - PREGUNTAS	ACTORES
1. Entrevista estructurada	Obtener información sobre los objetivos estratégicos que posee actualmente la empresa y cuál es el método planeado por los altos mandos para alcanzar dichos objetivos.	• ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de Panela Victoria? • ¿Qué acciones está llevando a cabo para cumplirlos? • ¿Considera que su empresa es totalmente sólida y que está en capacidad de llegar mucho más lejos? • ¿Cuál cree usted que sea el nivel de satisfacción de sus empleados al trabajar en esta empresa? • ¿Provee a sus empleados las herramientas necesarias para que lleven a cabo sus funciones correctamente? • ¿Se considera una persona flexible frente a los cambios en el entorno que podrían afectar positiva o negativamente su empresa? • ¿Cómo visualiza usted a su empresa en un futuro cercano? • Si descubre que su empresa posee ciertas debilidades y que deben ser corregidas, ¿Cuál sería su forma de proceder frente a ellas? • ¿Cree usted que los estudios de diagnóstico empresarial que generan estrategias para mejorar el funcionamiento de una organización funcionan realmente? ¿Por qué?	Gerente de la empresa
2. Entrevista	Informarse sobre	• ¿Cuáles son las	Jefes de

TÉCNICA A APLICAR	PROPÓSITO	ÍTEMS - PREGUNTAS	ACTORES
semiestructurada	cómo funcionan los procesos de las diferentes áreas de la empresa, que procedimientos y funciones ejerce cada área y como es el ambiente laboral que se maneja dentro de la organización.	funciones que desempeña en su cargo? • ¿Cuántas personas están bajo su mando inmediato? • ¿Considera usted que su cargo tiene un alto nivel de importancia en esta empresa? ¿Por qué? • Cuando se presentan conflictos laborales dentro de su área, ¿Cuál es su forma de actuar para solucionarlos? • ¿Está de acuerdo con que se realice un estudio de clima laboral para detectar las debilidades y fortalezas que posee la empresa y sus colaboradores? • También se incluirán preguntas sobre cómo se llevan a cabo algunos procedimientos específicos de cada área de la organización.	cada área de la empresa

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

5.3.2. Fuentes de Información Secundarias.

Esta información es de fácil acceso, por ser obtenida en las Bibliotecas, libros, revistas, red de Internet, periódicos, revistas especializadas, diccionarios y enciclopedias.

Tabla 15 Fuentes de Información Secundarias

TÉCNICA A APLICAR	PROPÓSITO	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	AUTORES
Se acudirá a fuentes secundarias como estadísticas municipales,	Permitirá ampliar la información recolectada sobre el trabajo y la empresa	• Introducción a la teoría general de la Administración	- Idalberto Chiavenato

TÉCNICA A APLICAR	PROPÓSITO	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	AUTORES
investigaciones relacionadas con la temática de ésta, teorías aplicadas al tema y demás retórica relacionada con el direccionamiento estratégico de la empresa y vinculada con la planeación, ejecución y control de metodologías aplicadas en las organizaciones para posicionarse en el mercado.	en la que se está trabajando, justificando y dando fundamento a los datos e información que se exponga. Toda la información secundaria recolectada servirá para hacer más certeros los conocimientos y resultados obtenidos en el presente trabajo ya que sus fuentes de recolección fueron seguras, reales y acertadas en sus conocimientos.	• Cadena productiva de la panela en Colombia • Administración • Un concepto de planeación de empresa. Limusa. • Los TLC abren las puertas al sector panelero colombiano. • Esbozo histórico sobre la caña de azúcar. • Fedepanela	- http://www.sic.gov.co/documentos/10157/1600658/Panela2012.pdf/e33f1254-ef41-4359-9e64-46efde033871 - Koontz - Russel - http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/los-tlc-abren-puertas-sector-panelero-colombiano/160301 - Patiño, V.M. - http://www.fedepanela.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47:importancia-de-la-panela&catid=58:articulos&Itemid=68

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

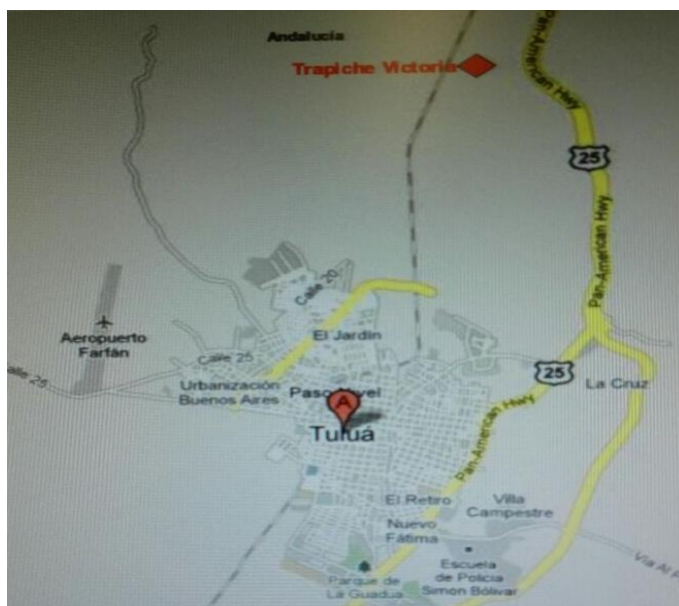
6. CARACTERIZACIÓN

6.1. LA EMPRESA

Trapiche Victoria es una empresa tulueña dedicada a la producción y comercialización de panela (100% jugo de Caña) con su marca propia “Panela Victoria”, cuyo representante legal es el señor Eduardo José Tafur Orejuela, registrado ante cámara y comercio como persona jurídica. Esta organización cuenta actualmente con 98 empleados contratados directamente por la empresa, distribuidos entre la planta de producción y las oficinas, y aproximadamente con 40 empleados indirectos (por medio de contratistas), como corteros de caña y personal de mantenimiento. Según la clasificación por tamaños establecida por Fedepanela, Trapiche Victoria se clasifica como una gran unidad productora de panela con un aproximado de 375kg de panela por hora laborada.

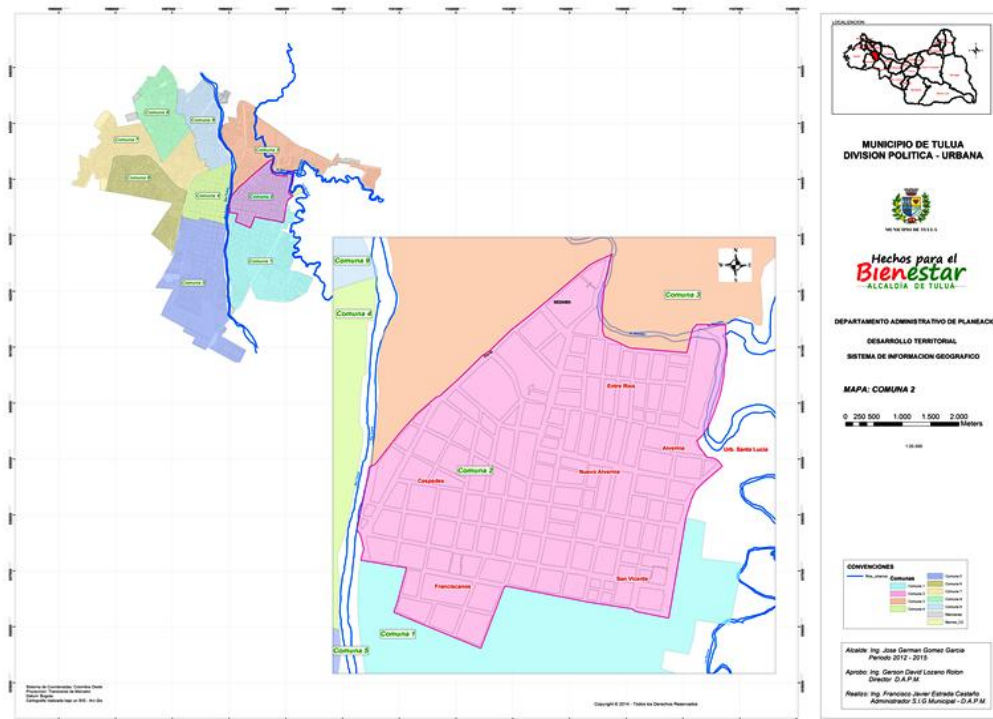
La planta de Producción del Trapiche Victoria se encuentra ubicada en la vereda Zabaletas del municipio de Tuluá- Valle. Por otro lado, las oficinas y el área administrativa de la organización se encuentran ubicadas en el municipio de Tuluá – Valle en la Carrera 21 # 36^a – 27 del barrio Alvernia, Comuna 2.

Ilustración 4 Mapa de Tuluá



Fuente: Google Maps. Tuluá. Colombia

Ilustración 5 División Política - Urbana del Municipio de Tuluá



Fuente: Anuario estadístico de la ciudad de Tuluá año 2013.

6.2. RESEÑA HISTÓRICA

Conociendo que la problemática de la alimentación Nacional era por el acostumbrado uso de químicos en sus procesamientos, surgió la idea de crear un producto 100% natural. Trapiche Victoria se creó en el año 1998, y durante estos 18 años se ha trabajado buscando un continuo mejoramiento para obtener una panela de calidad para los clientes. La empresa está cumpliendo con las normas requeridas por las diferentes instituciones gubernamentales como son: Ministerio de agricultura, Ministerio de Protección Social, INVIMA, y demás instituciones comprometidas, elaborando un excelente producto implementando tecnologías y aprovechando el conocimiento natural combinándolo con un proceso artesanal.

Trapiche Victoria es propiedad del Sr. Eduardo José Tafur Orejuela, oriundo de la de ciudad de Tuluá. En un principio se dedicaba al cultivo de granos, después incursiono en el cultivo de Caña de Azúcar, llegando a ser proveedor de caña del

Ingenio Carmelita. También trabajo junto a su hermano, el Sr. Francisco Javier Tafur, propietario del Trapiche El Esfuerzo de la ciudad de Palmira, por lo cual adquirió experiencia en el negocio panelero. Esto sumado a la experiencia con cultivos de caña y propiedad de los mismos, le dio la iniciativa de tener su propio trapiche hace ya casi dos décadas. La empresa lleva su nombre en honor a la esposa del Sr. Eduardo Tafur, la Sra. María Juliana Victoria Lozano.

Trapiche Victoria se ubicó en la Vereda Sabaletas (vía Andalucía – Tuluá), en el Callejón Agua clara, el cual fue tomado primero en calidad de arrendamiento en el predio donde anteriormente funcionaba el Trapiche La Carmelita y Con el pasar del tiempo la propiedad fue comprada por el Sr. Eduardo Tafur. Debido a que la infraestructura del anterior trapiche era muy artesanal y se encontraba abandonada, el Sr. Eduardo Tafur comenzó a modernizar el trapiche poco a poco hasta convertirlo en lo que es hoy en día. Entre los cambios más importantes se encuentran las ampliaciones y adecuaciones en la estructura física, mejoras en el sistema de molienda (molino y motor), mejora en el sistema de combustión y evaporación (se pasó de hornillas o gurres al sistema de caldera), ampliación y mejora de la estructura organizacional, creación de un laboratorio en la planta, ampliaciones constantes para dar cumplimiento a las exigencias de ley en materia de Calidad, Seguridad Industrial, Inocuidad, Salud Ocupacional, etc.

A través de estos 18 años Trapiche Victoria y su Producto “Panela Victoria”, han logrado gran reconocimiento y posicionamiento en el mercado, basados en la calidad de su producto, el cual es fruto del trabajo arduo y constante de todos aquellos que hacen parte de esta empresa.

Actualmente Trapiche Victoria produce y comercializa panela en tres marcas: Victoria (marca propia), Merkepaiza (exclusiva de los supermercados Merkepaiza en Antioquia), Doña Lupe (exclusiva de las súper tiendas Cañaveral en el Valle) y MerkaCaldas (exclusiva de los supermercados MerkaCaldas en Antioquia), siendo la marca propia la de mayor relevancia para la empresa.

6.3. MISIÓN

Panela Victoria es una empresa encargada de producir y comercializar panela con estándares de calidad y con un equipo de empleados calificados y comprometidos con nuestra labor, contribuyendo así al desarrollo sostenible de nuestra región.

6.4. VISIÓN

Para el año 2.020 convertirse en una empresa líder en el mercado, reconocidos por ofrecer un producto de excelente calidad a nivel Nacional, contribuyendo con el medio ambiente y comprometidos con la excelencia.

6.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Trapiche Victoria cuenta actualmente con el portafolio de productos mostrados en la tabla 16.

Tabla 16 Portafolio de Productos

NOMBRE	UND DE EMPAQUE	PESO X UND	EMBALAJE
Redonda en termoencogible 2x500g	Dos panelas x500g c/u	1000g	caja x24und (24kilos)
Redonda en termoencogible 1x500g	Una panela x500g	500g	caja x48und (24kilos)
Redonda en termoencogible 2x416,5g	Dos panelas x416,5g c/u	833g	caja x24und (20kilos)
Redondita en termoencogible 8x125g	Ocho panelas x125g c/u	1000g	caja x24und (24kilos)
Redondita en termoencogible 4x125g	Cuatro panelas x125g c/u	500g	caja x48und (24kilos)
Redondita 1x125g	Una panela x125g	125g	caja x96und (12kilos)
Cuadradita en termoencogible 8x125g	Ocho panelas x125g c/u	1000g	caja x24und (24kilos)
Cuadradita en termoencogible 4x125g	Cuatro panelas x125g c/u	500g	caja x48und (24kilos)
Cuadradita 1x125g	Una panela x125g	125g	caja x96und (12kilos)
Cubitos Mazamorrera tarro x400g	Cubitos de panela x400g	400g	caja x24und (9,6kilos)
Pastilla en termoencogible 2x250g	Dos panelas x250g c/u	500g	caja x48und (24kilos)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Ilustración 6 Presentaciones Panela Victoria



Fuente: Documentos internos Trapiche Victoria.

6.6. CLIENTES DE TRAPICHE VICTORIA

Los clientes de Panela Victoria son en su gran mayoría las grandes cadenas de supermercados de país, graneros y tiendas mayoristas. Estos clientes obran como intermediarios entre la empresa y el consumidor final, quien es la persona que compra la panela en un supermercado o tienda para llevar a su casa.

Entre los principales clientes de Panela Victoria se encuentran las grandes cadenas de Supermercados a nivel nacional tales como, Supertiendas y Droguerías Olímpica y Jerónimo Martins Colombia S.A.S (Tiendas Ara), a nivel regional los más destacados son Almacenes La 14, Supertiendas Cañaveral, Supermercados Comfandi y Surtifamiliar S.A, en el departamento de Antioquia sus clientes más fuertes son los Supermercados Merkepaisa y MerkaCaldas, y Otro importante cliente para Panela Victoria es la empresa exportadora C.I Fruticol de la ciudad de Cali, a la cual se le suministra panela tipo exportación.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno permite conocer el estado actual que tiene Trapiche Victoria frente al medio donde se encuentra, además de ello, muestra claramente los elementos geofísicos tanto regionales como locales, demográficos, ambientales, sociales, culturales, económicos, tecnológicos y jurídicos que influyen en el comportamiento y desarrollo de la compañía en el sector. Para ello, se hace importante indagar y conocer la realidad del entorno de la ciudad de Tuluá y su área de influencia, para comprender la manera en que influye tanto positiva como negativamente en la sostenibilidad de Trapiche Victoria.

El análisis de las variables externas se realiza a partir de las variables más importantes que se presentan en los diferentes entornos, en donde cada una se clasifica de acuerdo a su estado y cómo se presenta para la organización, bien sea como una oportunidad o como una amenaza; éstas a su vez son valoradas de acuerdo al nivel de impacto frente a la compañía.

Los significados a las abreviaturas a utilizar en los cuadros será la siguiente

A: Amenaza

O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor

Am: Amenaza Menor

Om: Oportunidad Menor

OM: Oportunidad Mayor

7.1. ENTORNO GEOFÍSICO REGIONAL Y LOCAL

En el Suroccidente del país se encuentra ubicado el departamento del Valle del Cauca, entre las cordilleras occidental y central y el río Cauca. En el centro del departamento se halla el municipio de Tuluá, el cual es considerado como una de las ciudades intermedias más importantes del país a 102 Km de la capital. Es atravesado de sur a norte por el río Tuluá. En el límite norte de este municipio se encuentra ubicado el Trapiche Victoria en la vereda Sabaletas, la cual colinda con el municipio de Andalucía. Por ser una ciudad céntrica, Tuluá cuenta con vías de

acceso que permiten contacto con otros municipios de la región, esto también facilita el transporte de panela hacia los diferentes destinos. A esta ciudad se tiene acceso por las carreteras Panamericana y Panorama, las cuales conectan con las principales ciudades del país.

El departamento del Valle del Cauca tiene 270 mil hectáreas dedicadas al cultivo de caña de azúcar, por esta razón es reconocido como el departamento de mayor producción de Caña de Azúcar del país, además existen muchos agricultores en la región dedicados a esta actividad. En ese sentido, el hecho de que el Trapiche Victoria se encuentre ubicado en esta región Vallecaucana, es propicio para el fácil acceso a la caña de azúcar, el cultivo y transporte eficaz de la misma y la producción de panela.

Teniendo en cuenta lo anterior, la ubicación geográfica del Trapiche Victoria en el centro del Valle es clave, porque facilita el buen desempeño de sus actividades productivas y comerciales y por lo tanto al desarrollo y sostenimiento de la organización.

Tabla 17 Análisis del Entorno Geofísico Regional y Local

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá cuenta con vías de acceso que permiten contacto con otros municipios de la región, por el hecho de ser ciudad céntrica, esto también facilita el transporte de panela hacia los diferentes destinos.	O				X
El departamento del Valle del Cauca es reconocido como el departamento de mayor producción de Caña de Azúcar del país, lo cual es propicio para el fácil acceso a la caña de azúcar.	O				X

Fuente: Elaboración propia de los investigadores (2016)

7.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Con base en el último censo realizado en la Ciudad de Tuluá en el año 2005 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, la población proyectada para el año 2015 en el municipio de Tuluá fue de 211.581 habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 1,18% con respecto al año anterior. La distribución de la población fue de 86% urbana y 14% rural. La población proyectada por sexo fue de 101.693 para los hombres y 109.888 para las mujeres,

con una esperanza de vida al nacer de 72 y 82 años respectivamente. La distribución socioeconómica proyectada se clasifica en seis estratos, de los cuales la mayor población se concentra en los estratos 1, 2 y 3 con 53.688, 75.910 y 54.768 respectivamente. La tasa bruta de mortalidad es del 7% y la de natalidad es del 9%.

Dado que la población en Tuluá cuenta con un mayor número de mujeres, y son estas las principales decisoras de compras en las familias por ser consideradas como las administradoras del hogar, las ventas de panela se ven beneficiadas porque la decisión final de compra de panela sería en estos casos de la mujer, a la cual se le ha inculcado la costumbre de utilizar la panela como ingrediente en la preparación de bebidas y otras recetas tradicionales. Según (Geifman, 2011) "en los países desarrollados, la mujer decide sobre qué y cuánto consumir en un 80% de los casos, de acuerdo a la información publicada en *Why Women Mean Business*. A pesar del dejo de machismo existente en América Latina, la mujer tiene un alto porcentaje de poder en las decisiones de compra y la administración del presupuesto familiar".

Teniendo en cuenta que en Tuluá la mayor cantidad de población se concentra en los estratos 1, 2 y 3 y que la panela es consumida en su mayoría por las familias pertenecientes a estos estratos socioeconómicos, se evidencia como una gran ventaja para el Trapiche Victoria el hecho de que el 87% del total de la población tulueña pertenezca a estos, considerando a esta población como cliente potencial en el consumo del producto. (Benavides & Roa, 2013) Explican que "La panela es un tesoro oculto para las personas con bajos recursos que no pueden comprar gaseosas, bebidas refrescantes, o cualquier otro tipo de producto que es endulzado artificialmente con productos más dañinos que el azúcar blanca. La panela a diferencia de estos endulzantes contiene vitaminas, minerales, glucosa, fructuosa, calcio, magnesio, cobre, zinc. Es un alimento que digiere el cuerpo de forma natural y no como los actuales productos bajos en calorías que usan edulcorantes artificiales y de los cuales no se conoce sus efectos secundarios".

Por costumbre, las mamás dan de tomar agua de panela con leche a sus hijos en los teteros, éste producto es usado para los biberones debido a su gran contenido vitamínico. (Ordóñez, 2006) Argumenta que "si es cierto el refrán 'el hombre es lo que come', entonces los colombianos somos agua panela, pues es con lo que nos criaron, a punta de teteros preparados con panela cocinada, que se diluía en agua o en leche". Esta preparación en los biberones es más usada por personas que

viven en estratos 1, 2 y 3, ya que es un producto que es económico y al alcance de cualquier persona.

El hecho de que en Tuluá la tasa bruta de mortalidad sea de un 7% (incluyendo muerte por accidentes, violencia y enfermedades), genera intranquilidad y desconfianza por parte de sus habitantes. Esto podría ocasionar desplazamientos hacia otras ciudades e inseguridad al salir de sus casas, lo que afectaría al mercado local en cuanto a la compra de productos, o en este caso de panela.

Concluyendo con este entorno, podemos afirmar que la panela es un producto de consumo masivo, sin un nicho de mercado específico debido a que por su consumo tradicional en las familias colombianas y por su gran aporte nutricional, es considerado un producto de la canasta familiar.

Tabla 18 Análisis del Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá cuenta con una mayor población femenina, la cual decide qué y cuánto consumir en un 80% de los casos, por ser en su mayoría las administradoras del presupuesto familiar. Esto beneficia las ventas de panela por la costumbre que tienen las mujeres de usar el producto en muchas recetas tradicionales.	O			X	
El 87% del total de la población tuluëña pertenece a los estratos 1, 2 y 3, los cuales son los mayores consumidores de panela.	O				X
El agua de panela sola o con leche es muy usada como bebida en teteros para los bebés.	O			X	
Tasa bruta de mortalidad de un 7% que puede ocasionar inseguridad e intranquilidad en los habitantes de Tuluá.	A		X		

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

7.3. ENTORNO AMBIENTAL

El municipio de Tuluá cuenta con un clima tropical y una temperatura promedio de 26 a 28°C. Como centro agrícola del Valle del Cauca, el municipio está favorecido por la variedad en sus climas que pasan desde los 10° en la zona cordillera hasta los 28° en la zona plana. Tiene una eficiente red de vías de penetración de agua y fertilidad en el suelo. En la parte cálida se produce café, maíz, frijol, caña de

azúcar, entre otros. El cultivo de caña se hace en forma continua durante todo el año, el desarrollo de ésta depende en gran medida de la luz solar, razón por la cual su cultivo se realiza en zonas tropicales que poseen un brillo solar alto y prolongado. lo que hace que Tuluá sea una de las mejores regiones cañeras, pues posee las condiciones idóneas para el crecimiento de la caña de azúcar, tales como el brillo solar permanente e intenso, la caída adecuada de temperatura entre el día y la noche, disponibilidad de agua, lluvias adecuadas y fertilidad en los suelos (Perafán, 2009).

A pesar de esto, el clima ha cambiado considerablemente en los últimos meses. Aunque aún la ciudad cuenta con un clima tropical, durante varios meses se sostiene una oleada de calor que no sólo se mantiene en el municipio, sino también a nivel mundial. El cambio climático se ha vuelto impredecible por el mal uso que se tiene de los recursos naturales, por lo que también se debe contar con un posible fenómeno de la Niña para el próximo año. El fenómeno del Niño podría extenderse e incluso llegar a su máxima intensidad en el segundo trimestre del 2016 y después dará paso al fenómeno de la Niña, el cual se viene con exceso de lluvias en el país, según afirma la Oficina Australiana de Meteorología. Hasta la fecha, el actual “Niño” sigue figurando entre el grupo de los eventos más fuertes desde el año 1950 y podría estar entre los tres primeros de continuar ganando fuerza (Betancur Alarcón, 2016).

Estos constantes cambios climáticos mencionados anteriormente, implican indirectamente una ventaja para el sector panelero y para el Trapiche Victoria ya que tanto el exceso de calor como el exceso de frío, promueven un aumento en el consumo de panela bien sea como bebida fría o caliente según sea el caso. Según (Botero, 2016), con esta temporada de calor los expendedores de bebidas refrescantes se ven beneficiados, puesto que éstos son los productos de mayor consumo ya que quitan la sed y refrescan a los clientes; además de esto, durante las temporadas frías el consumo de café y agua de panela también aumentan. Por ende, para la organización es beneficioso el cambio climático en cualquiera de sus dos extremos porque se aumenta el consumo en bebidas tanto frías como calientes.

Un aspecto que tiene en gran preocupación al sector cañero y panelero es el hecho de que el fenómeno del Niño trajo consigo una disminución en las lluvias y una fuerte elevación de la temperatura incluso en ciudades de clima frío, ocasionando olas de calor y fuertes sequías en cultivos y en los principales ríos del país. La falta de lluvias generada por este fenómeno, causa angustia entre los agricultores del país por la pérdida de productividad y daños en los cultivos de

arroz, maíz y caña de azúcar, sobre todo en la Costa Atlántica, Tolima, Huila y Valle del Cauca. Los cultivos de caña son de los más damnificados por el clima, pues una caña que no absorba la suficiente agua y nutrientes del suelo en los primeros meses de cultivo, estará destinada a ser una caña de baja calidad y rendimiento, esto significa que se deberá procesar más caña de lo habitual para producir menos panela. "Las precipitaciones han estado muy por debajo de lo normal, pero lo que ha afectado es la cantidad de producción, porque pérdida total de cultivos no ha habido, pero sí se han limitado las renovaciones; la gente renueva una producción de caña cuando la anterior ya ha dado sus producciones, pero como no hay agua, no se puede hacer eso" (Perea Bonilla, 2015).

Tabla 19 Análisis del Entorno Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá es una de las mejores regiones para cultivar caña de azúcar porque posee todas las condiciones para su óptimo crecimiento y desarrollo.	O				X
Los constantes cambios climáticos en la zona bien sea por exceso de calor o de frío, aumentan indirectamente el consumo de panela ya sea como bebida fría o caliente.	O			X	
La reciente sequía y escases de lluvias genera daños en los cultivos y la productividad de la caña, esto conlleva a que se coseche una caña de bajo rendimiento para la producción de panela.	A	X			

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

7.4. ENTORNO SOCIOCULTURAL

En Tuluá, una de las actividades más representativas y que genera el sustento de muchas familias es el comercio. Los municipios con los que la ciudad tiene más actividad comercial son: Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo y Bolívar. Las actividades comerciales están coordinadas por la Cámara de Comercio, cuya jurisdicción comprende los municipios de Tuluá, Andalucía, Riofrío, Trujillo, Bugalagrande, Bolívar y Zarzal. Tuluá también cuenta con cinco centros comerciales de los cuales los dos más destacados son el Centro Comercial La 14, ubicado sobre la carrera 40 en la salida sur, y el Centro Comercial La Herradura, cuya ubicación también es clave ya que se encuentra diagonal a la Terminal de Transportes de este municipio.

Dentro de los eventos comerciales más populares del Occidente Colombiano se encuentra la Feria de Tuluá, en la que se reúnen muestras de maquinaria agrícola e industrial, exposición artesanal, micro empresarial, entre otras. Todo esto la constituye como la gran vitrina comercial y de negocios de la región centro valle caucana. La Feria es visitada por más de cien mil personas cada año, venidas de los muy diversos puntos de la geografía nacional e internacional.

En el país, culturalmente se utiliza la panela para diferentes usos que van desde una bebida refrescante hasta una simple mascarilla que sirve para eliminar grasa en el cutis. Desde los antepasados, la panela era usada por los chamanes para mitigar la gripe u otras enfermedades, también es utilizada para preparar bebidas alcohólicas; es entonces cuando las personas ven la importancia de mantener siempre en sus hogares este producto. En un artículo de la Revista Semana se explican algunos de los usos que los colombianos le dan a la panela: *"De mezclarla con jugo de limón o naranja agria resulta el guarapo. Y, como si fuera poco, en la Costa Atlántica se usa como base para chichas de frutas como el mamón, corozo y tamarindo. Pero su importancia va más allá. Es importante para curar enfermedades bronquiales y mitigar la tos. En Cesar se mezcla con jengibre molido y ron, como cura de chamán. En el altiplano cundiyabocense, con ron, aguardiente o brandy y hojas de eucalipto, como remedio para las afecciones del pecho. Desde la colonia adquirió algo de posición social, ya que se hizo costumbre colar el café con agua panela caliente. También se utilizó para disolver las choculas, o bolas de chocolate, batiendo el molinillo para luego mezclarlas con leche y preparar así el chocolate santafereño"* (Ordóñez, 2006). La cultura Tulueña, así como la cultura Valluna en general, tiene una tendencia muy alta hacia el consumo de panela, en especial como bebida ya sea caliente o fría. Esto se debe a que la región cuenta con una gran cantidad de trapiches paneleros y la panela ha sido un producto de gran distribución en todo el comercio de la zona.

Un aspecto negativo que cabe resaltar dentro de la sociedad Tulueña, es el de las constantes denuncias por extorsión y violencia contra los comerciantes y dueños de empresas en el municipio. Son muy constantes las denuncias de los habitantes de Tuluá por el flagelo de la extorsión y porque los obligan a pagar unas llamadas "vacunas" por medio de amenazas constantes. Esto conlleva a que los grandes empresarios opten por abandonar la ciudad y trasladarse junto con su negocio a otra ciudad más segura para poder seguir desarrollando sus actividades con tranquilidad, ya que para una empresa sería una dificultad el hecho de crecer económica y tecnológicamente en un entorno donde haya violencia e inseguridad.

Además de esto, la ciudad se ha visto marcada por el flagelo del microtráfico que se extiende a lo largo del municipio; y es en gran medida por el hecho de que la ubicación de Tuluá sea un epicentro de negociaciones delictivas y un lugar donde se puede acceder más fácil al mercado al que apuntan las personas que se dedican a este negocio. Existe una estigmatización frente a Tuluá por parte de las personas que viven a los alrededores y/o en otras ciudades del país, y no sólo por la violencia que actualmente se vive en ella, sino también por el pasado delictivo de algunos ciudadanos que residían en el Corazón del Valle.

"Pero va más allá de esas consideraciones, el estigma de la violencia, lastimosamente, ha perseguido al Corazón del Valle. Inicialmente, en lo que respecta a los últimos 65 años, los homicidios, supuestamente, tenían móviles de un tipo político... Muchos de aquellos crímenes, la gran mayoría, como casi siempre sucede, quedaron en la impunidad, pero los dolientes, los hijos o nietos de algunas víctimas, con el paso de los años tomaron la justicia por cuenta propia, con sus manos y desde entonces la ciudad ha estado atormentada y sometida a una serie de homicidios y hechos violentos que la posicionan en el deshonroso podio de una de las ciudades más violentas de Colombia... La aparición del narcotráfico, su extensión encontró, no sólo en este municipio, sino en otras zonas del centro y norte del departamento, condiciones ideales para asentarse y traer consigo la estela de sangre que hoy estigmatiza a Tuluá" (HSB Noticias, 2009)

Tabla 20 Análisis del Entorno Sociocultural

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá es una de las ciudades de mayor actividad comercial gracias a su ubicación centro vallecaucana y es reconocida a nivel nacional por sus eventos comerciales.	O				X
La cultura tulueña y valluna en general posee una tendencia muy alta hacia el consumo de panela, gracias a la gran cantidad de usos que se le dio a esta desde la época de nuestros antepasados.	O			X	
Tuluá es azotada por delitos como la extorsión y el micro tráfico, lo que genera un entorno de violencia e inseguridad para el desarrollo de las empresas locales.	A	X			

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

7.5. ENTORNO ECONÓMICO

El Producto Interno Bruto (PIB) se define como el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un año determinado; este valor permite calcular si la economía analizada genera más o menos riqueza cada año. Por lo tanto, La utilidad del PIB es saber de manera general si la economía está creciendo o bajando. En Colombia, el PIB en el año 2015 aumento un 3.1% con respecto al año anterior.

Respecto a la inflación del país, en el 2016 este indicador anual llego a un record de 7,98% en marzo, afectando a los consumidores y a las industrias del país. Con esto cada vez más aumenta la posibilidad de que después de 16 años Colombia podría volver a un costo de vida de dos dígitos. Según estimaciones de Casa de Bolsa *“una vez inflación rompa el límite del 8% podría subir al 10%, luego de analizar el comportamiento histórico del indicador. Sería la primera vez desde mayo de 2000, hace 16 años, que el país tendría un dato de dos dígitos... Técnicamente, así es como funciona la teoría: Si la inflación mensual de abril de 2016 es más alta que la de abril de 2015 el acumulado anual va a subir. La proyección de la comisionista es que en abril, mayo, junio y julio la cifra de IPC seguirá sumando y acercándose al 10%, incluso estimando datos conservadores para los próximos cuatro meses”* (Revista Dinero, 2016).

De igual manera, la tasa de desempleo también es un factor preocupante para la economía del país. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el desempleo en Colombia subió al 11,9% en el mes de enero de 2016, incrementándose en un 1,1% con respecto a enero del 2015 donde la tasa se ubicó en el 10,8%. *“En este periodo, el comercio, las actividades inmobiliarias y los servicios fueron las ramas que más jalaron la generación del empleo en el total nacional. Para la medición de los últimos doce meses móviles se destaca que el desempleo lleva 29 periodos consecutivos con tasas de un dígito al ubicarse en 9,0% siendo la más baja de los últimos 16 años, con las tasas de participación y ocupación más altas para ese periodo. Para el mismo periodo en 2015, la tasa de desempleo fue de 9,1%”,* indicó la entidad en un comunicado (Noticias Caracol, 2016).

Pasando al plano económico de la ciudad de Tuluá, en este municipio existen más de 30 sucursales financieras de las entidades económicas más importantes del país como bancos, corporaciones y cooperativas. También se cuenta con un parque Industrial ubicado en la salida sur del municipio, sobre la carretera

panamericana. Este parque suplende las necesidades de establecimiento y seguridad de muchas empresas industriales, comerciales y de servicios de la región como Colombina, Nestlé, Levapan, Pollos bucanero, entre otras, por su ubicación estratégica con Buenaventura, para el transporte y almacenamiento de mercancía. Entre las facilidades operacionales con las que cuenta el parque están las áreas comunes destinadas a administración, portería, parqueadero interno de 5.000 m² y cafetería. Teniendo en cuenta lo anterior, y resaltando el hecho de que Tuluá se encuentra cerca de la ciudad de Buenaventura, y que cuenta con una infraestructura vial que le permite un fácil acceso a esta ciudad, es un factor atractivo para muchas empresas ubicadas en el municipio ya que se facilitan actividades como el transporte y almacenamiento de mercancía, y la meta que tienen muchas organizaciones de llegar a cubrir mercados internacionales se vuelve mucho más fácil y sencilla de realizar teniendo el puerto de Buenaventura a solo unos kilómetros de distancia de la empresa.

Lo anterior se convierte en una ventaja para las empresas del sector panelero ubicadas en la región, que ya que la producción de panela es una de las principales actividades agroindustriales de Colombia, por el número de establecimientos productivos, mano de obra vinculada en el proceso y el área sembrada. En el año 2004 la caña panelera contribuyó con el 4.1% del valor de la producción de la agricultura sin café y con el 1.9% de la actividad agropecuaria nacional.

La panela es un producto artesanal elaborado en su mayoría por mano de obra campesina, el cual se produce en casi todo el país durante todo el año. Se estima que esta actividad genera alrededor de 350.000 empleos, siendo con esto el segundo generador de empleo después del café, además constituye la economía básica de 236 municipios en 12 departamentos.

La panela es considerada un producto básico de la canasta familiar, es por tal motivo que se encuentra excluido de pagar IVA gracias a la expedición de la Ley 818 del año 2003; esto es una medida que beneficia tanto a productores como a consumidores de panela. El Estatuto Tributario en su artículo 424 hace mención de los productos que se encuentran excluidos de IVA, entre los que se encuentra la subpartida arancelaria 17.01.11.10.00, adicionada por la ley 818 de 2003, artículo 1° en los siguientes términos: *"17.01.11.10.00 Chancaca (panela, raspadura). Obtenida de la extracción y evaporación en forma artesanal de los jugos de caña de azúcar en trapiches paneleros"* (Rodríguez Vargas, 2010)

En temas de exportación, se encontró que anualmente se exportan más de 2.500 toneladas de panela a países como Estados Unidos, España, Holanda y Venezuela. En el año 2015 las exportaciones de panela aumentaron un 31% respecto del año 2014. En efecto, mientras en 2014 se exportaron 3.410 toneladas, en 2015 se alcanzó la cifra de 4.487 toneladas. Lo anterior, genera una expectativa en el sector en cuanto a exportar el producto a países aliados donde los nichos de mercado y la demanda son mayor que la nacional. Además, el precio actual del dólar juega un papel clave en el tema de las exportaciones ya que sus tasas de cambio al peso colombiano se encuentran elevadas, esto significa que el dinero que se recibirá por las exportaciones representara al cambio, más valor en la moneda nacional sin importar si el valor en dólares que pagan por exportar el producto incrementa o no.

Por otro lado, un tema que amenaza al sector panelero desde el año 1990, es una actividad ilegal llamada “derrite” que se lleva a cabo en el país, y que consiste en usar la sacarosa (azúcar) o residuos de la misma, adicionarles agua y a partir de ello elaborar panela. El temor del sector panelero es que se empiece a importar la sacarosa con un arancel bajo, ya que esto fomenta la producción ilegal de panela, lo que causaría perjuicios a los 350.000 productores legales en el mercado.

El derrite se da cuando los precios de la panela están por encima de los del azúcar, esto significa que una vez se empieza a importar azúcar a muy bajo precio la gente se dedicara al derrite, el cual es muy difícil de controlar ya que se puede llevar a cabo en cualquier espacio, causando afectaciones económicas, productivas y nutricionales, pese a todas las campañas de fomento al consumo o cualquier esfuerzo interinstitucional que se lleve a cabo. “El panorama se complica porque la gente que se dedica a esto perfecciona la técnica y se dice que lo hacen hasta en garajes. Como salen a un costo de producción bajo, obligan a que el precio de la panela se reduzca, que el producto falso inunde los mercados, que los paneleros no reciban un precio justo y que el consumidor no lleve algo de calidad”, explicó el Gerente de Fedepanela (Mayorga, 2015)

Finalmente, otro de los inconvenientes que enfrenta el sector panelero, es la variabilidad en el precio del producto, ya que dependiendo de la oferta que haya en el mercado, su valor puede disminuir en gran medida y termina afectando a los pequeños productores, que no cuentan con las garantías para el sostenimiento de sus trapiches.

Tabla 21 Análisis del Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Inflación de un 7,98% para marzo de 2016, con posibilidades de seguir incrementado y alcanzar un 10%, cifra que no se veía desde mayo del 2000.	A	X			
La tasa de desempleo incremento en enero de 2016 al 11,9%.	A		X		
Facilidad para exportar el producto dado la cercanía y fácil acceso por la doble calzada que existe entre Tuluá y el puerto de Buenaventura.	O				X
La panela es un producto excluido de pagar IVA, esto es una medida que beneficia tanto a productores como a consumidores de panela.	O			X	
El alza que ha tenido el dólar en los últimos meses beneficia a los exportadores debido a que el dinero que se recibirá por las exportaciones representara al cambio, más valor en la moneda nacional.	O				X
Actividad ilegal denominada “derrite” propiciada por importaciones de azúcar a muy bajo precio.	A	X			
Variabilidad en el precio del producto causada por la gran oferta y la competencia que hay en el mercado.	A		X		

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

7.6. ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente, la tecnología es un aliado estratégico en el mundo empresarial, pues gracias a ésta se optimizan los procesos y se estandariza la producción. Las organizaciones deben apuntar a obtener tecnología de punta que ayude con las diferentes áreas funcionales y apoye en gran medida a que la producción sea eficiente.

En cuanto a telefonía y redes de telecomunicación, entre las grandes empresas proveedoras del servicio en el municipio se encuentran Telefónica y Claro quienes se encargan de proveer a la ciudadanía el servicio de telefonía fija o celular, además del servicio de internet y TV cable, esto permite que Tuluá este permanentemente comunicada con el resto de Colombia y el mundo. También se reportan 6 puntos TIC, algunos ubicados en corregimientos de la zona rural plana y media y se cuenta con 19 Kioscos Vive Digital ubicados en la zona rural plana, media y alta. Además de esto, el municipio registra más de 24.295 participantes

en las diferentes redes sociales en donde tiene presencia, de los cuales el 41% son en YouTube y el 40% en Facebook. La web del municipio reporta 802.559 visitas para el año 2014.

En cuanto a servicios públicos, las empresas que proveen los servicios de agua, energía y gas son de carácter privado, brindándoles a sus suscriptores calidad y seguridad en el servicio. Según datos del anuario estadístico del municipio año 2014, En total existen 49.553 suscriptores al servicio de acueducto y 49.142 al servicio de alcantarillado. El servicio de energía cuenta con 46.715 suscriptores, concentrando la mayor cantidad de usuarios en los estratos 2 y 3. Las Empresas Municipales de Tuluá – EMTULUA, han generado proyectos de mejoramiento de la calidad del agua en la zona rural del municipio de Tuluá, impactando a 1.695 personas. En la zona rural plana se manejan 6 operadores de acueducto, 21 en la zona rural media y 29 en la zona rural alta, los cuales son conformados por la misma comunidad (Anuario Estadístico de la Ciudad de Tuluá, 2014).

La Secretaria de Hábitat e Infraestructura de Tuluá reporta en alumbrado público un 38% de expansión del sistema de alumbrado público referente a la infraestructura, y un 62% en instalación de luminarias sin infraestructura. Se han construido 294 metros lineales de andén y 245 metros lineales en mantenimiento y adecuación de los mismos.

En términos generales, Tuluá es un municipio con una buena infraestructura vial, tecnológica y de servicios públicos. El entorno comercial del que se rodea el municipio es propicio para tener una empresa y además de esto, comunicarla con otros municipios debido a las carreteras de fácil acceso que posee y el fácil acceso a las tecnologías de la información.

Ante el INVIMA, 17.814 trapiches productores de panela están inscritos y hacen parte del primer censo oficial del sector panelero del país. En la mayoría de la región, la producción de panela se realiza en pequeñas explotaciones campesinas mediante procesos artesanales en los que prevalece una alta intensidad de trabajo familiar y baja introducción tecnológica. Respecto del tamaño, Fedepanela estima que cerca del 83% de las unidades productoras se establecen en el rango de pequeñas productoras, con procesos manuales en su mayoría (capacidad instalada menor a 100 Kg/hora), 15% en el rango de medianas (capacidad instalada menor a 150 250 Kg/hora) y tan sólo el 2% se clasifican como grandes unidades productoras (capacidad instalada superior a 250 Kg/hora).

Para llegar a ser considerada como grandes unidades productoras de panela, los trapiches deben invertir en tecnología de punta que optimice los procesos y

permita que la producción sea más eficiente. Para esto también es necesaria una gran inversión por parte del sector panelero en investigación y desarrollo, con el fin de desarrollar nuevas tecnologías que permitan tecnificar los procesos de elaboración de panela, ya que hasta ahora ha sido muy poca la investigación e innovación en ese aspecto, y solo utilizan maquinaria de alta tecnología hasta el proceso de extracción del jugo de caña (proceso manejado de la misma forma que un ingenio azucarero) y elaboración de miel para la panela, de ahí en adelante todos los procesos son netamente artesanales, a excepción del área de empackado en el cual se termo encoje la panela. Pese a las oportunidades de desarrollo tecnológico ofrecidas a los productores paneleros, estos han visto limitado su acceso debido a los altos costos, la gran inversión que se necesita, falta de acompañamiento técnico por parte del Estado y falta de programas de capacitación por parte de los entes competentes que fomenten el crecimiento en el sector (Guía Ambiental para el Sector Panelero, 2002).

A parte de esto, el país no cuenta con organizaciones especializadas que fabriquen las maquinarias con tecnología de punta que ayude al sector panelero a ser más eficiente. Generalmente, la tecnología debe de conseguirse fuera del país, lo que hace que sea más costoso adquirir las maquinarias necesarias por la constante alza del dólar (principal divisa a nivel mundial), el transporte y la inversión que se debe realizar.

Tabla 22 Análisis del Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Los habitantes de Tuluá son muy activos tecnológicamente, más que todo en las redes sociales e internet en general.	O			X	
Tuluá posee una buena infraestructura vial, tecnológica y de servicios públicos, lo que permite crear un ambiente propicio para tener una empresa y conectarla con el sector comercial tan amplio con el que cuenta el municipio.	O		X		
Poca inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que simplifiquen procesos y optimicen la producción.	A	X			
Dificultad de adquirir maquinaria y tecnología del extranjero debido a la alza en el dólar y costos de transporte.	A		X		

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

7.7. ENTORNO JURÍDICO

En Colombia, constituir una empresa se ha vuelto un proceso cada vez más sencillo y económico debido a la simplificación de trámites que poco a poco se han ido generando; esto es porque un país en donde sea complejo legalizar un negocio, hace imposible la captación de impuestos y el cumplimiento de las normas básicas del ordenamiento jurídico. Así que ahora es perfectamente posible crear una empresa directamente, sin intermediarios y sin abogados (Revista Mprende, 2014).

Todas las empresas legalmente constituidas y reconocidas ante la DIAN y Cámara de Comercio, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Emitir y exigir facturas en todas sus transacciones.
- b) Cumplir oportunamente con sus responsabilidades tributarias.
- c) Cumplir la ley laboral.
- d) Respetar al consumidor.
- e) Competir sanamente.
- f) Rechazar la piratería y otras formas de comercio ilegal.
- g) No permitir corrupción.
- h) Colaborar con las autoridades.
- i) Ser transparente.
- j) Ser social y ambientalmente responsable

Dentro de la industria nacional, Alimentos es uno de los sectores con mayores expectativas de crecimiento, por ser uno de los pocos sectores con una dinámica positiva, pese a los no tan buenos resultados en producción y ventas. Erick Bertolotto, director de Ventas para países de habla hispana de Spring Mobile Solutions explica que “Un aumento en la demanda de productos básicos para el hogar, impulsado por más familias consumiendo productos y un mayor poder adquisitivo de los consumidores, son algunas de las características que generan en el país una alta expectativa de crecimiento del sector. Estos factores permiten visualizar un panorama alentador de esta industria que tanto impacta a la economía y a los ciudadanos” (ACIS, 2015).

El Código Sanitario Nacional o Ley 9 de 1979, establece las normas generales para mejorar las condiciones de salud humana y bienestar de la población. Específicamente en el título V, se establecen las normas específicas a las que debe sujetarse este sector como requisitos de funcionamiento, equipos y utensilios, operaciones de elaboración, proceso y expendio, empaques, envases y

envolturas, rótulos y publicidad, patronos y trabajadores e importaciones y exportaciones. Esta ley es una de las más representativas que rige el sector, ya que señala toda la normatividad y las buenas prácticas necesarias en la manipulación de alimentos en una industria, con el fin de contribuir al mejoramiento del bienestar social. En Colombia, la entidad que supervisa y vigila el buen cumplimiento de estas normas dentro del sector es el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), y es la encargada de ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

El Decreto 3075 de 1997 habla sobre las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias, Practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. La correcta aplicación de estas BPM en empresas productoras de alimentos, trae muchos beneficios tanto para la empresa como para el consumidor de los productos ya que mejora la calidad de los alimentos, y se tendrá certeza de que estos fueron elaborados con total higiene, seguridad y sin representar ningún peligro para el consumo humano.

Existe un proyecto ley que busca crear y desarrollar las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, Económico y Social (Zidres) o Ley 1776 de 2016, la cual pretende habilitar más de 7 millones de hectáreas para la producción de alimentos y promover la participación del sector empresarial. Esta ley es bien vista por varios sectores gremiales y organismos multilaterales, también la FAO asegura que esta estrategia podría fortalecer la balanza alimentaria y que es una herramienta jurídica que podría convertir al país en un productor y distribuidor global de alimentos. De su reglamentación y ajustes dependerá en buena medida si esta premisa se hace realidad o no (Dinero, 2016).

En el año 1990 se expidió la ley 40, la cual tuvo como finalidad crear la Cuota de Fomento Panelero y el Fondo de Fomento Panelero, y establecer que los recursos del Fondo de Fomento Panelero se destinen exclusivamente, a los siguientes fines:

- Actividades de investigación y extensión
- Promoción del consumo de la panela, dentro y fuera del país.
- Campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela.
- Actividades de comercialización de la panela, dentro y fuera del país.
- Programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras.
- Programas de conservación de las cuencas hidrográficas y el entorno ambiental en las zonas paneleras.
- También se definió que se puede destinar hasta un 10% de los recursos del Fondo, para cubrir los gastos de funcionamiento de Fedepanela, y sus seccionales, o de otras asociaciones sin ánimo de lucro, representativas de la actividad panelera, incluyendo las cooperativas de producción o comercialización de la panela (Colombia, 1990)

La Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela, se creó mediante el Decreto No. 1774 del 2 de junio de 2004 con el fin de aunar esfuerzos en el control de los derretideros de azúcar y de ejercer un mayor control y vigilancia de la calidad de la panela. Las principales funciones de la Comisión se centran en la coordinación, apoyo y cumplimiento a la normatividad de inspección, vigilancia y control de la calidad de la panela.

La Comisión está integrada por: El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su delegado; El Ministro de Protección Social o su delegado; El Director del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos–INVIMA o su delegado; El Director de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, o su delegado; El Director General de la Policía Nacional o su delegado; Fedepanela es invitado permanente de la Comisión.

Gracias a esta comisión se logró la actualización y expedición de los Reglamentos Técnicos de Emergencia, para el mejoramiento de la calidad de la panela a través de las Resoluciones No. 2546 del 6 de agosto de 2004 y 3260 de octubre 6 de 2004. Igualmente se pusieron en funcionamiento los Comités del Valle, Antioquia, Santander, Boyacá, Cundinamarca-Bogotá, Huila y Eje Cafetero, quienes ejercen acciones de control y vigilancia de la calidad de la panela en sus jurisdicciones y se expidió el Reglamento Operativo para dichos Comités (Arias Leiva, Tamara Matera, & Arbeláez Soto, 2006)

El reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano, o Resolución 779 de 2006, emitida por el Ministerio de la Protección Social, se establece con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los requisitos sanitarios que se deben

cumplir en el proceso de producción y comercialización de la panela como una medida necesaria para garantizar la calidad de este producto alimenticio, con el fin de proteger la salud humana y prevenir posibles daños a la misma (Social, 2006)

En esta resolución se dictan medidas y requisitos en cuanto a lo siguiente:

- Condiciones generales de la panela
- Requisitos y prohibiciones
- Condiciones sanitarias de los trapiches y de las centrales de acopio de mieles vírgenes
- Envase, embalaje, rotulado, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización
- Procedimientos de exportación de panela, registro sanitario y vigilancia sanitaria
- Inspección, vigilancia, control, medidas de seguridad y sanciones

La expedición de este reglamento es algo muy beneficioso para todos los trapiches del país, ya que por medio de su correcta utilización y seguimiento de los requisitos sanitarios que deben cumplir, se garantiza un producto terminado de alta calidad, buena procedencia y mayor credibilidad para los consumidores.

Tabla 23 Análisis del Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Decreto 3075 de 1997 que habla sobre las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias.	O				X
Ley 1776 de 2016 o Ley Zidres, la cual pretende habilitar más de 7 millones de hectáreas para la producción de alimentos y promover la participación del sector empresarial.	O			X	
Decreto No. 1774 del 2 de junio de 2004 con el fin de mitigar y controlar la amenaza de los derretideros de azúcar y de ejercer un mayor control y vigilancia de la calidad de la panela.	O				X
El reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano, o Resolución 779 de 2006, su correcta utilización y seguimiento garantiza un producto terminado de alta calidad, buena procedencia y mayor credibilidad para los consumidores.	O			X	

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

7.8. MATRIZ INTEGRAL DEL ENTORNO:

A continuación se presentan de manera ordenada las variables clave que se encontraron a partir de los entornos previamente investigados, estas variables afectan o benefician directamente al sector y además marcan un impacto en la organización estudiada, que bien puede ser negativo o positivo.

Tabla 24 Matriz Integral del Entorno

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tuluá cuenta con vías de acceso que permiten contacto con otros municipios de la región, por el hecho de ser ciudad céntrica, esto también facilita el transporte de panela hacia los diferentes destinos.	La ubicación céntrica del municipio facilita el desarrollo de las actividades comerciales de toda la región al tener fácil acceso a municipios aledaños y otras ciudades capitales.	El transporte y comunicación de Tuluá con los otros municipios de la región se ha facilitado desde siempre por la ubicación estratégica del municipio, esto posibilita las relaciones comerciales con las demás ciudades. Muy probablemente esta tendencia siga creciendo.	Para el Trapiche Victoria tener su empresa ubicada en este municipio ejerce ventaja sobre otros trapiches ya que su posición estratégica ayuda a conocer clientes y consumidores de otras ciudades de la región y el transporte de panela se vuelve rápido y sencillo para llegar a su destino. (O)
El departamento del Valle del Cauca es reconocido como el departamento de mayor producción de Caña de Azúcar del país, lo cual es propicio para el fácil acceso a la caña de azúcar.	La caña de azúcar es la materia prima esencial en la elaboración de panela, y el hecho de que esta región sea rica en producción de caña, beneficia a los trapiches de la región para la fácil obtención de caña de buena calidad.	El clima tropical que posee el Valle del Cauca siempre ha favorecido los cultivos de caña, es por esto que los cultivadores de caña tiendan a seguir eligiendo esta región como el lugar propicio para desarrollar su actividad agropecuaria.	Esta variable genera un alto impacto en el Trapiche Victoria ya que la caña que se obtiene para la elaboración de su panela proviene en su totalidad de cultivos de esta región, accediendo a ellos fácilmente y transportando esta caña en un periodo de tiempo muy corto. (O)
El 87% del total de la población tuluëña pertenece a los estratos 1, 2 y	La panela es un producto de la canasta familiar, muy común en las cocinas de una	La población de clase media-baja es la mayor consumidora de panela, en especial los niños,	Esto representa una gran oportunidad para la empresa de incrementar su

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
3, los cuales son los mayores consumidores de panela.	familia promedio, principalmente por su bajo costo y su uso constante en muchas recetas caseras. El hecho de que la mayoría de la población tuluëña incluya la panela en su dieta representa una gran ventaja para los productores del sector.	por ser considerada un alimento nutritivo y con gran aporte en el crecimiento de los niños. Esta variable tiende a crecer, ya que hoy en día también los estratos altos se están concientizando de los beneficios de consumir panela en su diario vivir.	participación en el mercado, y de seguir concientizando a la población tuluëña y a todos los consumidores, sin importar el estrato socioeconómico, de que incluir panela en su alimentación es saludable y muy económico. (O)
Tuluá es una de las mejores regiones para cultivar caña de azúcar porque posee todas las condiciones para su óptimo crecimiento y desarrollo.	Los productores de panela de la región se ven beneficiados al fabricar una panela a base de una caña que fue cultivada en buenos suelos y en óptimas condiciones.	El clima tropical que siempre ha caracterizado a Tuluá y el resto del Valle del Cauca, garantiza que se siga cultivando caña en la región siempre y cuando las condiciones climáticas favorezcan el desarrollo de esta.	La caña que se obtiene para uso de la empresa en producción de panela se cultiva 100% en territorio Tuluëño y aledaños, logrando un producto de muy buena calidad gracias a una materia prima de buena procedencia y suelos óptimos. (O)
La reciente sequía y escasas de lluvias genera daños en los cultivos y la productividad de la caña, esto conlleva a que se coseche una caña de bajo rendimiento para la producción de panela.	Cuando se tiene una caña de bajo rendimiento para la producción de panela, significa que se necesita más cantidad de caña para producir igual o menor cantidad de panela, afectando directamente la economía de los trapiches.	La sequía que se presentó para finales del año 2015 y comienzos del 2016 fue ocasionada por el Fenómeno del niño. Según datos del IDEAM esta tendencia puede llegar a normalizarse a partir del tercer trimestre del 2016 con la llegada del fenómeno de la niña.	Esta variable representa una amenaza para la empresa porque si se cuenta con una panela de bajo rendimiento, lo más probable es que la panela producida sea de baja calidad, ocasionando una disminución en la rotación del producto. (A)
Tuluá es una de las ciudades de mayor actividad comercial gracias a su ubicación centro vallecaucana y es	La buena ubicación y reconocimiento que tiene Tuluá por ser una ciudad comercial y reconocida nacionalmente, le da	La presencia de empresas locales y de otras ciudades en la ciudad de Tuluá para lograr reconocimiento y facilitar la comunicación	Trapiche Victoria se encuentra ubicada en el municipio de Tuluá y esto siempre ha presentado una oportunidad para la

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
reconocida a nivel nacional por sus eventos comerciales.	la oportunidad a las empresas del sector de darse a conocer a nuevos mercados y afianzar sus relaciones.	con otras ciudades tiende a seguir en aumento gracias a la buena labor comercial del municipio y su ubicación estratégica.	organización porque se facilitan las relaciones comerciales con otras empresas de la región y el transporte de mercancía hacia otras ciudades por las vías de fácil acceso con las que se cuenta actualmente. (O)
Tuluá es azotada por delitos como la extorsión y el micro tráfico, lo que genera un entorno de violencia e inseguridad para el desarrollo de las empresas locales.	Desde hace muchos años en Tuluá se lucha contra las bandas dedicada a estas actividades ilícitas, pero aun así es inevitable que muchos sectores económicos se vean amenazados y prefieran desplazar sus empresas hacia ciudades más seguras.	En Tuluá, los intentos por disminuir los indicadores de violencia por estas actividades han sido en su mayoría infructíferos y hace falta más compromiso por parte de las autoridades competentes para erradicarlo al fin. Esta tendencia se mantiene constante pues hasta la fecha la inseguridad que amenaza a las empresas locales sigue siendo una variable de poco control y difícil de eliminar.	Esta es una variable de gran amenaza para la organización porque podría correrse el riesgo de que la empresa se vuelva blanco para los delincuentes. Esto genera inseguridad además de que una empresa no puede tener un correcto desarrollo en un entorno que es violento e inseguro. (O)
Inflación de un 7,98% para marzo de 2016, con posibilidades de seguir incrementado y alcanzar un 10%, cifra que no se veía desde mayo del 2000.	La inflación ocasiona principalmente que el precio de muchos insumos utilizados en la elaboración del producto incremente, ocasionando a su vez un incremento inevitable en el precio del producto terminado. Esto afecta tanto a productores como a consumidores.	Analizando el comportamiento histórico del indicador y las proyecciones realizadas por expertos, es muy posible que en abril, mayo, junio y julio del presente año, la cifra del IPC siga incrementando y acercándose al 10%.	Una inflación alta con tendencia a seguir incrementando, afecta negativamente a la organización porque el alza en los precios de insumos y materiales que los proveedores venden a la empresa ocasiona igualmente que esta se vea obligada a subir su precio de venta para compensar el incremento. (A)

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Facilidad para exportar el producto dado la cercanía y fácil acceso por la doble calzada que existe entre Tuluá y el puerto de Buenaventura.	En los últimos años, la demanda internacional de la panela se ha incrementado enormemente gracias a las campañas y el reconocimiento que se le está dando al producto en todo el mundo. La cercanía de Tuluá y Buenaventura abre las puertas a que las empresas del sector que aún no se deciden a exportar puedan hacerlo.	La tendencia de que muchas empresas de la región sigan eligiendo al puerto de Buenaventura como destino para realizar sus exportaciones sigue incrementado, por ahorro en costos, transporte y simplificación de procesos.	La posibilidad de exportar genera en la empresa un impacto bastante positivo ya que exportar conlleva a abrir nuevos mercados e internacionalizar el producto. La cercanía a Buenaventura que tiene la empresa y la facilidad de llegar por la carretera doble calzada que intercomunica a estas dos ciudades hace mucho más viable esta oportunidad. (O)
El alza que ha tenido el dólar en los últimos meses beneficia a los exportadores debido a que el dinero que se recibirá por las exportaciones representara al cambio, más valor en la moneda nacional.	La demanda que tiene la panela en los países extranjeros cada día va en aumento. Esto es un factor sumamente relevante para el sector panelero ya que es la oportunidad de aprovechar el alza del dólar y empezar a exportar panela para dar a conocer su marca internacionalmente.	Desde finales del 2015 y lo que va del 2016 se ha observado una fuerte alza en el precio del dólar. Esto representa un incremento en los ingresos para los exportadores colombianos. Esta variable se ha mantenido constante pero a la vez es inestable puesto que el precio del dólar es muy variable y así como sube también pueda bajar en cualquier momento.	Este creciente aumento en el dólar representa una gran oportunidad para la empresa, ya que exportando pueden darse a conocer en otros países con la marca Panela Victoria, además de generarle más valor y reconocimiento a la empresa e incrementar sus ingresos. (O)
Actividad ilegal denominada “derrite” propiciada por importaciones de azúcar a muy bajo precio.	Esto afecta directamente sobre el sector panelero, ya que obliga a los productores de panela a bajar sus precios cuando aparece un competidor en el	A pesar de que el llamado “derrite” sea una actividad ilegal, no está 100% controlada y puede seguir en aumento con la llegada al país de azúcar a muy bajos precios.	Para la empresa sería una amenaza la entrada de más competidores con precios mucho más bajos, esto debilitaría sus estrategias y podrían llegar a perder

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	mercado que debilita el precio del producto, causándoles perjuicios financieros.		participación en el mercado, ya que en el mercado de la panela hay muy poca fidelidad hacia las marcas y los consumidores se inclinan más por los precios bajos. (A)
Poca inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que simplifiquen procesos y optimicen la producción.	El sector panelero es uno de los que menos invierte en tecnologías que automaticen la producción y ahorren en costos. Esto se debe a lo costoso que podría ser la inversión y la incertidumbre de no saber cuándo se podría recuperar la inversión realizada en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.	Existe la probabilidad de que esta variable pueda ir disminuyendo poco a poco con el apoyo del estado y de la misma federación de paneleros para dar oportunidades de desarrollo e inversión.	De no realizar una inversión en tecnología para el desarrollo y optimización del Trapiche, este se puede ir quedando atrás en rendimiento y otras empresas competidoras podrían tomar ventaja de esto. (A)
Decreto 3075 de 1997 que habla sobre las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias.	La correcta aplicación de las BPM ayuda a las empresas del sector panelero a mejorar la calidad del producto, garantizar la seguridad del personal de la planta y le da la oportunidad a los Trapiches de poder certificarse en otras normas de calidad y seguridad alimentaria.	Hoy en día son muchos más los trapiches que se suman a aplicar en sus plantas de producción las BPM porque son conscientes de la importancia que tiene cumplir con este requisito, así que esta será una práctica que muy posiblemente se siga empleando en todos los trapiches del país.	Cumplir con la aplicación de las BPM en el Trapiche Victoria le da la oportunidad a la empresa de certificarse en otras normas de calidad en un futuro, también le da la garantía al consumidor de que el producto que está llevando a su casa es de buena procedencia y no incurre ningún riesgo para el consumo humano. (O)
Decreto No. 1774 del 2 de junio de 2004 con el fin de mitigar y controlar la amenaza de los	Los derretideros son una de las amenazas más fuertes para el sector panelero en la actualidad. Con este	La Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela, creada por medio del presente	Con este tipo de normatividad que vigila la seguridad y calidad de la panela y que además controla las

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
derretideros de azúcar y de ejercer un mayor control y vigilancia de la calidad de la panela.	decreto se puede garantizar el control de esta actividad ilegal y asegurarles a los productores de panela tranquilidad y confianza.	decreto, se encuentra ejerciendo cada vez más un mayor control y garantía en la calidad de la panela, con esto podemos decir que la tendencia al cumplimiento del decreto va en aumento.	actividades ilícitas que afectan al sector, la empresa se sentirá más segura de la calidad de sus productos y podrá demostrar esa seguridad al momento comercializar su producto a los clientes. (O)

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

8.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

En Colombia, las actividades agrícolas y de procesos son desarrolladas generalmente bajo esquemas de integración vertical, en los cuales el mismo cultivador de la caña se encarga de las labores de procesamiento y venta de la panela, constituyéndose en uno de los casos más representativos de la agroindustria rural. Esta actividad es considerada como la segunda agroindustria rural del país después del café, por el número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra vinculada. Se calcula que la actividad panelera genera el equivalente a 120.000 empleos que corresponden al 12% de la población económicamente activa de las áreas rurales y vincula directa e indirectamente a más de 350.000 personas.

El cultivo de caña panelera se desarrolla principalmente en la región andina, sobre las laderas de las tres cordilleras que atraviesan el país, en la franja altimétrica comprendida entre los 700 y 2.000 MSNM; siendo los departamentos con mayor producción: Cundinamarca, Santander, Boyacá, Antioquia y Nariño. Los mayores rendimientos se alcanzan en la región de la Hoya del río Suárez (Boyacá y Santander), donde sea logrado un gran desarrollo tecnológico tanto del cultivo como del procesamiento de la caña panelera, lográndose una producción promedio de 12,4 toneladas de panela procesada por hectárea (Uribe Calad, Ramírez, Mercado de Duque, & Rodríguez, 1998).

La panela constituye uno de los principales productos alimenticios de la canasta familiar de los colombianos, ya que su consumo corresponde al 0,76% de la canasta familiar de toda la población y al 2,18% del gato en alimentos. La panela está considerada dentro de los llamados bienes salario por su participación en el costo del sostenimiento de obreros y campesinos. En el ámbito urbano, la panela representa el 2,94% del gasto de alimentos del grupo de habitantes de bajos ingresos y el 1,6% para el grupo de personas con ingresos medios en el país (Riveros Serrato & Caballero, 1996).

Entre otras consideraciones, se puede inferir que solo un pequeño segmento de la producción panelera se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños, con capacidades de producción inferiores a los 300kg/h (Espinal & Martínez Covaleta, 2005). El 5% de producción panelera se realiza en extensiones mayores a 50 hectáreas; en la hoya del río Suárez, Nariño

y Antioquia las explotaciones son de tamaño medio entre 20 y 50 hectáreas con un promedio de capacidad de producción entre 100 y 300kg/h; mientras que las explotaciones de pequeña escala se presentan en la región occidental, Cundinamarca, Tolima, Huila y norte de Santander, con trapiche de tracción mecánica cuya capacidad oscila entre 100 y 150kg de caña procesada por hora. En los departamentos de cauca, caldas, Nariño y Risaralda se localizan los minifundios que son las fincas menores de 5 hectáreas donde se procesa la caña en compañía de vecinos y propietarios de trapiches con molinos accionados por pequeños motores, los cuales tienen capacidad de producción menor a 50kg/h (Valencia, 2002).

La producción de panela se halla ampliamente dispersa en la geografía colombiana, siendo una actividad económica frecuente en casi todos los departamentos del país. Las estadísticas sobre superficie cosechada, producción de panela y rendimiento obtenido son presentadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con base en estimaciones elaboradas por las unidades regionales de planificación agropecuaria.

Tabla 25 Área, Producción, Rendimiento y Unidades Productoras del cultivo de caña panelera por Departamentos en 2009

DEPARTAMENTO	ÁREA SEMBRADA (HAS.)	ÁREA COSECHADA (HAS.)	PRODUCCIÓN (TON)*	RENDIMIENTO (TON/HA)*	UNIDADES PRODUCTORAS
Santander	39.578	20.502	2.044.012	99,70	3.298
Cundinamarca	32.432	29.721	969.191	32,61	2.293
Antioquia	31.056	30.498	1.553.430	50,94	2.672
Boyacá	18.478	10.308	850.935	82,55	1.168
Nariño	17.191	10.018	681.594	68,04	1.793
Tolima	14.159	12.420	757.568	61,00	2.178
Norte de Santander	7.322	6.463	322.822	49,95	1.949
Caldas	6.599	5.622	292.854	52,09	756
Huila	6.353	5.903	330.976	56,07	1.564
Valle del Cauca	6.132	3.548	191.720	54,04	566
Risaralda	2.985	2.549	127.097	49,86	298
Otros departamentos	21.634	16.564	664.004	40,09	6.169
TOTAL NACIONAL	203.919	154.116	8.786.203	57,01	24.704

Fuente: Adaptación de los investigadores a partir de (Rivera, 2010)

En la anterior tabla se muestra la distribución por regiones para el cultivo de caña destinada a la producción de panela, tanto en participación en el área cultivada como en producción, también permite evidenciar un mejor desempeño en los departamentos de: Santander, Cundinamarca, Antioquia y Boyacá.

El área total de caña panelera cultivada en Colombia asciende a 203.919 has. Para el 2009, la producción se concentra básicamente en los Departamentos de Santander, Antioquia, Cundinamarca y Boyacá, los cuales absorben el 61% del total producido. Del total de las unidades productoras del país, el Valle del Cauca posee 566 que representan el 2,29% de la participación. Este departamento posee 176.244 hectáreas de caña sembradas, de las que solo 6.132 se utilizan para la producción de panela. A pesar de que el Valle del Cauca es el departamento con mayor producción de caña de azúcar, la mayoría de estos cultivos se destinan a la producción de azúcar por parte de los 13 ingenios ubicados en el Valle geográfico del Rio Cauca, y tan solo una pequeña parte (6.132 hectáreas) se destina a la producción de panela, de ahí que el Valle del Cauca se encuentre ubicado en los últimos lugares de la tabla anterior.

En cuanto al comercio exterior de la panela, a pesar de que no está estructurado de la misma forma que el del azúcar, existe aunque se encuentre escasamente desarrollado y cuenta con un pequeño mercado internacional. Los principales países importadores de panela colombiana, son: Venezuela, Estados Unidos, España, Antillas Holandesas, Italia, México, Alemania y el Reino Unido con importaciones fluctuantes entre 2000 y 2007.

8.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

A través del diamante competitivo de Michael Porter se busca examinar y entender cuál es la dinámica que se tiene en el sector panelero en Colombia por medio de la relación existente entre los cuatro atributos que en la matriz se presentan: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

8.2.1. Condiciones de los Factores.

Con relación a los factores básicos se puede indagar el nivel académico del personal que hace parte de cada proceso en las organizaciones del sector para determinar las condiciones de mano de obra, el clima y los recursos naturales que tiene el país con el fin de conocer las condiciones geográficas con las que cuenta

el sector; esto con el objetivo de medir la competitividad que se tiene. En cuanto a los factores generalizados y especializados lo que se pretende es conocer cómo se encuentra el sector con respecto a los recursos hechos por el hombre, los cuales son el desarrollo e innovación con la que se cuenta en el sector, además de la tecnología empleada en los procesos, que pueden dar una ventaja competitiva frente a los demás sectores.

8.2.2. Dotación de Factores.

La producción de panela se halla ampliamente dispersa en la geografía colombiana, siendo una actividad económica frecuente en casi todos los departamentos del país. El sistema de siembra de la caña panelera depende del grado de tecnología que se utilice; sin embargo, esa tecnología suele estar limitada por la topografía del terreno. Los rendimientos obtenidos por hectárea son heterogéneos a causa de las diferencias entre diversos contextos socioeconómicos y tecnológicos en que se desarrolla la producción. Los mayores rendimientos se alcanzan en la región de la Hoya del río Suárez (ubicada en los departamentos de Boyacá y Santander), puesto que allí se ha logrado el mayor desarrollo tecnológico, tanto en el cultivo como en el procesamiento de la caña panelera.

8.2.3. Jerarquías entre Factores.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. Existen dos distinciones dentro de los factores de producción, las cuales son; factores básicos y avanzados y factores generalizados y especializados. Los *factores básicos y avanzados* dentro del sector panelero son los que comprenden los recursos naturales, el clima y la mano de obra no especializada y semi especializada; segundo, los *factores generalizados y especializados* incluyen la innovación del sector y la tecnología usada en el mismo.

8.2.3.1. Factores Básicos y Avanzados.

El territorio colombiano posee gran variedad de recursos naturales debido a su diversidad topográfica. Entre los recursos naturales de exportación se encuentran el oro, el níquel, el cobre, la plata, el platino y las esmeraldas. La larga variedad de pisos térmicos permite que exista una importante producción agrícola y ganadera. En Colombia, dentro de los cultivos permanentes, el cultivo de caña ocupa el segundo lugar en extensión con 249.384 hectáreas (Min agricultura, 2004), después del café. Del área total cultivada, el 61% se dedica a la producción de panela; el 32% a la producción de azúcar, y el 7% a mieles, guarapos y forrajes.

8.2.3.1.1. Recursos Naturales.

El territorio colombiano posee gran variedad de recursos naturales debido a su diversidad topográfica. Entre los recursos naturales de exportación se encuentran el oro, el níquel, el cobre, la plata, el platino y las esmeraldas. La larga variedad de pisos térmicos permite que exista una importante producción agrícola y ganadera. En Colombia, dentro de los cultivos permanentes, el cultivo de caña ocupa el segundo lugar en extensión con 249.384 hectáreas, después del café. Del área total cultivada, el 61% se dedica a la producción de panela; el 32% a la producción de azúcar, y el 7% a mieles, guarapos y forrajes. (Buenas Prácticas Agrícola (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la producción de caña y panel)

El sector azucarero colombiano se encuentra ubicado en el valle geográfico del río Cauca, que abarca 33 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 200.000 hectáreas sembradas en caña para azúcar, de las cuales, de acuerdo con información de Cenicaña, el 25% corresponde a tierras propias de los ingenios y el restante 75% a más de 1,600 cultivadores de caña. Dichos cultivadores abastecen a los 13 ingenios de la región (Cabaña, Carmelita, Castilla, Incauca, Manuelita, Pichichí, Providencia, Río paila, Tumaco, María Luisa, Mayagüez, Risaralda y Sancarlos). Desde 2005, cinco de los trece ingenios tienen destilerías anexas para la producción de alcohol carburante (Incauca, Manuelita, Providencia, Mayagüez y Risaralda). (ASOCAÑA)

Existen 199.375 hectáreas dedicadas al cultivo de la caña de azúcar y 2.167 unidades productivas para abastecer a los 13 ingenios azucareros, 12 de los cuales son afiliados a Asocaña. Las 199.375 hectáreas se distribuyen en 39 municipios de cuatro departamentos: 25 municipios del Valle del Cauca (78% del área total sembrada), siete del departamento del Cauca (19%), cuatro de Risaralda (1,6%) y tres municipios de Caldas (1,3%). Los municipios más representativos en términos de área sembrada son Palmira y Candelaria en el Valle del Cauca, con el 16% (315 unidades productivas) y el 12% del total con caña de azúcar (267 unidades productivas). (Ambiente)

8.2.3.1.2. Clima.

Colombia es un país con una amplia diversidad de climas. Su posición geográfica, las características físicas del terreno y el hecho que la totalidad de su territorio se ubique en una franja donde convergen los aires cálidos y húmedos, provenientes de las latitudes del Norte y del Sur, son algunos de los factores que explican este hecho. En Colombia como en el resto del planeta, el clima está determinado por

dos grandes componentes, los aspectos Geográficos y los aspectos Atmosféricos. De ellos se derivan una serie de factores tales como la intensidad radiación solar, la temperatura, los sistemas de vientos, la humedad atmosférica, los pisos térmicos y desde luego las lluvias o precipitaciones.

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

La altura más apropiada para el buen desarrollo del cultivo de caña de azúcar está entre los 500 y 1.500 metros sobre el nivel del mar, aunque puede establecerse desde 0 hasta 2.000 m.s.n.m. La mayor producción de miel y panela se logra con temperaturas de 25 a 26 grados centígrados, sin embargo temperaturas entre 20 y 30 grados centígrados, permiten buenos rendimientos del cultivo. Los cambios de temperatura superiores a los 8°C entre el día y la noche, permiten la formación del azúcar conocido como "sacarosa", indispensable para la buena calidad de la miel y la panela. La luminosidad adecuada se encuentra entre 5 a 8 horas diarias promedio de brillo solar. Las plantas que crecen bajo condiciones deficientes de intensidad lumínica tienen tallos largos y delgados, hojas más angostas y de color amarillento. Una precipitación anual promedio de 1.500 a 1.700 milímetros es suficiente para suplir las necesidades del cultivo. Se considera que precipitaciones mayores o menores reducen la producción y el rendimiento de la caña. Los vientos fuertes causan el volcamiento de la plantación. Los vientos cálidos y secos aumentan la transpiración de la planta y secan el suelo, esto hace que haya un mayor consumo de agua por parte de la planta. La caña para miel y panela se puede cultivar en una amplia gama de suelos, pero preferiblemente en los franco-arcillosos, profundos y bien drenados; ya que en suelos mal drenados, aunque con altas producciones en campo, producen cañas exuberantes que se vuelcan y la concentración de sacarosa es baja dando mala calidad de miel y panela. El pH, se encuentra en un rango entre 5.5 y 7.5, pero el pH óptimo está entre 6.0 y 8.0.

8.2.3.1.3. Mano de Obra no Especializada y Semiespecializada:

La producción de panela es un sistema tradicional en Colombia y gran parte de ésta se hace en economía campesina y es la fuente de ingresos de más de 70.000 familias del campo, además de esto, este sector fortalece la economía en las regiones donde se encuentran, los cuales van desde cortadores de caña hasta los transportadores del producto terminado, en este caso la panela. La producción de panela para el campesino, es una actividad que se aprende con la práctica, en medio del ejercicio de las tareas comunes al quehacer de una jornada de molienda. (Rodríguez, 2004)

Como esta actividad en su mayoría se realiza por personas del campo, desde muy pequeños, los campesinos asumen las responsabilidades en las fincas productoras de caña, este proceso de aprendizaje se transmite de padres a hijos por medio del acompañamiento y participación en las diferentes labores de siembra, cosecha y molienda de caña. Para el campesino que produce panela, la caña y hacer panela es la principal actividad productiva y económica dentro de la finca y de la familia; producir panela es parte de sus vidas, es el oficio que se aprendió desde pequeño y que mejor saben hacer y que quisieran trasladar o heredar a las nuevas generaciones.

Para el campesino, la caña, la enramada y la molienda, es el referente histórico, de tradición y de cultura no solo de la familia panelera, sino de la vereda y del municipio. Hacer panela, es parte de la historia del campesino que guarda en la memoria las tareas que hacen parte del proceso productivo, las aprende desde niño y en ese aprendizaje está involucrada la familia. La tradición de producir la panela se mantiene a través de la transmisión del conocimiento tecno-productivo de una generación a otra. Se puede decir, que la tradición permanece viva, aunque se hayan integrado nuevos elementos que inducen a la generación de cambios que respondan a la necesidad de adaptación para lograr permanecer en el tiempo. Sin embargo, tradición y cultura como construcciones sociales, no han sido utilizadas como elementos dinamizadores que aporten a la construcción y la adaptación sociocultural que se requieren para que se garantice que la producción de panela se mantenga y siga siendo parte de la tradición y cultura campesina del sector rural.

8.2.3.2. Factores generalizados y Especializados.

8.2.3.2.1. Innovación del Sector.

El sector panelero se ha caracterizado por tener poca innovación, puesto que la panela es un producto de bien inferior que es consumido en su mayoría por parte de personas que están entre los estratos 1 y 3, al ser un producto asequible. Las empresas del sector poco se han interesado en investigar y desarrollar nuevos productos y/o nuevas presentaciones para la panela, puesto que esto incrementaría el precio final del producto y afectaría el bolsillo del consumidor. Cabe resaltar que en el Valle Trapiche San Diego cuenta con un portafolio variado de productos en donde resaltan la panela granulada de chocolate y la de avena que son ofertadas en el mercado del Eje Cafetero. En el mercado antioqueño se encuentra una fábrica llamada "Fruticaña" que procesa un producto de panela con sabores a maracuyá, frutos rojos, limón y salpición, que promociona la Federación Nacional de Productores de Panela y la Gobernación de Antioquia y que ya se comercializa en los almacenes Éxito y que es promocionado por ocho bicicrosistas élite del departamento. (Caracol Radio, 2013)

Con lo anterior cabe resaltar que sólo algunas grandes empresas han tomado la idea del desarrollo e innovación en el sector, proporcionando productos diferenciados y acaparando las nuevas necesidades del mercado, para así mantenerse en el tiempo y estar a la vanguardia de los cambios en las preferencias y gustos de los consumidores.

8.2.4. Condiciones de la Demanda.

La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2003 la caña panelera contribuyó con el 4,2% del valor de la producción de la agricultura sin contar el cultivo de café y con el 1,9% de la actividad agropecuaria nacional. Ocupó en ese año el puesto 9 en contribución al valor de la producción superando a productos como el maíz, arroz secano, cacao, fríjol, sorgo, plátano de exportación, tabaco, algodón, soya, trigo y cebada, entre otros. De igual manera, participa con el 10,7% del área destinada a cultivos permanentes y con el 6,2% del área total cultivada en Colombia, lo que lo ubica en el sexto lugar entre los cultivos del país, solamente superado por el café, maíz, arroz, plátano y algodón. (Espinal & Martínez Covalada, 2005)

El consumo aparente de panela en Colombia ha venido creciendo a una tasa de 2,7% anual entre 1991 y 2003, Pasando de 1.091.363 Tm en 1991 a 1.665.261 Tm en 2003. El comportamiento del consumo aparente se explica por la dinámica de la producción, toda vez que las importaciones y las exportaciones han sido

marginales sin alcanzar a superar el 0,5% del consumo aparente. Esto significa que la producción se destina casi en su totalidad al consumo doméstico. En la última década la producción creció anualmente a una tasa del 1,6%, lo cual fue menor al crecimiento vegetativo de la población (1,8%) lo que conllevó una reducción del consumo per cápita, principalmente en 1999 y 2000. Mientras en 1993 este era de 33,3 Kg/Hab en el 2000 bajó a 30,9 Kg/Hab. Con el comienzo del nuevo siglo, esta tendencia se revierte, llevando a un crecimiento del consumo aparente de 7,6% en promedio cada año desde 2001 hasta 2003, con un consecuente incremento del consumo per cápita de 5,5%, obteniendo un consumo per cápita de 37,4 Kg/Hab en 2003.

El consumo de panela por habitante tiende a reducirse gradualmente debido al cambio de preferencias y de los hábitos alimenticios de los consumidores. En 1949 se consumían 2 Kg de panela por 1 Kg de azúcar, en 2001 se consumieron 2 Kg de azúcar por 1,5 Kg de panela. Adicionalmente, el consumo de panela está siendo desplazado por otros productos sustitutos directos como el azúcar y los edulcorantes sintéticos, e indirectos como las bebidas gaseosas y los refrescos artificiales de bajo valor nutritivo. La panela está perdiendo gradualmente su participación en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente en la de hogares urbanos de ingresos medios y altos. Un factor que explica la contracción del mercado para la panela está referido a la estructura de la demanda de este tipo de bienes.

La panela es un bien “inferior”, esto es, que el consumo se disminuye a medida que se incrementan los niveles de ingreso reales del consumidor. La elasticidad ingreso de la demanda ha sido calculada en $-0,5\%$ por un estudio de CORPOICA y Fedepanela. Es decir, que ante un aumento del 1% en el ingreso de los consumidores, su demanda disminuye en 0,5%. Además, las deficiencias en la calidad de la panela y la falta de control efectivo sobre el peso y sobre las características fisicoquímicas y microbiológicas de la misma limitan la expansión del mercado interno y la incursión en mercados internacionales. Igualmente, las deficiencias en los sistemas de empaque, transporte y almacenamiento ocasionan pérdidas considerables por el evidente deterioro de un producto perecedero como la panela. (Martínez & Acevedo, 2002)

8.2.5. Sectores Proveedores y Conexos.

Para determinar la ventaja nacional de un sector en específico, la presencia de sectores proveedores o sectores conexos a este que además posean una ventaja competitiva internacional, es un factor clave que podría beneficiar al sector estudiado, que en este caso es el sector panelero.

El sector panelero en Colombia se encuentra directamente relacionado con otros sectores muy competitivos dentro de la industria nacional e internacional. Estos son el sector cañero, el sector azucarero y el sector de los licores, específicamente el de fabricación de aguardiente y ron, el de los dulces y confites, el de los biocombustibles como el etanol, el papelero e incluso el sector eléctrico forma parte de los sectores conexos al panelero; esto se debe a que todos estos sectores emplean la caña como materia prima en la fabricación de sus productos.

8.2.5.1. La ventaja Competitiva entre Sectores Proveedores:

Según el diamante competitivo de Michael Porter, la presencia de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja. En el caso del sector panelero, su proveedor más importante es el sector de la caña de azúcar; es el que se encarga de proveer a los trapiches paneleros la materia prima (caña de azúcar) para la elaboración de su producto terminado (panela). Este es un sector muy competitivo dentro del país ya que le provee caña de azúcar no solo al sector panelero, sino también a otros sectores industriales muy importantes del país cuyo insumo principal en el proceso de producción también es la caña de azúcar.

El cultivo de la caña de azúcar es una actividad agrícola de gran importancia socioeconómica en el mundo. En Colombia, dentro de los cultivos permanentes, ocupa el segundo lugar en extensión después del cultivo de café. Del área total cultivada, el 61% se dedica a la producción de panela; el 32% a la producción de azúcar, y el 7% a mieles, guarapos y forrajes. (Buenas Prácticas Agrícola (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la producción de caña y panel). El cultivo de caña destinado a la producción de panela es mayor que el destinado a la producción de azúcar, ya que Colombia es el segundo productor de panela en el mundo (después de la India), y es el primer consumidor mundial de esta. En Colombia se produce panela en 22 departamentos y en aproximadamente 24.704 unidades productoras.

Muchas empresas del sector panelero, para poder tener igual acceso a la materia prima y abastecerse de esta sin recurrir a proveedores externos con precios más altos, deciden aglomerarse y conformar lo que llama Porter en su diamante competitivo un clúster. Según Porter, “Los clúster son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, firmas en industrias relacionadas e instituciones asociadas en un campo particular que compiten pero que también cooperan.” (Cabrera). De igual manera, también podemos definir un clúster como un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para

el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos.

En ese sentido, uno de los clúster productivos en torno a la caña de azúcar del Valle del Cauca, es el que conglomeró a empresas del sector panelero, quienes hacen alianzas estratégicas entre ellas para proveerse de la caña de azúcar necesaria para la fabricación de la panela de cada trapiche. En el caso concreto de Trapiche Victoria, esta empresa hace parte de un conglomerado junto con otros dos trapiches muy competitivos en la región, San Diego y La Alsacia. La finalidad de esta asociación es que cada una de las empresas involucradas se aprovisionen de la caña para la producción de panela proveniente de sus propios cultivos, para evitar recurrir a proveedores de caña externos, los cuales venden la materia prima a un elevado costo ya que la gran ventaja competitiva que tiene la caña de azúcar en el sector, les da el poder de negociación para decidir a quién venderle o quien oferta mejor para conseguir el insumo. La caña proveniente de los cultivos propios de la asociación, cubre la necesidad de aproximadamente un 70% del total de la caña requerida por cada trapiche para la producción de panela; esto deja un aproximado del 30% de caña restante que requiere la asociación para suplir el 100% de su necesidad de materia prima. Este 30% restante, es el que se debe adquirir por medio de agricultores de caña ajenos a la asociación.

Este clúster representa una gran ventaja competitiva para los trapiches que son parte de él, comenzando por el incremento en la productividad, ya que al ser la materia prima obtenida en su mayoría de cultivos propios, reduce el riesgo de que el trapiche se quede escaso de caña por tener que recurrir siempre a proveedores externos para obtenerla. Por el contrario, contando con su propia caña el trapiche siempre va a garantizar la caña necesaria para no parar la producción e incrementar los niveles de productividad en la planta. Lo anterior refleja la importancia de ser parte de un clúster o también llamado aglomerado, ya que impulsa las alianzas estratégicas para incrementar la competitividad y permite aumentar la productividad de las empresas con eficiencia, además de la disminución de los costos; también promueve el desarrollo de nuevos productos y proyectos y además fomenta el conocimiento, la consolidación e incorpora nuevas organizaciones.

La razón principal de los clúster radica en la posibilidad de involucrar a todas las partes que lo conforman, sacando provecho de la sinergia que se genera luego de llegar a consensos para alcanzar el objetivo final: llevar exitosamente los productos al mercado nacional e internacional con un impacto significativo en el desarrollo económico y social de la región donde está ubicado. De esta manera,

se hace imperativo impulsar alianzas estratégicas al interior del clúster, enfocadas a aumentar la competitividad de las empresas como una unidad, mediante la elaboración de propósitos comunes y estimulando la capacidad colectiva de sus integrantes. (Asocaña)

8.2.5.2. La Ventaja Competitiva entre Sectores Conexos.

Como su nombre lo indica, los sectores conexos son aquellos que guardan conexión unos con otros. Son en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Las compañías domésticas de sectores conexos comparten frecuentemente actividades y a veces forjan alianzas formales. (UAP)

El sector panelero cuenta con algunos sectores conexos como el azucarero, el de bebidas alcohólicas como el aguardiente y el ron, el de los dulces y confites, el de los biocombustibles como el etanol, el papelerero e incluso el sector eléctrico forma parte de los sectores conexos al panelero. Esto se debe a que los sectores antes mencionados, elaboran sus productos a partir del procesamiento de la caña de azúcar, al igual que la panela. En el siglo XX surgió en el Valle del Cauca, Colombia, un clúster o conglomerado productivo en torno a la caña de azúcar. El conglomerado, compuesto por cientos de empresas dedicadas a una gran variedad de productos y servicios, constituye la columna vertebral del desarrollo económico y social de Cali y el Valle del Cauca.

En la actualidad, existen varios clúster conformados en torno de estos sectores conexos. Esto se da por ejemplo, en la zona del Valle geográfico del Río Cauca (que va desde el norte del departamento del Cauca, atraviesa el centro del departamento del Valle y llega hasta el sur del departamento de Risaralda), con empresas de estos sectores que están conectadas por su cercanía geográfica y que participan de manera directa o indirecta en la creación de bienes finales comunes entre sí, reforzando mutuamente sus ventajas competitivas individuales. En esta región, las diferentes empresas del Clúster están ubicadas de tal manera que inciden positivamente en el desarrollo de las actividades económicas y sociales de más de 30 municipios, algunos de éstos afectados por problemas de desempleo, violencia y deterioro económico; problemas que en parte han sido mitigados por el crecimiento del Clúster en los últimos años.

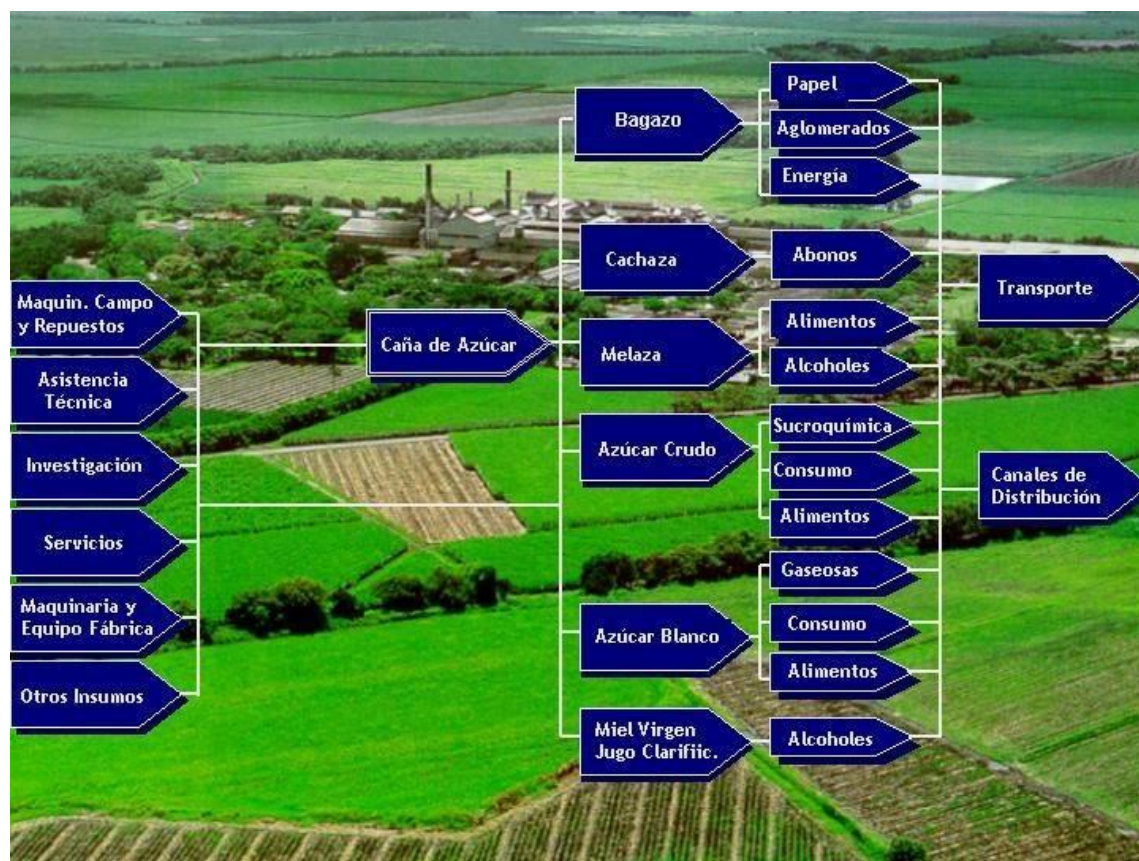
Ilustración 7 Empresas pertenecientes al clúster del Azúcar



Fuente: Imagen tomada de (ASOCAÑA)

El clúster que aglomera a las empresas de la región y que pertenecen a los sectores conexos es denominado El Clúster del Azúcar, ubicado en el valle interandino del río Cauca, en el suroccidente de Colombia, en 39 municipios de los departamentos de Caldas, Cauca, Risaralda y Valle del Cauca. Este conglomerado abarca cerca de 200.000 hectáreas de caña de azúcar, el 78% de las cuales se encuentran en el departamento del Valle del Cauca, el 19% en Cauca, 1.6% en Risaralda y 1.3% en Caldas. El área total del clúster, sumando área con caña y demás áreas de influencia, es de 429 mil hectáreas. Este clúster se especializa en la producción de caña de azúcar, azúcares, mieles y alcohol (etanol). (Millan)

Ilustración 8 Clúster del Azúcar



Fuente: Imagen tomada de (ASOCAÑA)

El Clúster del Azúcar en su conjunto goza de múltiples ventajas competitivas tanto en el ámbito nacional como internacional, debido a las condiciones naturales otorgadas por su ubicación geográfica, el clima, la calidad de sus productos (reconocida internacionalmente), el empuje de sus empresarios, la cercanía con el puerto de Buenaventura y las grandes inversiones que se han realizado en producción, transporte, investigación y manejo ambiental. (ASOCAÑA)

8.2.6. Estrategias y Estructuras de las empresas del Sector.

El sector panelero en Colombia es muy dinámico, genera crecimiento económico y empleo, pero en cuanto a estrategias de competitividad se refiere, aún no se encuentra muy fuerte en este sentido ya que hay muchas empresas productoras de panela del sector que no han desarrollado estrategias innovadoras y creativas para obtener una ventaja frente a otras empresas. Esto podría ser en gran parte porque la panela es un producto muy artesanal al que la gente siempre ha preferido de esta forma, es decir, la cultura de los colombianos es la de comprar la

panela en bloque o en cuadros y a partir de esto hacer sus preparaciones en casa. Por ser un producto tan natural y ligado con las costumbres del país, la gente muchas veces prefiere consumirlo lo más natural posible y sin estar sujeto a modificaciones, Pero esto no quiere decir que no hayan consumidores con otra perspectiva y otras necesidades, a los que si les interesa ver un cambio en el producto, algo que les genere expectativas de compra y que satisfaga sus necesidades actuales, que son tan cambiantes. Para este nuevo tipo de consumidor, ya existen algunas empresas que han comenzado a aplicar algunas estrategias innovadoras y han logrado destacar su marca de otras marcas del mercado.

El proceso de producción de la panela siempre ha sido muy tradicional y artesanal, incluso algunos trapiches prefieren que siga siendo así para no perder la tradición y el sabor natural característico de este alimento. Sin embargo, existen algunas empresas del sector que prefirieron adaptarse a los cambios e innovar en algunos de sus productos con el fin de captar más clientes y satisfacer las nuevas necesidades del sector. Algunos de estos cambios e innovaciones han sido por ejemplo la diversidad de presentaciones en que viene ahora la panela: Cuadrada, redonda, cubitos para acompañar la mazamorra, granulada e instantánea para preparaciones rápidas, e incluso algunas marcas ya han sacado al mercado panela instantánea de sabores como limón, durazno, maracuyá, avena, café, entre otros, para darle un sabor diferente y creativo al sabor tradicional de la panela. Estas estrategias de diferenciación hacen que los consumidores recuerden más fácilmente unas marcas que otras y decidan ser fieles a una sola marca de panela.

Otra estrategia muy utilizada por las empresas del sector panelero es la de competir con precios bajos, pero no todos los trapiches están al mismo nivel de bajar sus precios de ventas, es por esta razón que miles de pequeños trapiches se ven afectados económicamente ya que su infraestructura y tecnología no les permite competir con empresas de talla grande. Para que una empresa pueda competir con precios es necesario que invierta en tecnología y desarrollo con el fin de optimizar procesos de producción, reducir costos y producir a grandes volúmenes (economías de escala). Hasta la fecha, son muy pocos los trapiches en Colombia que cuentan con tecnología de alta gama o que tengan el poder adquisitivo para hacer una inversión económica grande y adquirir maquinaria y equipos de alta tecnología.

En cuanto a la estructura organizacional de las empresas del sector panelero, la mayoría son dirigidas por grupos familiares, con una persona al mando o un patriarca, y son empresas que han ido pasando de generación en generación ya

que son muy antiguas y son heredadas a los hijos de los dueños. Es este sector podemos observar más que todo en las pequeñas empresas, que todavía no llevan una estructura organizacional definida, llevándolas a funcionar de manera desordenada algunas veces y dejando muchas funciones y responsabilidades a cargo de una sola persona, ya sea porque no hay una distribuciones de funciones y cargos clara, o porque simplemente esa persona es muy indispensable en la empresa y asume toda la carga laboral por desconfianza a que no se cumpla con el trabajo a tiempo.

8.2.7. El Papel del Gobierno en el Sector:

En los últimos años, el gobierno nacional ha ejercido un papel importante para el sector panelero, ya que se han desarrollado convenios con Fedepanela, entregado recursos económicos para apoyar el sector y se han desarrollado planes para mejorar la comercialización del producto. También el gobierno ha desarrollado normatividad para controlar el acceso al sector a productores de panela ilegales.

El gobierno se ha comprometido con el sector en los siguientes aspectos: (Encolombia)

- **COOPERATIVA NACIONAL.** Estudiar el proyecto de comercialización de panela a través de la creación de una cooperativa nacional. Frente a esto el Ministro, estima que debe existir un solo gremio, pero se comprometió a ayudar a los productores si insisten en esto.
- **LEY MARCO PARA LOS PANELEROS.** El Ministerio de Agricultura liderará junto con los congresistas la presentación de un proyecto de ley marco que proteja y formalice las actividades del sector panelero. Al respecto el jefe de la cartera agropecuaria hizo la salvedad de que este proceso se demora.
- **REGULACIÓN TARIFAS DE ENERGÍA.** El Ministro Fernández, se comprometió para gestionar con su homólogo del Ministerio de Minas y Energía, Hernán Martínez, para que revise el tema de las tarifas de energía que se cobra a los trapiches paneleros en el país y ver a quienes les deben cobrar costos industriales y a quienes normales.
- **ESTANDARIZACIÓN DEL PESO DE LA PANELA.** El control de pesos y medidas a nivel regional lo deben ejercer las alcaldías municipales, por lo que el Ministro solicito que el 29 de julio revisen la normatividad existente y si es necesario, el Ministro se comprometió a modificarla, para que los alcaldes ejerzan su función inmediatamente.

- **REFINANCIACIÓN DE CRÉDITOS.** El Gobierno Nacional decidió extender el programa de refinanciación de las obligaciones crediticias para los medianos productores de panela, que antes no tenían este mecanismo.
- **CENTRAL DE MIELES EN LA HOYA DEL RÍO SUÁREZ.** Para el 2010, el Ministerio de Agricultura se comprometió a cofinanciar con \$500 millones de pesos, una central de mieles que absorba la producción de caña de la región de la Hoya del Río Suárez.
- **RENOVACIÓN Y RECONVERSIÓN PANELERA.** El próximo año se restringirá la siembra de nuevas hectáreas de caña panelera, por esta razón la línea de crédito de Agro Ingreso Seguro y el Incentivo a la Capitalización Rural, ICR, destinados para el sector panelero se direccionaran solo para renovación de cultivos y reconversión de trapiches. No habrá para siembras.
- **\$1.000 MILLONES DE PESOS PARA COMPRA DE PANELA.** Con el objetivo de continuar retirando del mercado los excedentes de panela que impactan negativamente los ingresos de los productores paneleros, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural asignó hasta \$1.000 millones, que se darán peso a peso, de acuerdo con los recursos que asignen las alcaldías y las gobernaciones de la Hoya del Río Suarez, con estos recursos se comprará panela para niños entre 3 y 5 años del ICBF.
- **SEGURIDAD SOCIAL.** Ante el Ministerio de la Protección Social se gestionará una fórmula para que las familias rurales más deprimidas del sector agropecuario solo tengan que tener el SISBEN y ninguna otra EPS para poder acceder a otros servicios del estado.

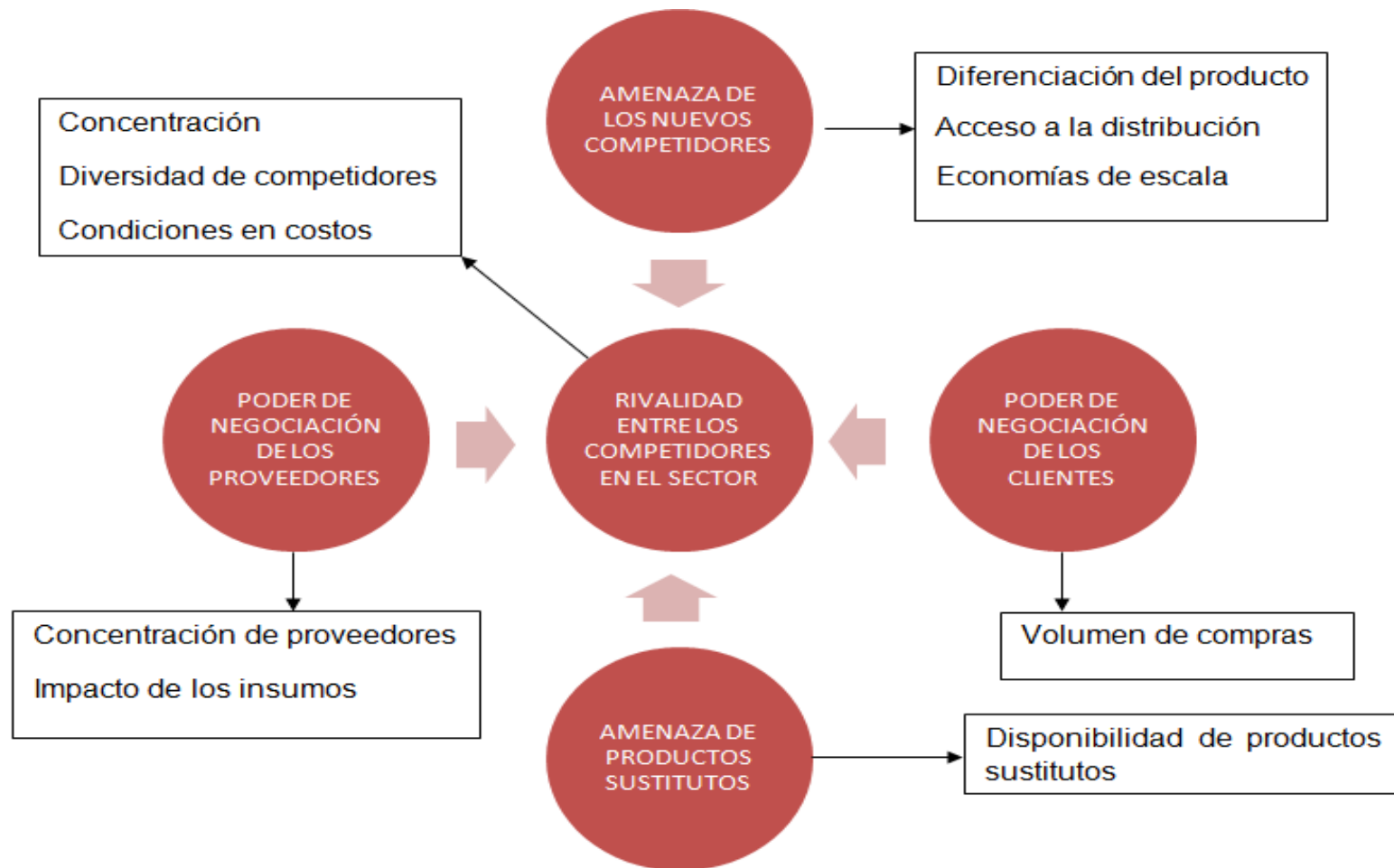
De igual manera Fedepanela también ha manifestado el apoyo al sector por medio de los siguientes convenios: (FEDEPANELA)

- **Convenio de cooperación SADR 040 de 2012, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Cundinamarca – FEDEPANELA.** Convenio celebrado con el propósito de mejorar la productividad en los cultivos de caña a través de la implementación de labores de repoblamiento y elaboración de semilleros con material tradicional y con material mejorado.
- **Convenio interinstitucional, Alcaldía Municipal de Ibagué – FEDEPANELA.** Convenio celebrado con el objeto mejorar las condiciones de producción de panela en los productores asociados de ASPAIBABUE, a través de capacitaciones en temas relacionados con trazabilidad de la panela.

- **Convenio de asociación N° 2011-CF-1800.06, Gobernación de Antioquia – FEDEPANELA.** Convenio celebrado con el objeto de construir trapiches comunitarios en el departamento de Antioquia, con cumplimiento a la normativa 779 de marzo de 2006.
- **Contrato de cooperación SADR 016 DE 2011, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Cundinamarca – FEDEPANELA.** Convenio celebrado con el propósito de fortalecer la reconversión tecnológica de las plantas procesadoras de panela y apoyo en la fase de repoblamiento y establecimiento de semilleros.

8.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Ilustración 9 Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Ernesto Baena. Scientia et Technica. 2003

8.3.1. Amenaza de Nuevos Competidores.

La amenaza de nuevos competidores en el sector es alta, puesto que existen en el mercado cerca de 17800 trapiches que se dedican a la producción de panela. La producción de panela en el país es abundante debido a la riqueza en materia prima (caña de azúcar), y la facilidad con que se desarrollan estos cultivos de caña en algunas zonas del país debido al clima.

8.3.1.1. Economías de Escala.

Influyen en los costos de producción de las organizaciones y en el precio al que se puede ofrecer en el mercado, esto es debido a que a mayor volumen de producción menor costo por producto fabricado. Para ingresar en el sector las competidores pueden contar con un molino manual que realice los procesos en forma rudimentaria, aunque esto generaría un nivel de producción bajo. En el sector existen empresas bien constituidas que cuentan con tecnología de punta para los procesos de producción y que minimizan costos y horas de trabajo; para llegar a esto, la inversión necesaria es alta para adquirir la maquinaria y equipos que optimicen los procesos.

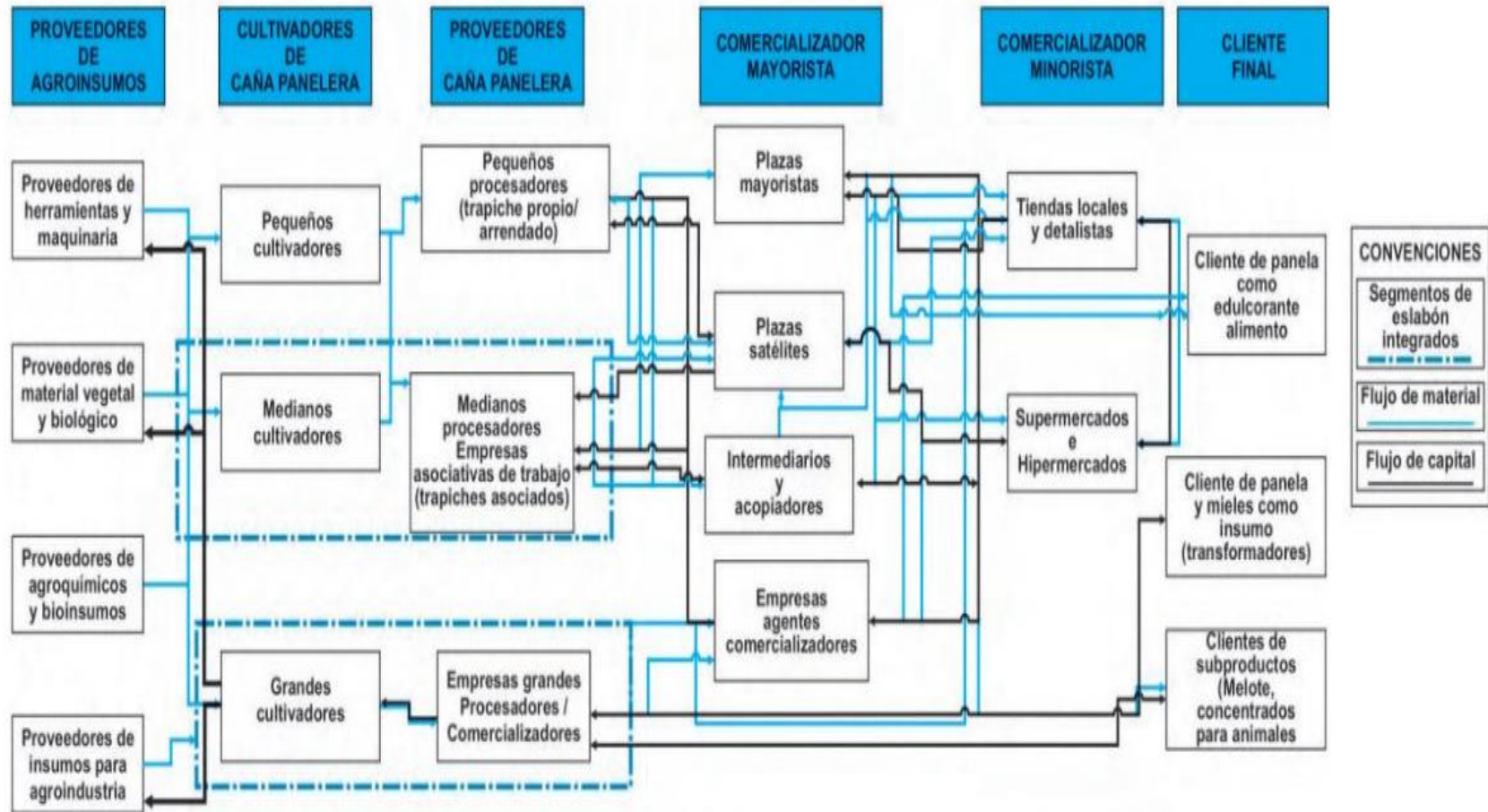
8.3.1.2. Diferenciación del Producto.

A pesar de que la panela es un producto genérico de la canasta familiar con poca diferenciación, en el sector se ha visto innovación por parte de algunos competidores, puesto que han incursionado en el mercado nuevas presentaciones de dicho producto que hace que los clientes sientan una mayor atracción por éstos.

8.3.1.3. Acceso a Canales de Distribución.

El mercado panelero se desarrolla a través de múltiples eslabones de intermediación comercial que configuran un sistema disperso y de poca eficiencia, tal como se muestra a continuación, existen 6 eslabones de intermediación desde el productos hasta el consumidor final.

Ilustración 10 Cadena de distribución de la panela



Fuente: Tomado de (Castellanos, Torres, & Flórez, 2010)

- Primer eslabón: Está compuesto por los proveedores de agro-insumos, quienes suministran las materias primas e insumos a las unidades productivas que son los cultivos y los trapiches donde se lleva a cabo la transformación de la caña.
- Segundo eslabón: En él participan los agricultores que se dividen en cultivadores de pequeña escala, productores de mediana escala y productores de gran escala (escala industrial).
- Tercer eslabón: En él participan los pequeños procesadores (trapiche propio o arrendado), sistemas cooperativos o Empresas asociativas de trabajo (trapiches asociados), medianos procesadores y Empresas Maquiladoras (grandes procesadores) los cuales intervienen en el conjunto de operaciones que llevan a la transformación de la caña cortada a la producción de panela.
- Cuarto eslabón: Está constituido por los comercializadores mayoristas quienes se encargan de la venta y distribución del producto final, que en este caso es la panela, por medio de los canales de distribución como las plazas mayoristas, las plazas satélites o los acopiadores.
- Quinto eslabón: Abarca a los distribuidores al detal que ponen a disposición del cliente el producto final y consisten en las tiendas locales, los supermercados e hipermercados.
- El sexto eslabón: Consiste en los consumidores finales que disponen de los productos que se han obtenido por medio del proceso de transformación de la caña. En este eslabón la panela puede ser consumida como edulcorantes, bebidas y postres.

El eslabón de proveedores de insumos constituye el inicio de la cadena productiva de la panela y su agroindustria y en él se encuentran representados tanto aquellos actores que surten de insumos y maquinaria a los sistemas productivos agrícolas como los que abastecen a la agroindustria. La cadena productiva de la panela y su agroindustria está constituida por proveedores de insumos que en su mayoría no son especializados únicamente en el sector panelero, encontrándose proveedores de agroquímicos (plaguicidas, fertilizantes, etc.) y de insumos químicos (tintes emulsiones, grasas, aceites, etc.) que son también distribuidos a otros sectores productivos. No obstante, a nivel de maquinaria se encuentran proveedores más específicos para el sector agropecuario y talleres de maquinaria y repuestos para la industria y cultivadores y procesadores de la caña panelera. Un grado mayor de especialización se tiene en lo referente a proveedores de material vegetal, cuyo actor distribuye únicamente semillas o plantas caña en variedades específicas para la producción de panela.

8.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores.

Como bien se sabe, el insumo principal para la producción de la panela es la caña de azúcar, es decir, que el principal proveedor de los trapiches paneleros son los cultivadores de caña de azúcar. Los cultivadores históricamente han tenido el poder de negociación frente a sus clientes, debido a que éste insumo no tiene producto sustituto, además de que existe mucha demanda de caña no solo para la fabricación de panela, sino también de azúcar y otros productos que también requieren del procesamiento de caña pero en menor medida. Por tales motivos los proveedores de caña se dan el lujo de venderle a unos productores y a otros no, según la oferta que estos hagan; y también muchas veces los fabricantes de panela deben adaptarse a las condiciones que imponen los proveedores de caña de azúcar, o conformarse con una caña de no muy buena calidad.

8.3.2.1. Concentración de Proveedores.

A 2008, existen constituidas cerca de once fábricas de maquinaria especializadas en molinos paneleros y maquinaria complementaria, así como repuestos para motores, ubicadas en Barbosa, Moniquirá, Bucaramanga y Medellín principalmente (SENA 2008). Además se han conformado empresas constructoras de equipos en los principales nichos de panela a partir de la experiencia de técnicos e ingenieros que salieron al sector privado a ofrecer sus servicios como expertos en la construcción de equipos tales como fondos, pre limpiadores, utensilios para el moldeo y batido y construcción de gaveras, en fin, podríamos decir que hoy día se han formado en Colombia cerca de 30 empresas que prestan servicios al sector panelero y se encuentran ubicados principalmente en la Hoya del Río Suárez, Cundinamarca, Antioquia, Nariño, Caldas y Tolima.

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

8.3.2.2. Impacto de los Insumos.

El procesamiento de la panela encierra una serie de dificultades que comprenden en primera instancia, una baja disponibilidad de materiales de caña adecuados para la producción eficiente de panela y mieles en las diferentes regiones agroeconómicas colombianas; una reducción en la producción y productividad por el efecto de malezas, plagas y enfermedades, causada principalmente por hongos,

virus e insectos y un sistema de producción agrícola altamente dependiente de agroquímicos, en especial de herbicidas y fertilizantes.

8.3.3. Poder de Negociación de los Clientes.

La mayoría de los clientes de las empresas productoras de panela, son mayoristas o clientes intermediarios entra la empresa y el consumidor final. Este factor presenta poca fortaleza para las empresas productoras, ya que el poder de negociación de los clientes es bastante alto, a pesar de que existen necesidades frente al producto, los clientes o intermediarios casi no se fijan en estas si no más en el precio más favorable, cumplimiento en la entrega y que tanto apoyo les pueden dar sus proveedores con premios, participación en eventos, actividades de impulso y mercadeo, entre otras.

Debido a que existe tanta concentración de proveedores de panela en el mercado, los clientes mayoristas o intermediarios se dan el lujo de elegir a quien deciden comprarle o no y bajo qué condiciones. Esto muchas veces afecta a las empresas paneleras pues no siempre cuentan con las condiciones que sus clientes les exigen para comprarles el producto e incluso cuando no llegan a un acuerdo de estas condiciones, el cliente amenaza con comprarle a otro proveedor por la misma razón de que su poder de negociación es alto y pueden escoger entre muchos proveedores.

8.3.3.1. Volumen de compras.

Debido a que existe tanta concentración de proveedores de panela en el mercado, los clientes mayoristas o intermediarios se dan el lujo de elegir a quien deciden comprarle o no y bajo qué condiciones. La mayoría de clientes de una productora de panela son empresas grandes que compran mercancía por volumen, cuando una empresa tiene este tipo de clientes se preocupa por atender sus necesidades lo más rápido posible, ofreciendo un servicio de venta superior. Esto muchas veces afecta a las empresas paneleras pues no siempre cuentan con las condiciones que sus clientes les exigen para comprarles el producto e incluso cuando no llegan a un acuerdo de estas condiciones, el cliente amenaza con comprarle a otro proveedor por la misma razón de que su poder de negociación es alto y pueden escoger entre muchos.

8.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos.

Dentro del mercado nacional, la panela puede tener diferentes usos bien sea como endulzante, bebida fría o caliente. En cualquiera de estos usos, la panela tiene productos que pueden considerarse como sustitutos.

8.3.4.1. Disponibilidad de productos sustitutos.

El mercado actual en que se encuentra desarrollada la actividad productiva de la cadena de la panela y su agroindustria, se enmarca en el concepto mismo que maneja el cliente del producto a nivel nacional e internacional, donde se percibe como un edulcorante de origen natural o un alimento, complemento básico del contenido nutricional requerido en la dieta de la población nacional (Osorio, 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. La miel de abeja también se considera un sustituto de la panela y el azúcar como edulcorantes.

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

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

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

En el libro *“Producción y recomendaciones tecnológicas para el cultivo de la caña en el departamento del Guaviare”*, en los aspectos nutricionales de la panela se menciona:

Comparando la panela con la miel de abejas, se observa que la composición cualitativa de los dos alimentos es bastante similar, variando solamente el nivel de minerales, específicamente en hierro, calcio y fósforo, elementos que la panela contiene en cantidades notablemente superiores.

Con relación al contenido vitamínico, la panela, la miel de abejas y la miel de caña; presentan pequeñas cantidades de tiamina, riboflavina, niacina y ácido ascórbico, sobresaliendo la miel de caña por su alto contenido de los dos últimos minerales mencionados. El chocolate y el café, aunque son alimentos completos, presentan el inconveniente de ser demasiado ricos en grasas.

- *El chocolate genera problemas en ciertos organismos debido a la mala metabolización de las grasas, lo cual no sucede al consumir panela. El consumo de café, a pesar de ser una bebida ampliamente popular, debe controlarse por formar parte de los estimulantes nerviosos.*

- *Analizando la composición del agua de panela, café negro, chocolate, Coca Cola, gaseosas y cervezas, desde el punto de vista de contenido de minerales y vitaminas, se destaca la cantidad de calcio en la panela y la ausencia de este nutriente en las gaseosas y la cerveza.*

Cabe destacar el alto contenido de fósforo en la Coca Cola, pero se encuentra en la forma de ácido fosfórico libre, cuyo consumo exagerado puede producir descalcificación dentina y ósea, especialmente en organismos en desarrollo y crecimiento.

El chocolate y el café aportan menos vitaminas que el agua de panela. Con respecto a las gaseosas, bebidas refrescantes de alto consumo, su aporte vitamínico es nulo, en cambio el aporte de vitaminas del agua de panela aunque parezca pequeño es esencial para el organismo y su buen funcionamiento. (Banco de la República)

8.3.5. Rivalidad entre los Competidores del Sector.

El sector panelero es uno de los que mayor rivalidad posee en el mercado, esto debido a que existen muchos competidores concentrados en una misma región, que poseen las mismas condiciones y precios de venta similares.

8.3.5.1. Concentración.

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

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

8.3.5.2. Diversidad de Competidores.

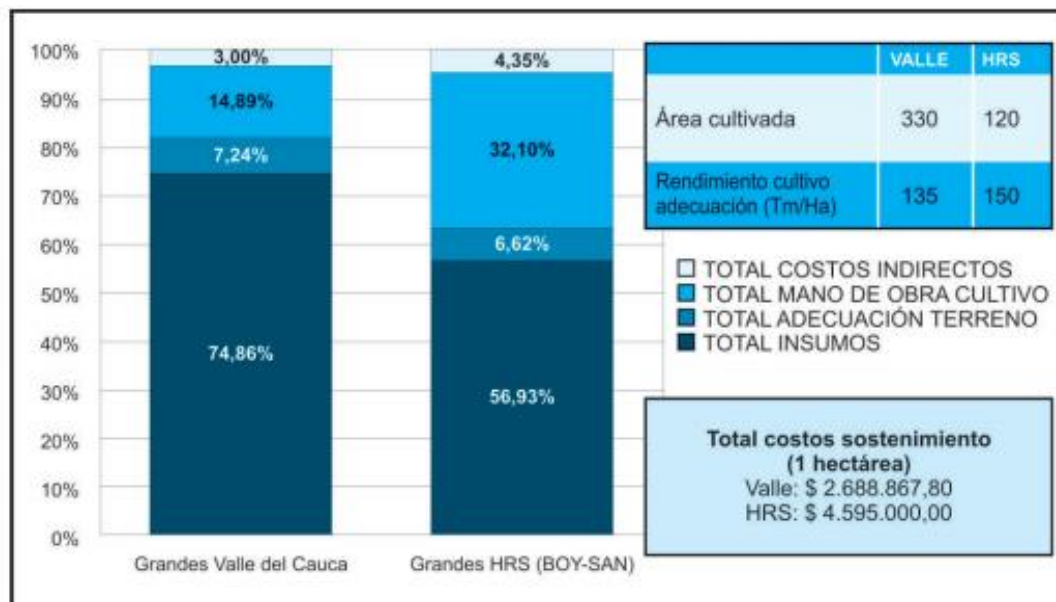
Desde el punto de vista de la oferta, los productores no cuentan con poder de mercado, ya que existen alrededor de 39.961 productores de panela a nivel nacional y a que la panela tiene presión competitiva de productos como el azúcar, el aspartamo y los edulcorantes. En cuanto al consumo de panela, a nivel nacional este producto cuenta con diversos productos sustitutos que compiten en el mercado y que minimizan el porcentaje de participación de cada empresa competidora.

8.3.5.3. Condiciones en Costos.

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

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

Ilustración 11 Costos de cultivo por actividad para grandes cultivadores



Fuente: imagen tomada de (Castellanos, Torres, & Flórez, 2010)

Los costos para la adecuación de una hectárea de caña para producir panela en Valle del Cauca equivalen a \$2.907.728, para un rendimiento de cultivo de 135Tm de Caña/Ha, donde la actividad de preparación del terreno corresponde a el 49,37% equivalente a \$ 1.435.500, comparativamente con la Hoya del Río Suárez, donde se corresponde al 8,11% con \$616.000 de un total de \$7.593.000 en cultivos con rendimientos de 150Tm de caña/Ha como mínimo, por otra parte los costos de insumos en la Hoya del Río Suárez, son del 65,23% en valor \$ 4.953.000 con lo cual el manejo del suelo en términos de adecuación a nivel agronómico implica un factor limitante de las zonas de ladera en esta región frente a los cultivos de caña en terreno plano donde equivalen al 23,28% en valor \$ 676.916. En términos de participación en mano de obra las dos regiones son equiparables en participación con el 20,71% en valle y el 22,20% en la Hoya del Río Suárez pero en valor las diferencias son notorias \$602.251 y \$1.686.000 respectivamente.

8.3.6. Análisis estructural del sector.

Tabla 26 Análisis estructural del Sector Panelero

PANELERO			PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR					
VARIABLES			REPULSIÓN		N.	ATRACCIÓN		
			--	-		+	++	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Economías de escala	Baja		X				Alta
	Diferenciación del producto	Alta		X				Baja
	Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Limitado
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de proveedores	Alto					X	Bajo
	Impacto de los insumos	Bajo			X			Alto
Poder de negociación de los compradores	Volumen de compras	Alto				X		Bajo
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos	Bajo					X	Alto
Rivalidad entre las empresas competidoras	Concentración	Bajo					X	Alta
	Diversidad de competidores	Bajo					X	Alto
	Condiciones en costos	Alta	X					Baja
Perfil Numérico (suma)			1	2	1	1	5	

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

La tabla 26 nos permite identificar que el sector panelero es un sector altamente competitivo y muy llamativo para el ingreso de nuevos competidores, esto se evidencia con los resultados obtenidos, los cuales fueron mayormente atractivos con seis (6) puntos.

9. BENCHMARKING

9.1. EMPRESAS COMPETIDORAS

El sector panelero en Colombia, cuenta con una gran cantidad de empresas dedicadas a la producción de panela (Trapiches) que van desde pequeñas y mediana empresas, hasta grandes unidades productoras. La competencia en este sector ha ido incrementando cada vez más en los últimos tiempos debido al gran número de nuevos competidores que han surgido con nuevas marcas y compitiendo con precios más bajos que las marcas de panela tradicionales. Sin embargo, las empresas del sector cuentan con unos factores o características que las diferencian de otras, llevándolas a ser más competitivas y a adquirir ventajas sobre la competencia.

El Trapiche Victoria se encuentra ubicado en el centro del Valle del Cauca y es considerado uno de los grandes trapiches de esta región por su volumen de producción y el número de empleados que posee. Por tal motivo se identificaron los tres competidores más fuertes del Trapiche Victoria en la región, seleccionados por su cercanía geográfica y por sus similitudes en tamaño, volumen de producción y precio de venta del producto. A continuación se hace una breve descripción de cada uno de ellos.

9.1.1. Industria Alimenticia El Trébol S.A.

Industrias Alimenticias El Trébol S.A, produce y comercializa panela obtenida a partir de la caña de azúcar, de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus 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 los clientes como la mejor opción a elegir.

Panela el Trébol, es el trapiche más representativo de la región, con más de 20 años de trayectoria. Este trapiche se encuentra ubicado en el corregimiento de Zanjón de Piedra del municipio de Andalucía – Valle.

9.1.2. Trapiche San Diego (Prodecaña).

En el año de 1980, don Rubén Cuartas Gallego fundo la empresa Trapiche San Diego, que como era tradicional, realizaba su producción de forma artesanal. Por más de 15 años sus procesos de producción no presentaron cambios notables. Al ver la gran demanda del mercado y la industrialización de productos derivados de la caña de azúcar, el Trapiche san diego surge con nuevas perspectivas en desarrollos tecnológicos para transformarse en PRODECAÑA. Localizado en la vereda Guayabal del municipio de San Pedro – Valle.

Esta empresa pionera en la industrialización de productos derivados de la caña de azúcar tales como panela, jugo deshidratado de caña y miel de caña entre otros, es ahora una empresa sólida, con más de 180 empleados directos y sirve como punto de apoyo para la zona centro de la región. Ahora, con procesos de producción mejorados, PRODECAÑA muestra al mercado nacional e internacional, productos de excelente calidad con los más estrictos controles.

Producto del esfuerzo y trabajo durante 30 años de actividad, Prodecaña logra que su marca “Panela Morena San Diego” proyecte una empresa de productos alimenticios innovadora y competitiva 100% Colombiana y comprometida con la comunidad. Su objetivo es brindar una nutrición de calidad, por eso sus cañas son cultivadas con responsabilidad social y ambiental, para así obtener jugos de alto rendimiento que son procesados en una planta construida en acero inoxidable con tecnología de punta.

9.1.3. Trapiche La Alsacia.

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. Sus principales clientes se encuentran en el departamento de Antioquia y también 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. La panela "LA" es reconocida por su gran sabor, calidad y rendimiento. Sus 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.

Desde hace más de 4 años La Alsacia trabaja con la Empresa Comunitaria Unida de Paz, Libertad y Trabajo, ECOUPALT, con la cual tienen un contrato de proveeduría de caña de azúcar el cual consiste en un área de más de 300 hectáreas sembradas en caña de azúcar, las cuales cosechan en su totalidad y representan la mayor parte de su requerimiento anual en caña de azúcar.

ECOUPALT está integrada por 195 familias desplazados por la violencia junto con desmovilizados del paramilitarismo a los cuales el Estado les otorgó la hacienda Sandrana-Samaria en el municipio de San Pedro, Valle.

La marca “LA” tiene más de 25 años en el mercado y cuenta con un alto reconocimiento en Medellín, Antioquia y mediano reconocimiento en el norte del Valle del Cauca y el Eje Cafetero.

9.1.4. Trapiche Victoria.

TRAPICHE VICTORIA es una empresa creada por el señor Eduardo José Tafur Orejuela. Conociendo la problemática de la alimentación Nacional por el acostumbrado uso de químicos en sus procesamientos, surgió la idea de crear un producto 100% natural. TRAPICHE VICTORIA se creó en el año 1998, y durante estos 18 años se ha trabajado buscando un continuo mejoramiento para obtener una panela de calidad. La empresa cumple con las normas requeridas por las diferentes instituciones gubernamentales como son: Ministerio de agricultura, Ministerio de Protección Social, INVIMA, y demás instituciones comprometidas, elaborando un excelente producto implementando tecnologías y aprovechando el conocimiento natural combinándolo con un proceso artesanal.

Trapiche Victoria se ubicó en la Vereda Sabaletas (vía Andalucía – Tuluá), en el Callejón Agua clara, el cual fue tomado primero en calidad de arrendamiento en el predio donde anteriormente funcionaba el Trapiche La Carmelita y Con el pasar del tiempo la propiedad fue comprada por el Sr. Eduardo Tafur. Debido a que la infraestructura del anterior trapiche era muy artesanal y se encontraba abandonada, el Sr. Eduardo Tafur comenzó a modernizar el trapiche poco a poco hasta convertirlo en lo que es hoy en día.

9.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

1. Acceso a la materia prima
2. Calidad de la materia prima
3. Personal capacitado
4. Tecnología en producción
5. Calidad del producto terminado
6. Gestión comercial
7. Precio del producto
8. Cumplimiento en la entrega
9. Portafolio de productos
10. Innovación y desarrollo del producto terminado

9.2.1. Acceso a la Materia Prima.

El acceso a la materia prima (caña de azúcar) es una parte fundamental del proceso de fabricación de la panela y es en esencia el factor más importante, debido a que si no se cuenta con cultivos propios o un proveedor directo, en algún momento se puede llegar a quedar sin el insumo principal de la producción. Debido a que en la región se cuenta con grandes ingenios que son propietarios de la mayor parte de los cultivos de caña, las productoras de panela deben formar clústeres entre ellas y poder contar con cultivos propios para la extracción de caña de azúcar.

Tabla 27 Acceso a la materia prima

Factor No. 1 Acceso a la materia prima			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
Trapiche Victoria hace parte de un clúster que vincula a La Alsacia y San Diego, el cual sirve para que los tres trapiches se abastezcan del insumo principal que es la caña de azúcar, esto debido al difícil acceso que se tiene en el Departamento del Valle del Cauca porque los ingenios azucareros están acaparando toda la producción de la misma. Estas hectáreas proporcionan a Trapiche Victoria el 70% que necesitan para el total de producción y el 30% restante lo consiguen por medio diversos proveedores.	El Trébol cuenta con cultivos propios de donde obtienen la mayoría de la caña de azúcar necesaria para la producción de panela, además cuentan con proveedores de confianza que sólo ofrecen el producto a la compañía.	Actualmente Trapiche San Diego está comprando caña de azúcar en otros departamentos debido a que en el momento, en el Valle del Cauca no hay caña de azúcar para abastecer a los trapiches porque al mercado ingreso un nuevo Ingenio azucarero para competir por este insumo. Además de ello, la organización no cuenta con ningún cultivo propio para abastecerse de caña de azúcar.	La Alsacia tiene una alianza estratégica con Trapiche Victoria y San Diego, para el abastecimiento del insumo principal que es la caña de azúcar. Además de ello, 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.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.2. Calidad de la Materia Prima.

El procesamiento de la caña de azúcar para la obtención de la sacarosa comienza realmente en el campo. La variedad de caña, el suelo en el cual se cultiva, las prácticas de manejo que incluyen las dosis y épocas de aplicación de los fertilizantes, y el grado de madurez determinan la calidad del material cosechado. La caña con óptima calidad da mayores rendimientos para la producción tanto de la caña como de la panela.

Tabla 28 Calidad de la materia prima

Factor No. 2 Calidad de la materia prima			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
Al contar con cultivos propios Trapiche Victoria procura porque éstos estén en las mejores condiciones por medio de controles químicos, riegos y limpiezas.	Ya que la mayoría de la materia prima es obtenida de cultivos propios, Panela el Trébol garantiza una materia prima de muy buena calidad, además de ello, constantemente se le hacen controles de calidad a los cultivos por medio de análisis y mediciones en sus laboratorios.	A pesar de que Trapiche San Diego haga parte de la sociedad con Victoria y la Alsacia, éste casi no se provee de las cañas de estos cultivos porque las hectáreas no son propias. Razón por la cual tienen que abastecerse de caña de diferentes proveedores externos, esto no siempre garantiza una buena calidad de la materia prima.	Las siembras de caña 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.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.3. Personal Capacitado.

Para la producción de panela se debe contar con personal capacitado en el área de pesado y calibrado, pues estas personas son fundamentales en el proceso ya que poseen habilidades, destrezas y conocimientos esenciales en la producción. Conseguir las personas especiales para este tipo de trabajo es difícil y por eso las empresas del sector panelero prefieren mantener varios trabajadores especializados en la organización realizando otras labores y con buen pago, para poder contar con ellos en cualquier momento en que sea necesario.

Tabla 29 Personal capacitado

Factor No. 3. Personal capacitado			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
En Trapiche Victoria se cuenta con personal capacitado para ejercer las funciones y/o cargos administrativos tales como Contadores, Administradores, Ingenieros, entre otros. Además de ello, en el área de producción se cuenta con personal con conocimientos específicos y empíricos en el proceso de panela que además se capacitan constantemente en procesos de sanidad, seguridad industrial y BPM, también se tienen profesionales en el área de alimentos y químicos que se preparan para hacer estudios en la calidad de la caña, jugo de caña, miel y panela.	Como El Trébol no es considerado un trapiche sino una industria alimenticia con procesos sistematizados, se cuenta con profesionales altamente capacitados en todas las áreas a excepción del área de producción, ya que en el gremio panelero estas personas adquieren sus conocimientos por medio de la experiencia o herencia y muchos años de trabajo.	Trapiche San Diego cuenta con personal capacitado en casi todas las áreas de producción, que van desde ingenieros químicos, hasta profesionales en áreas comerciales y financieras. El personal que no cuenta con estudios profesionales son los obreros que participan en la producción de la panela; a pesar de esto, constantemente hay capacitaciones para estas personas en BPM. Además de ello, cuentan aproximadamente con 20 pesadores en la planta, los cuales son difíciles de encontrar.	En Trapiche La Alsacia se cuenta con personal capacitado en todas las áreas administrativas y en algunas de producción. El personal de pannería cuenta con conocimientos empíricos del proceso que han sido heredados de sus padres aunque la organización procura mantenerlos capacitándolos en normas de protección, sanidad, entre otras en el poco tiempo disponible que se tiene.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.4. Tecnología en Producción.

La inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos se ha convertido más que en una estrategia en una necesidad para las compañías y sectores que quieran generar un mayor valor agregado a sus productos que les permita asignarles un mayor precio y ganar posicionamiento y permanencia en un mercado competitivo. En ese sentido, con el ánimo de mejorar la productividad y competitividad del sector panelero, diversas entidades nacionales han desarrollado investigaciones en el área fitosanitaria del cultivo, así como en el

aprovechamiento integral de la caña panelera y en el mejoramiento de las condiciones de cultivo de la planta y posterior beneficio.

Actualmente, dentro de las entidades que realizan Investigación y desarrollo en el sector panelero se destacan la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria CORPOICA cuya misión es generar y transferir conocimientos científicos y tecnológicos en agricultura con énfasis en las condiciones del trópico, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia CENICAÑA y algunas universidades las cuales se abordaran con más detalle en el acápite de capacidades nacionales de investigación.

Tabla 30 Tecnología en producción

Factor No. 4 Tecnología en producción			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
En este aspecto, Trapiche Victoria todavía le falta mejorar su tecnología, ya que en el sector se encuentran otros trapiches más automatizados y eficientes en los procesos de producción.	Debido a que El Trébol es la única productora de panela certificada por el ICONTEC, se debió industrializar la planta, mejorando la tecnología de tal manera que se convirtió en el trapiche más industrializado del país. La capacidad instalada de la compañía y su tecnificación permite obtener 10 toneladas de molienda por hora.	Esta organización es una de las pocas que cuenta con maquinaria especializada en casi todos los procesos productivos de la panela, esto hace que se desarrollen de manera más eficiente. La mayoría de los procesos son elaborados con tecnología de punta, en economías de escala, lo que ocasiona un costo menor en el valor de producción. La innovación forma parte de cada proceso de la organización.	La Alsacia cuenta con una línea de molienda semi-automática de tres molinos (trapiches), los cuáles permiten tener 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 de personal capacitado y analistas de laboratorio.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.5. Calidad del Producto Terminado.

Los consumidores de panela históricamente han considerado que la panela oscura es de baja calidad, por ende, los productores deben procurar en que el producto final sea como los consumidores prefieren; a pesar de que este concepto es totalmente errado y la calidad de la panela no se mide por el color. Hay muchos

factores que inciden en el color de la panela que van desde la siembra de la caña hasta el tiempo que se tiene el producto terminado en las bodegas de almacenamiento.

Tabla 31 Calidad del producto terminado

Factor No. 5 Calidad del producto terminado			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
Victoria siempre procura a que la calidad de sus productos sea buena, aunque muchas veces requieren de mayor tecnología en los procesos para garantizar que esto sea posible.	Actualmente El Trébol es la primera y única empresa productora de panela con certificación del sello del producto con la Norma Técnica Colombiana NTC 1311, lo cual garantiza una calidad superior en el producto terminado.	La calidad de los productos de panela San Diego es una de las mejores de la región, debido a que son el único trapiche regido por el código Códex, el cuál fue elaborado para establecer normas alimentarias internacionales armonizadas, que protegen la salud de los consumidores y fomentan prácticas leales en el comercio de los alimentos, además garantizan que los productos sean saludables y puedan comercializarse.	En el Trapiche La Alsacia se lleva a cabo un estricto control y seguimiento durante todo el proceso de elaboración de la panela con los mejores equipos para así garantizar la calidad del producto terminado.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.6. Gestión Comercial.

La buena gestión comercial dentro de una organización, sin duda puede llegar a garantizar el éxito de la misma debido a que este factor se encarga de gestionar todo lo relacionado con el mercadeo de una empresa, estrategias comerciales, relaciones con los clientes, análisis de la competencia, cumplir con las metas de ventas de la empresa, negociaciones y acuerdos comerciales con los clientes y uno de las funciones principales, es liderar y orientar a un equipo de ventas a cumplir con los mismos objetivos que son generarle valor a la organización y alcanzar un buen margen de ventas.

Tabla 32 Gestión Comercial

Factor No. 6 Gestión Comercial			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
La gestión comercial en el Trapiche Victoria la realizan por medio del departamento Comercial de la empresa, en el cual cuentan con 6 Representantes de Ventas (Vendedores), que están a cargo de un Jefe Comercial. El trabajo mancomunado de este quipo de ventas es el que logra generar buenos márgenes de venta, ampliar el portafolio de clientes y afianzar las relaciones con estos, además de realizar labores de mercadeo en los diferentes puntos de venta de Panela Victoria.	El Trébol cuenta con gran reconocimiento de marca y tradición a nivel regional, esto le facilita mucho su gestión comercial con los clientes, ya que son estos los que buscan a la empresa para comprar sus productos, y no al contrario. De igual manera El Trébol cuenta con un departamento comercial estructurado y bien organizado.	Esta es una empresa muy fuerte en algunas zonas como el Eje Cafetero y norte del Valle. Por tal motivo no requieren de muchos vendedores ni impulso de sus productos porque estos son muy apetecidos. Actualmente solo cuentan con dos vendedores también a cargo de un Jefe de Ventas, y son ellos quienes se encargan de manejar las relaciones con los clientes y el mercadeo de la empresa.	La Alsacia también cuenta con un departamento comercial bien estructurado, con vendedores y a cargo de un director comercial. Los clientes de esta empresa son consolidados y poseen buenas relaciones comerciales con la organización.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.7. Precio del Producto.

El precio de venta es un factor que juega un papel importante en el sector panelero. Esto se debe a que una de las razones de que exista tanta competitividad en este sector es esa: que existen muchas marcas de panela en el mercado compitiendo a precios muy bajos. Un bajo precio en un producto puede darse por varias razones como costos de producción bajos, economías de escala, mano de obra barata, materia prima e insumos a bajo precio, entre otras. Es por tales motivos que competir con precios en un sector muchas veces se dificulta, ya que no todas las empresas del sector cuentan con la misma capacidad que tienen otras empresas para vender sus productos a precios bajos, porque se puede ver afectada la rentabilidad de la organización y el bolsillo de los productores.

Tabla 33 Precio del producto

Factor No. 7 Precio del Producto			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
Panela victoria establece los precios de sus productos basándose en los precios que manejan sus competidores más fuertes. Esto lo hacen debido a que para esta empresa es importante competir con buenos precios ya que existen muchos competidores en el mercado que también ofrecen precios favorables. Panela Victoria además ofrece promociones y descuentos a sus mejores clientes siempre y cuando el valor de estos no afecte el margen mínimo de rentabilidad que tiene el producto.	Al tener una alta demanda en el mercado y gran posicionamiento, El Trébol se puede dar el lujo de tener unos precios de venta un poco más altos que los de sus competidores.	San Diego es una empresa que igualmente establece sus precios de acuerdo a los precios de sus competidores. Por lo general esto es algo que hacen la mayoría de empresas del sector, y cuando sube el precio de la panela, este sube de igual manera en todas las marcas.	Al igual que la mayoría de las empresas productoras de panela del sector, La Alsacia establece sus precios de venta basándose en los de sus competidores, manejando el mismo rango de precios que los demás y cuando va a haber un alza en estos, todas las empresas del sector los suben según el incremento de la inflación, los costos de producción y materia prima.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.8. Cumplimiento en la Entrega.

Una empresa que entregue sus pedidos cumplidamente y a tiempo, genera en sus clientes confianza y fidelidad al producto. En el sector panelero este es un factor difícil de controlar ya que al incumplirle a un cliente con el tiempo estipulado para una entrega, este aparte de perder su tiempo tiene la facilidad de decidir comprarle a otra marca porque existen muchos otros competidores que compiten con precios bajos. Esto hace que el cliente pierda credibilidad en un proveedor y prefiera cambiarse fácilmente a otro que si le entregue a tiempo. Por lo tanto es de vital importancia que la empresa garantice el cumplimiento de la entrega a tiempo ya que se pone en juego la relación con el cliente y la venta del producto.

Tabla 34 Cumplimiento en la entrega

Factor No. 8 Cumplimiento en la Entrega			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
En el Trapiche Victoria procuran por entregar oportunamente los pedidos a todos sus clientes. Esto es dentro de la misma semana que se realizo el pedido, o cuando este es muy extenso o con muchas referencias se procura entregarlo a la semana siguiente de haber hecho el pedido. Sin embargo existen ciertas políticas empresariales en cuanto a la prioridad que se maneja con algunos pedidos, como por ejemplo algunas cadenas de supermercados que montan sus pedidos y exigen que se les entregue dentro de los tres días siguientes o sino la orden caduca, o cuando un cliente muy bueno monta un pedido grande y lo requiere con mucha urgencia.	En general, el cumplimiento en la entrega de los pedidos de esta empresa es bueno, pero muchas veces pueden tener el privilegio de no despacharle a algún cliente y no se ven afectados por esto debido a que su demanda es muy alta y en ocasiones se quedan cortos de mercancía para poder cumplirles a todos sus clientes.	En cuanto a cumplimiento en la entrega de los pedidos, San Diego tiene como política entregar el pedido al día siguiente o dos días después de realizado este. Un factor que les permite que las entregas sean casi que inmediatas, es que cuentan con su propio sistema de transporte y no tienen que recurrir a contrataciones externas de vehículos. Cuando por motivos de exceso de pedidos no se le puede cumplir a algún cliente, se le informa que se le enviara parte del pedido, mas no en su totalidad.	Esta empresa muchas veces incumple con varias de sus entregas, debido a que el nivel de pedidos es muy alto y la producción no alcanza a cubrir la demanda de pedidos que hay en el momento. Esto se da porque cuando la materia prima (caña) esta escasa, no se puede adquirir suficiente para cubrir con el nivel de producción y pedidos por entregar.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.9. Portafolio de Productos.

Una de las razones para que una empresa tenga desarrollo y crecimiento es que cuente con un portafolio de productos amplio y que supla las necesidades de cada tipo de cliente. A pesar de que en el sector panelero no existe mucha variedad ya que su único producto es la panela, ha habido empresas que han sabido superar estas limitaciones desarrollando nuevas y diferentes presentaciones del producto,

logrando ampliar su portafolio y penetrando en otros nichos de mercado en donde hay otros tipos de clientes y necesidades. Es por esto que contar con este factor en una organización es fundamental porque exalta la capacidad que tiene la empresa de diversificar sus productos y atraer más clientes creando una ventaja hacia la competencia.

Tabla 35 Portafolio de productos

Factor No. 9 Portafolio de Productos			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
El portafolio de productos que maneja la empresa posee variedad en cuanto a la presentación de la panela (empaqué y presentación del producto), pero aun no poseen variedad en sabores como lo hacen algunas empresas competidoras. Entre sus principales productos están: Panelas en atado de libra y de kilo, panela porcionada en cuadros por unidad, de libra y de kilo, panela porcionada redonda por unidad, de libra y de kilo, panela en pastilla de libra y panela en cubitos mazamorrera.	Esta empresa también cuenta con un variado portafolio de productos, como panelas redondas, panelas cuadradas, porcionadas, en pastilla, en cubitos mazamorrera y panela instantánea natural.	Esta empresa es una de las pocas de la región que cuenta con una gran variedad en su portafolio de productos. Aparte de manejar las panelas porcionadas e instantánea natural, manejan instantánea de sabores como limón, durazno, maracuyá, naranja, avena, café, chocolate, crema irlandesa. Incluso manejan una línea de dulces como natilla y moscorroffio. Se puede decir que esta es la marca que cuenta con el mejor portafolio de productos de la región.	Su portafolio de productos es variado, ya que además de contar con las tradicionales panelas en atado y porcionadas, manejan presentación en piloncillo y también panela instantánea pero solo de sabor natural.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.2.10. Innovación y Desarrollo del Producto Terminado.

Todas las empresas en algún punto necesitan innovar y desarrollar nuevos productos para poder satisfacer las diferentes necesidades del mercado. Estas necesidades van cambiando con el tiempo, lo que les exige a las empresas creatividad y flexibilidad para adaptarse a estos cambios sin perder participación o desaparecer totalmente del mercado. El sector panelero es un sector que casi no

cuenta con innovación y desarrollo debido a que la mayor parte de su proceso productivo es artesanal y las empresas no invierten mucho en tecnología para el óptimo desarrollo de sus productos; por esto la importancia de que se cuente dentro del sector con programas de innovación y desarrollo que lo vuelvan un sector más competitivo.

Tabla 36 Innovación y Desarrollo del producto terminado

Factor No. 10 Innovación y Desarrollo del Producto Terminado			
Victoria	El Trébol	San Diego	La Alsacia
La empresa no se encuentra muy fuerte en cuanto a innovación y desarrollo de sus productos, y tal vez la razón de mayor peso sea la falta de tecnología y capacidad instalada para contar con un equipo que les permita sacar al mercado productos diferentes y que suplan las necesidades de un nuevo segmento del mercado.	A pesar de que El Trébol cuenta con buena tecnología y maquinaria para el desarrollo de sus productos, no posee mucha innovación de los mismos y le hace falta aprovechar su gran reconocimiento de marca para Innovar en procesos productivos y nuevos productos.	San Diego es de las empresas productoras de panela más innovadoras de la región y se encuentra entre las diez mejores productoras de panela del Valle del Cauca. Esto lo deben a su constante innovación en productos y mejoramiento de la tecnología que les permite ser líderes en ciertas zonas.	Esta empresa tampoco posee una gestión de la innovación y desarrollo del producto por falta de inversión en tecnología y capacidad instalada.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

9.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

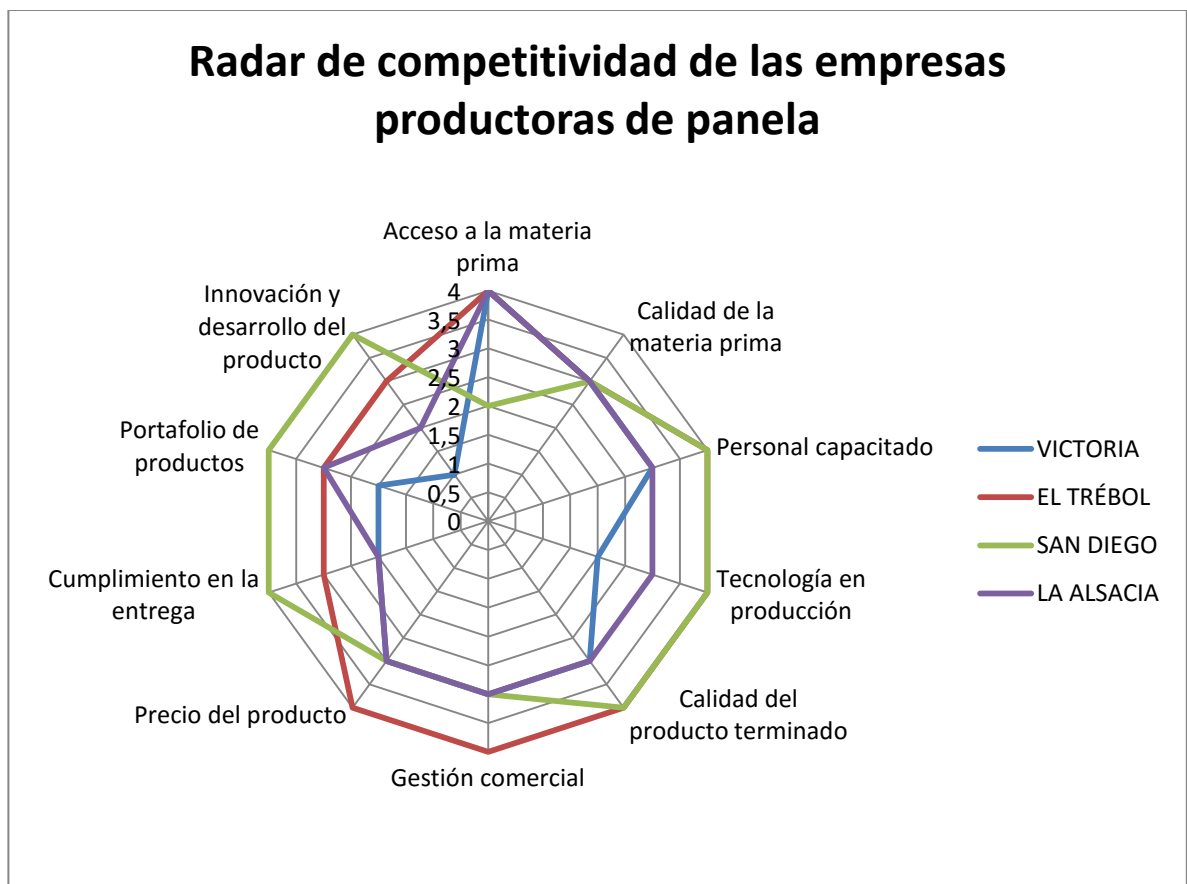
Tabla 37 Matriz del Perfil Competitivo

N°.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		VICTORIA		EL TRÉBOL		SAN DIEGO		LA ALSACIA	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	Acceso a la materia prima	14%	0,14	4	0,56	4	0,56	2	0,28	4	0,56
2	Calidad de la materia prima	12%	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
3	Personal capacitado	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
4	Tecnología en producción	15%	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	3	0,45
5	Calidad del producto terminado	12%	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36
6	Gestión comercial	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
7	Precio del producto	5%	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
8	Cumplimiento en la entrega	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
9	Portafolio de productos	8%	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
10	Innovación y desarrollo del producto	6%	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
TOTAL		100%	1		2,69		3,64		3,45		2,98

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

Por medio de la matriz del perfil competitivo se puede evidenciar que la empresa Trapiche Victoria se encuentra en última posición respecto a sus competidores El Trébol, San Diego y La Alsacia, a pesar de que la empresa sea fuerte en algunos factores como el acceso a la materia prima, hay ciertos factores que debe fortalecerse como lo son adquirir tecnología para automatizar y mejorar el rendimiento en algunos procesos, procurar ser más eficiente en el cumplimiento de la entrega a los clientes e implementar la gestión de la innovación y el desarrollo del producto para ampliar el portafolio de los mismos.

Ilustración 12 Radar de competitividad de las empresas productoras de panela

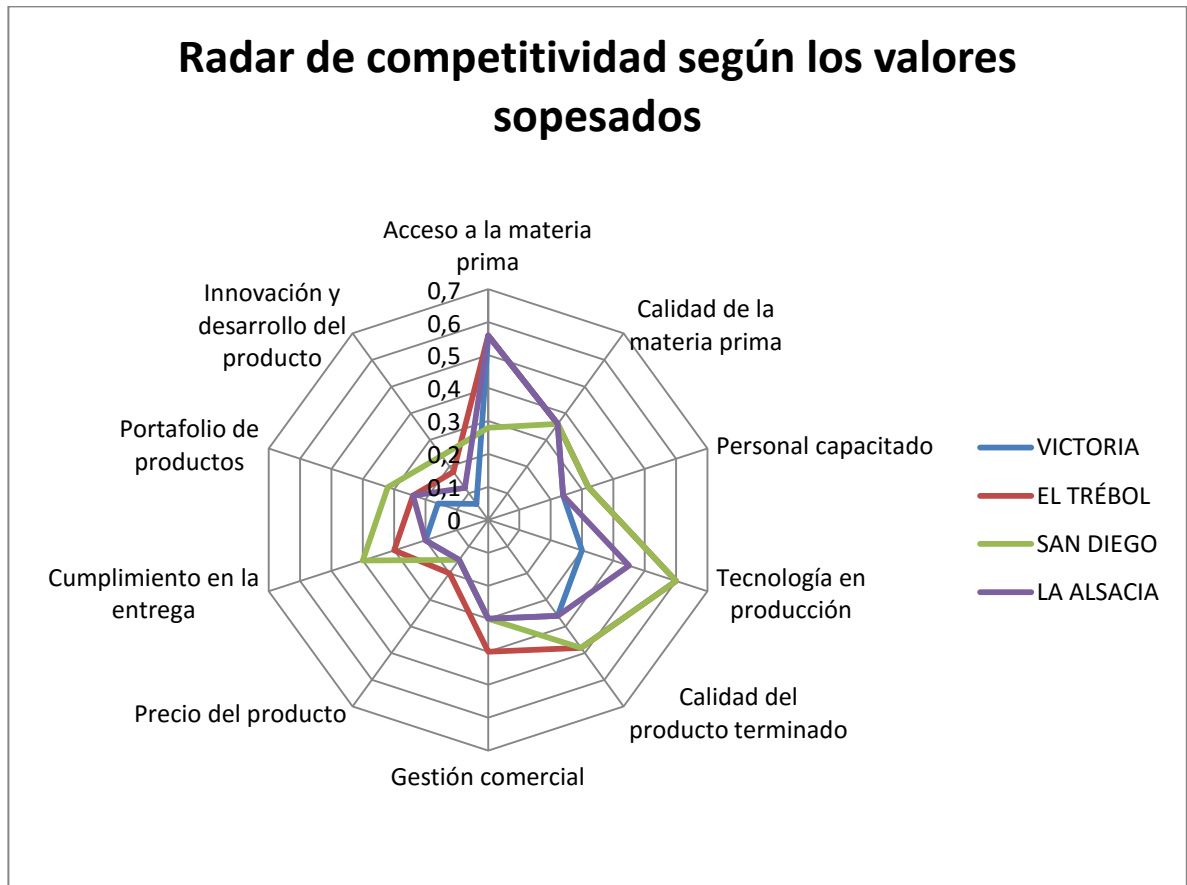


Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

La ilustración 12 nos muestra cómo se encuentra la competitividad de las empresas en el sector basándonos en los 10 factores clave de éxito. Observando la gráfica de manera general podemos darnos cuenta a simple vista cuál empresa está más fuerte que las otras y cuál debe mejorar algunos factores para incrementar su competitividad. El radar muestra que todas estas empresas son

muy competitivas entre sí, pero se destacan El Trébol y San Diego. Su buen desempeño se ve reflejado en factores como tecnología en producción e innovación y desarrollo de los productos.

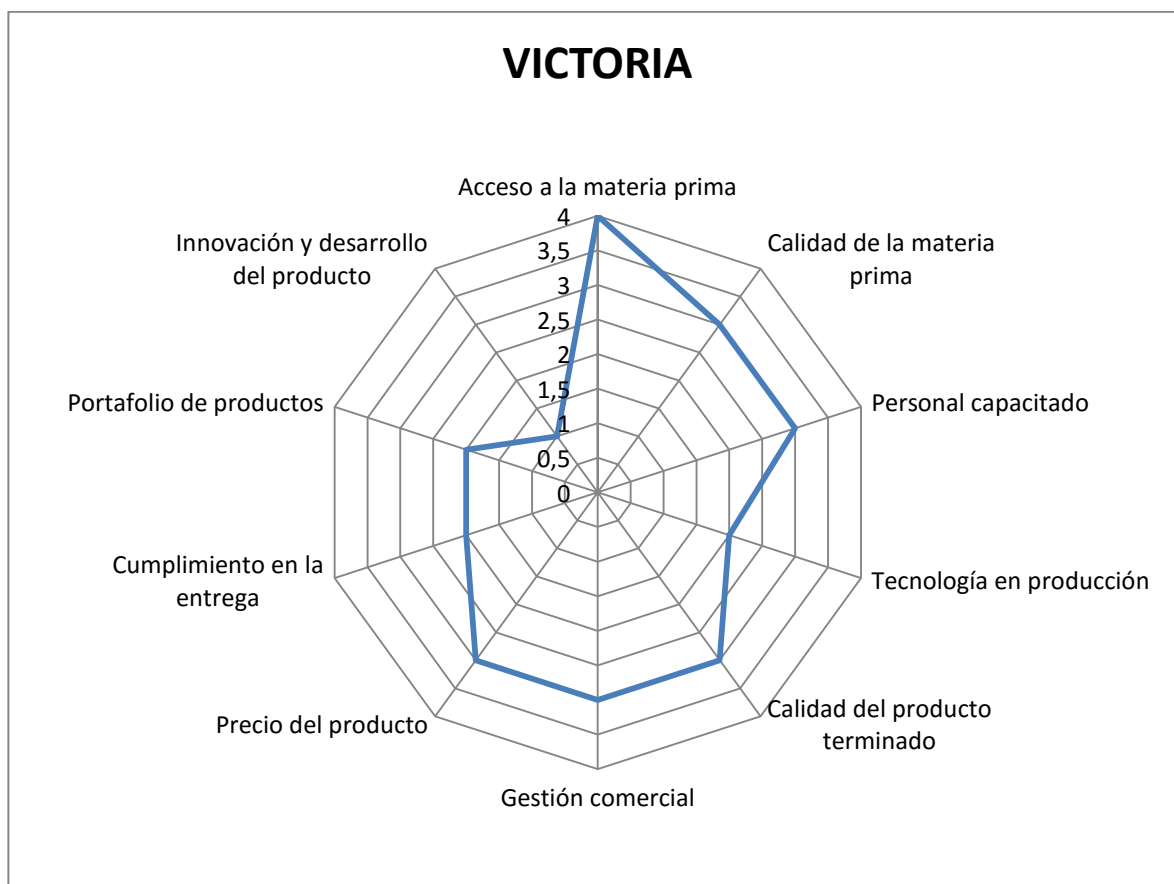
Ilustración 13 Radar de competitividad según los valores sopesados



Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

El radar de competitividad según los valores sopesados nos muestra que las organizaciones con mayores fortalezas son las que tienen mayor cubrimiento en la gráfica. Esto se puede analizar con más profundidad en las gráficas que se mostrarán a continuación en donde se aprecia cada organización por separado.

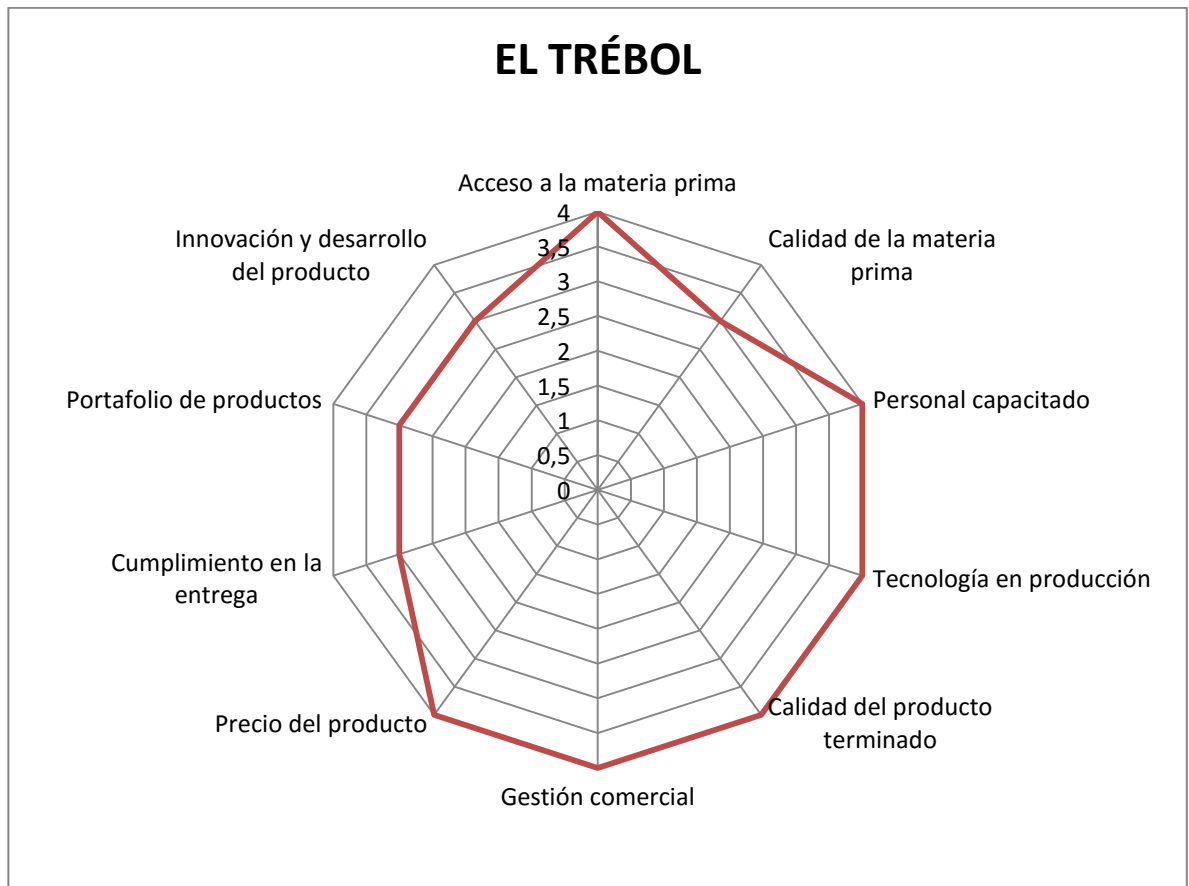
Ilustración 14 Radar de valor Trapiche Victoria



Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

La empresa Trapiche Victoria no es una de las más competitivas del sector, debido a que debe mejorar en muchos aspectos tales como la tecnología necesaria para ser más eficientes en la producción de panela, puesto que, al contar con una maquinaria más tecnificada puede conllevar a mejorar otro aspecto débil que tiene como lo es la innovación y el desarrollo del producto, y a su vez aumentar el portafolio que se tiene actualmente para ser diferenciador dentro del sector.

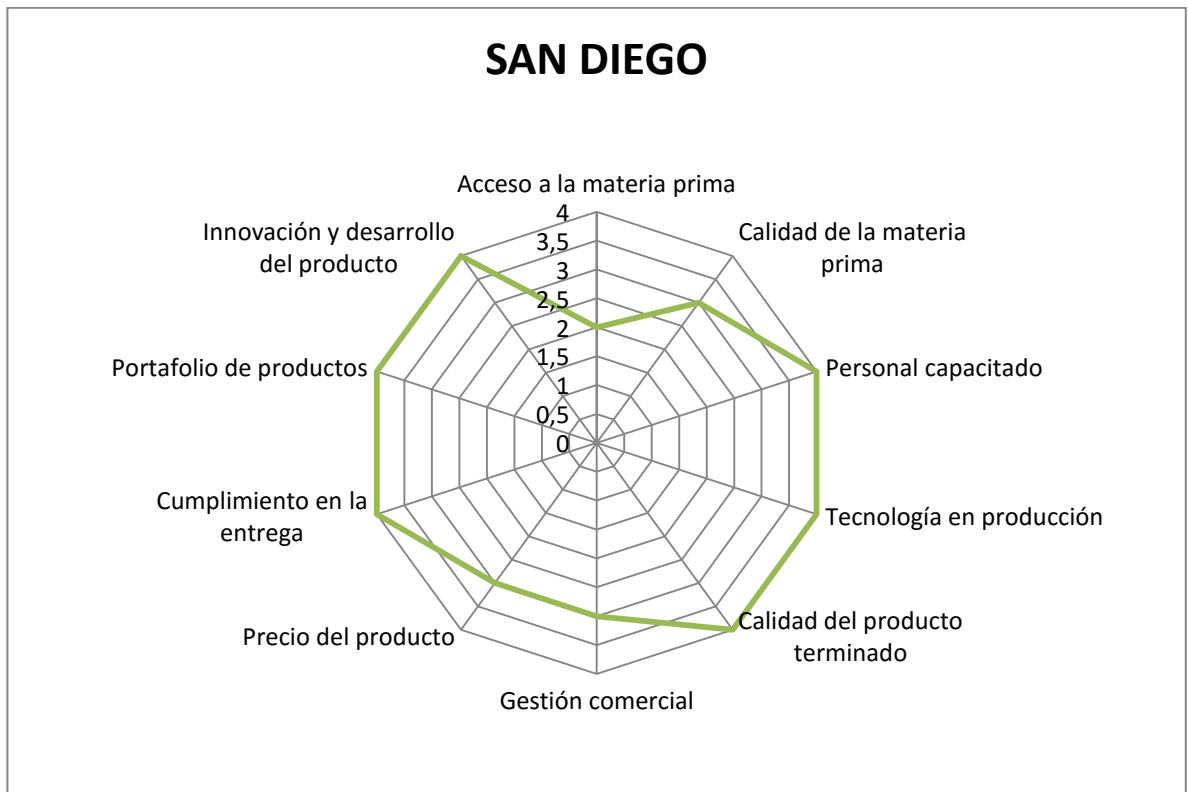
Ilustración 15 Radar de valor El Trébol



Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

El Trébol es actualmente la empresa productora de panela mejor posicionada del sector, puesto que posee fortalezas en casi todos los factores clave de éxito. Dentro de los factores más relevantes están la tecnología de punta con la que cuentan en los procesos productivos, lo que a su vez lleva a tener un producto terminado de muy buena calidad y en cuanto a la gestión comercial son los mejores, ya que no tienen necesidad de buscar clientes gracias a su posicionamiento y reconocimiento de marca.

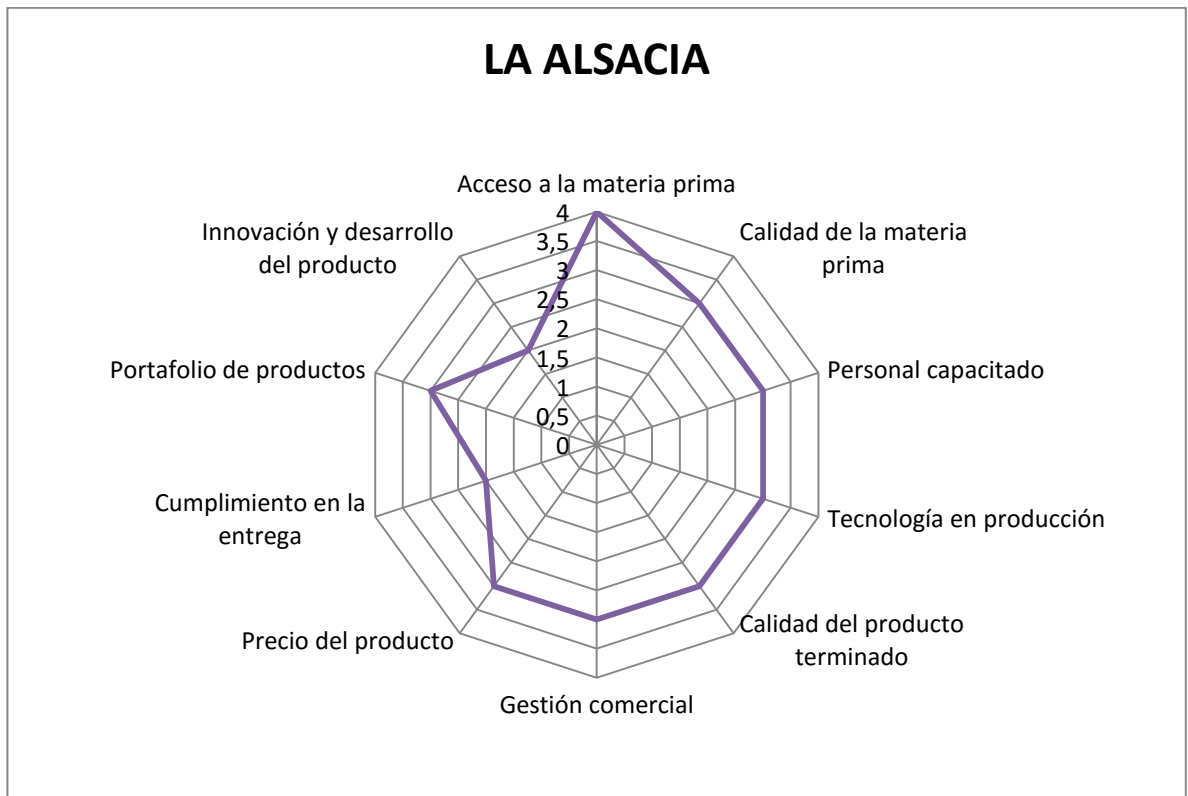
Ilustración 16 Radar de valor San Diego



Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

San Diego es otra empresa que también se encuentra bien posicionada en el sector por su gran innovación y amplio portafolio de productos que a su vez se da por la tecnología de punta con la que cuenta. Una de las más grandes debilidades que posee esta empresa es que no cuenta con cultivos de caña propios para abastecerse, incrementando sus costos de producción y dejando en manos de proveedores externos la calidad de la materia prima.

Ilustración 17 Radar de valor La Alsacia



Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

La Alsacia se encuentra en una posición competitiva muy neutral pero favorable para la empresa. Al igual que el Trapiche Victoria el acceso a la materia prima es una de sus grandes ventajas ya que ambas se abastecen de caña de sus propios cultivos. Deben mejorar en el cumplimiento de la entrega de sus pedidos y la innovación de sus productos.

10. ANÁLISIS INTERNO

Por medio de este análisis se pretende establecer como está conformada la empresa internamente, su estructura administrativa y como se llevan a cabo procesos fundamentales como la Planeación, Organización, Dirección y Evaluación y Control. También se realizara un análisis de los procedimientos de cara área funcional de la empresa; estas son: Gestión Humana, Administración Financiera, Campo, Cosecha y Maquinaria, Fábrica y Gestión Comercial. De igual manera se hará un análisis de la cultura organizacional dentro de la empresa. La información para este análisis fue recolectada por medio de entrevistas con el personal de la empresa, tanto en las oficinas como en la planta, los jefes de cada área y el mismo gerente de la organización.

El objetivo principal del siguiente análisis es establecer las principales Debilidades y Fortalezas encontradas en cada área de la empresa, esto con el fin de dar un diagnóstico certero sobre la situación interna del Trapiche Victoria y el manejo de sus procesos.

10.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

10.1.1. Planeación.

Trapiche Victoria cuenta actualmente con una Misión y Visión establecidas, ajustadas a los propósitos que tiene la organización, más no a las necesidades que demanda el mercado. De ahí la importancia de establecer cuáles son las necesidades del mercado y conocer la situación actual de la competencia, para así construir un direccionamiento estratégico acorde a los requerimientos tanto internos como externos de la empresa. Es importante que en Trapiche Victoria todos sus miembros tengan pleno conocimiento de los propósitos y objetivos que tiene, para que todos se encaminen en su cumplimiento y tengan claro hacia dónde se dirige la organización.

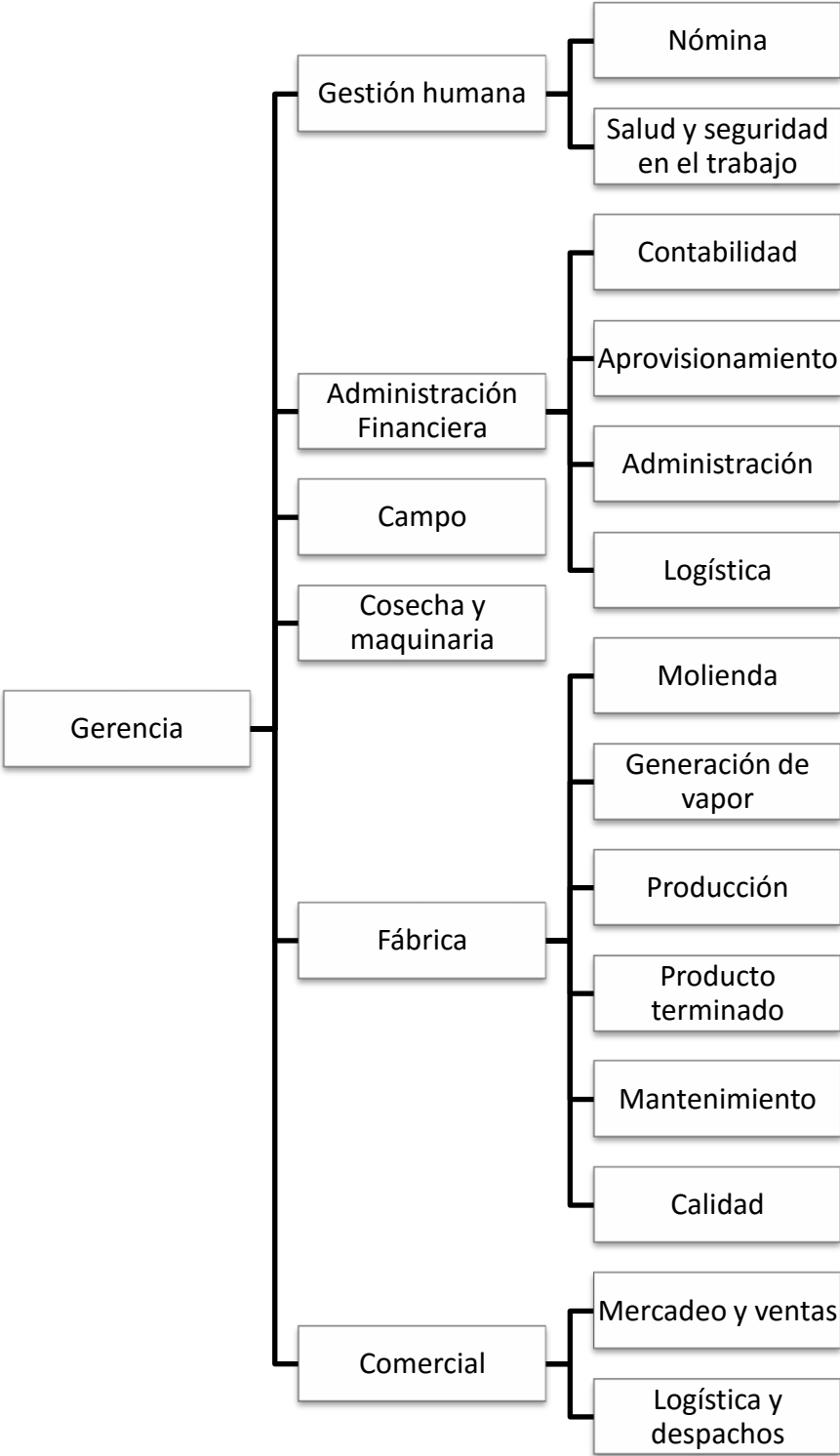
De igual manera, Trapiche Victoria cuenta con unos objetivos y metas definidos en algunas áreas como Producción y Ventas, en donde los empleados que hacen parte de esas áreas tienen pleno conocimiento de las metas y se esfuerzan para poder cumplirlas; sin embargo no existen estrategias definidas que ayuden a mejorar los procesos de la organización.

En cuanto a la planeación administrativa en general, Trapiche Victoria es una empresa muy organizada en la planeación de sus actividades diarias, puesto que todos los días se realiza un cronograma especificando las actividades que se van a realizar por cargo y se hace un seguimiento de los días anteriores para ver el cumplimiento de cada persona. Además de ello, semanalmente se planean las reuniones de los comités y áreas de la organización para hacer seguimiento a los procesos y actividades realizados y así poder saber el avance que se tiene por parte de cada miembro.

10.1.2. Organización.

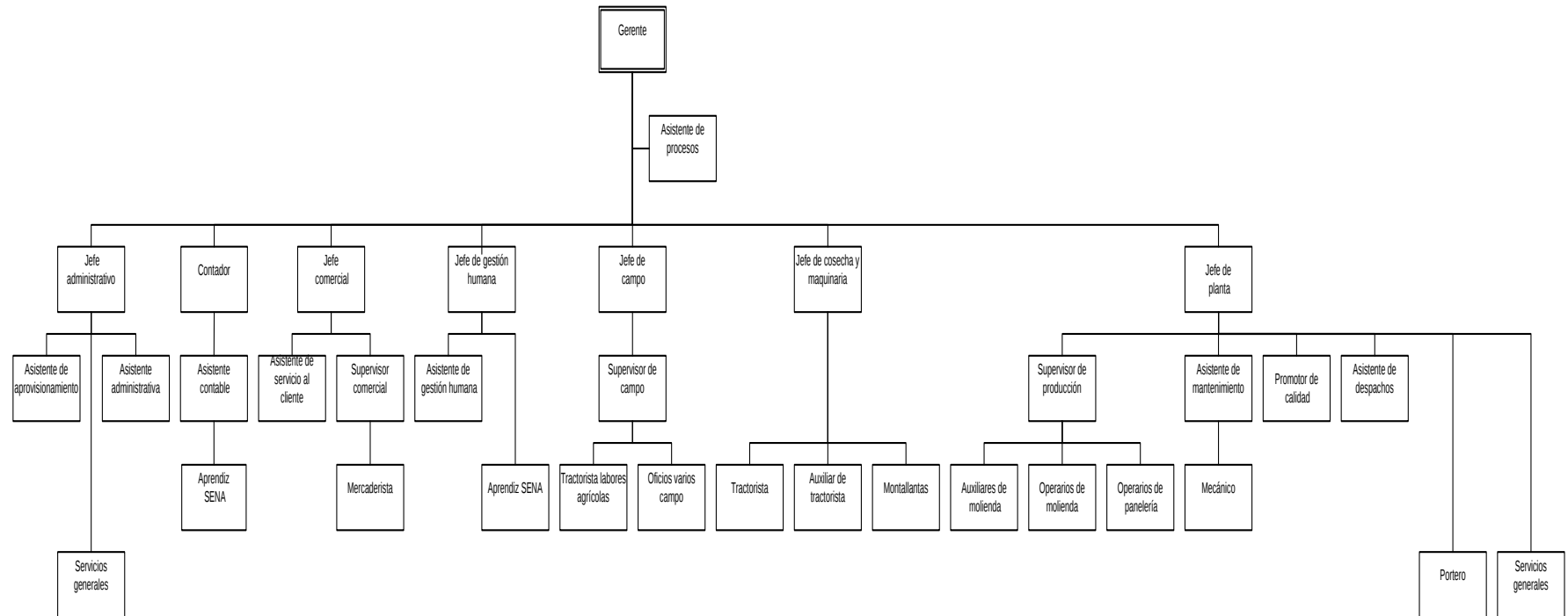
Trapiche Victoria cuenta con un organigrama por áreas donde se especifican todas las existentes en la empresa, y otro por cargos donde se describen los cargos que hacen parte de cada área funcional.

Ilustración 18 Organigrama Trapiche Victoria por áreas



Fuente: Documentos internos empresa Trapiche Victoria

Ilustración 19 Organigrama Trapiche Victoria por cargos



Fuente: Documentos internos empresa Trapiche Victoria

La ilustración 18 nos muestra como está organizada la empresa Trapiche Victoria por áreas actualmente. se puede evidenciar que algunas de éstas áreas están divididas en otras más pequeñas, debido a que son muy complejas y requieren simplificarse en otras para poder ejecutar las funciones de manera más eficiente y delegar responsabilidades a personas especializadas en cada área de trabajo.

En la ilustración 19 se muestra el organigrama del Trapiche Victoria por jerarquías y cargos desde el nivel superior de gerencia hasta niveles operativos.

Tabla 38 Funciones de las áreas de la empresa

ÁREA	PROPÓSITO
Gerencia	El Gerente es el encargado de analizar el trabajo realizado en las demás áreas y tomar las mejores decisiones para Trapiche Victoria, además de hacer un seguimiento de algunos procesos administrativos.
Gestión Humana	Esta área principalmente se encarga del bienestar de los empleados por medio de las políticas de la Salud y Seguridad en el Trabajo, capacitando al personal y encargándose de todo lo relacionado con nómina y afiliaciones.
Administración Financiera	En esta área el propósito es que toda la información financiera y contable esté al día, sea legal y cumpla con todas las normas establecidas por el gobierno. Además de ello, vela por la confiabilidad en los inventarios y de mantener constante comunicación con la Gerencia.
Campo	En esta área se encargan de controlar y verificar la calidad de la caña de las Haciendas propias de Trapiche Victoria.
Cosecha y Maquinaria	En esta área se procura porque el Trapiche siempre tenga en sus instalaciones caña de excelente calidad y la necesaria para la producción diaria de panela. Además de ello, se supervisa el corte, alce y transporte de caña de azúcar.
Fábrica	Esta área es la encargada del proceso de producción de panela, vela porque el proceso cumpla con las normas establecidas para las industrias de alimento, además de supervisar todas las partes del proceso de producción para que el producto terminado sea de excelente calidad para los clientes.
Comercial	Esta área es la encargada de todo el proceso de mercadeo y ventas, relaciones comerciales con los clientes, consecución de nuevos clientes, negociaciones y cumplir con las metas de ventas y el margen de rentabilidad establecido.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

Como se puede evidenciar en el cuadro, Trapiche Victoria es una organización que tiene sus áreas estructuradas y sus funciones bien definidas, con la finalidad de que cada empleado tenga claro cuáles son sus obligaciones dentro de la empresa y qué objetivos debe procurar cumplir en su área de trabajo.

10.1.3. Dirección.

Trapiche Victoria está bajo el mando de una persona que es el Gerente General. El estilo de dirección de esta empresa es Autocrático, pues todas las decisiones estratégicas las toma una sola persona y se respeta mucho la jerarquía y la burocracia de la organización.

El Gerente constantemente controla que las actividades dentro de cada área se estén ejecutando de manera eficiente y dentro de los tiempos establecidos, por medio de informes realizados en donde se verifique que el trabajo ejecutado cumple con las expectativas planeadas. Además de ello, es muy organizado en sus procesos y le gusta que todos sus empleados sean igualmente organizados, que los procedimientos se ejecuten de acuerdo al protocolo establecido para que todo tenga un soporte y que hagan su trabajo de acuerdo a los lineamientos que él da. Mantiene comunicación constante con todas las áreas por medio de correo electrónico, teléfono celular o personalmente en las reuniones programadas semanalmente. Las decisiones las toma de acuerdo a su conocimiento y con autonomía de acuerdo a los informes que le entrega cada empleado.

10.1.4. Evaluación y Control.

Trapiche Victoria no cuenta con un sistema de evaluación y control establecido formalmente, sino que cada cargo tiene la responsabilidad de presentar informes periódicamente de las actividades realizadas en la semana donde se especifique cómo las llevó a cabo, qué resultados obtuvo, cuándo las realizó y qué actividades quedaron pendientes; por medio de estos informes el Gerente se puede dar cuenta quién hace su trabajo adecuadamente, quién tuvo fallas en el proceso o quién hizo las cosas de la manera equivocada. Por otra parte, diariamente se evalúa y controla el rendimiento de los empleados por medio de un cronograma de actividades diarias por cargo, que se debe entregar al inicio de la jornada laboral donde se especifique claramente las actividades a realizar en el día y las que no se alcanzaron a realizar en el anterior.

Además de esto, se maneja evaluación y control en el área de Calidad del producto, la persona encargada de esta área es la responsable de realizar controles tanto de la materia prima, que es la caña de azúcar cuando ingresa al Trapiche, como del producto terminado para determinar estándares de calidad. La calidad del producto se evalúa y controla bajo los siguientes parámetros: el Brix, los azúcares reductores y la sacarosa; estos parámetros se tienen en cuenta durante cinco procesos en la producción que son la primera extracción de jugo de caña, para el jugo diluido, para el jugo clarificado, para la miel y para la panela como producto terminado.

10.2. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Tabla 39 Matriz de Diagnóstico del Proceso Administrativo

ANÁLISIS PLANEACIÓN					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Misión y visión establecidas ajustadas a las necesidades de la empresa, más no a las del mercado.	D				X
Objetivos y metas establecidos para las áreas de Producción y Ventas.	F	X			
No existen estrategias definidas que ayuden a mejorar los procesos de la organización.	D				X
La empresa es muy organizada para la planeación de las actividades.	F	X			
ANÁLISIS ORGANIZACIÓN					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La empresa cuenta con dos organigramas, uno por áreas y otro por funciones.	F		X		
Es una empresa con una estructura bien definida, en donde cada empleado conoce el objetivo de su cargo.	F	X			
ANÁLISIS DIRECCIÓN					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Estilo de dirección autocrático, pues todas las decisiones estratégicas las toma una sola persona.	D				X
El Gerente verifica que el trabajo se esté realizando eficientemente por medio de informes.	F		X		
Constante comunicación con todas las áreas de la empresa por parte del Gerente.	F	X			
ANÁLISIS EVALUACIÓN Y CONTROL					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
No cuenta con un sistema de evaluación y control establecido formalmente.	D			X	
Cronograma de actividades diarias que se van a realizar para medir la eficiencia de las funciones de cada empleado.	F		X		
Control de calidad en los procesos de producción por medio de la medición de unos parámetros de calidad.	F	X			

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.3. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El Trapiche Victoria se encuentra ubicado en la vereda Sabaletas, pero todos los procesos administrativos se manejan desde una oficina ubicada en el barrio Alvernia de la ciudad de Tuluá. Por consiguiente, existen algunas diferencias en la cultura organizacional entre la planta de producción y las oficinas.

Trapiche Victoria ha inculcado en sus trabajadores una cultura de responsabilidad, de cumplimiento en las tareas asignadas y las normas de trabajo, puntualidad, respeto entre los compañeros de área y superiores. En las oficinas administrativas se presenta una cultura individualista por parte de los empleados, hay muy poco trabajo en equipo y los trabajadores prefieren realizar sus labores sin requerir de la ayuda de sus compañeros. El Gerente de la organización ha impartido la cultura de delegar a sus empleados funciones que no corresponden a su área de trabajo, causándoles inconformidad y generando un sobrecargo de trabajo. Es de resaltar de que en esta empresa el área de Recursos Humanos se preocupa por celebrarle a sus empleados las fechas especiales como son: Cumpleaños, Navidad, Amor y Amistad, Halloween, día de la mujer, entre otros; logrando con esto hacer sentir importante al empleado, motivarlo y hacerle saber que es un recurso valioso para la empresa.

Por otro lado, el clima organizacional que se maneja en las oficinas tiende a ser muy tenso y de mucha presión laboral por parte de los superiores, esto hace que las personas se comporten de manera hostil entre ellas y afecte un poco la convivencia.

Dejando a un lado la cultura de la parte administrativa y pasando a la planta de producción, en esta se evidencia una cultura organizacional igualmente de responsabilidad, puntualidad, compromiso con las labores asignadas y demás mencionadas anteriormente; este lugar posee una cultura diferente en cuando a las relaciones entre los empleados, ya que son más colaboradores entre sí, tienen más compañerismo, son más sociables, se apoyan unos a otros y tienen más sentido de pertenencia hacia la organización. Ahora bien, en la parte de producción, con los empleados operativos, la cultura organizacional es un poco diferente, debido a que éstos son más dados al ausentismo de sus puestos de trabajo, al desorden, el incumplimiento en sus labores, son impuntuales y son más conflictivos entre ellos y con su jefe inmediato.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la cultura organizacional de Trapiche Victoria está un poco débil a pesar de que tiene muchos aspectos

positivos impartidos desde los altos mandos. Se debe trabajar en que el ambiente laboral sea más ameno y fácil de llevar, ya que de esto depende el rendimiento de las personas en sus funciones y por consiguiente en la eficiencia de la empresa.

Tabla 40 Análisis de la cultura organizacional

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Cultura orientada hacia la responsabilidad, cumplimiento en las tareas asignadas y las normas de trabajo, puntualidad y respeto entre los compañeros de área y superiores.	F	X			
Cultura individualista y de poca colaboración entre los empleados de la oficina.	D				X
Se ha impartido la cultura de sobrecargar los puestos de trabajo con funciones de otras áreas.	D				X
El área de Recursos Humanos se preocupa por el bienestar de sus empleados por medio de actividades de convivencia y esparcimiento.	F	X			
Clima organizacional de mucha presión, tenso y ambiente hostil en las oficinas.	D				X
En la planta de producción, se evidencia una cultura de sentido de pertenencia hacia la organización y trabajo en equipo.	F	X			
Los operarios de la planta de producción manejan una cultura de ausentismo de sus puestos de trabajo, desorden, incumplimiento en sus labores, son impuntuales y son conflictivos entre ellos y con su jefe inmediato.	D				X

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

10.4.1. Área de Campo.

El área de Campo en la empresa Trapiche Victoria, es la que se refiere a todo lo que tiene que ver con el manejo y supervisión de los cultivos de caña propios de la empresa. Estos cultivos están repartidos en diferentes fincas, pero las propias de la empresa son: El Limar, San Joaquín, Miraflores y un cultivo que se encuentra en las instalaciones de la planta de producción.

Esta área está compuesta por un jefe de campo, que es el encargado del manejo del personal de campo, supervisar las labores de estos, programar las actividades

del día y procurar porque todo dentro del proceso de cultivo de la caña marche bien y se haga correctamente. El periodo de desarrollo de la caña de azúcar dura aproximadamente de 12 a 13 meses, y dentro de este periodo el jefe de cosecha debe supervisar que se realicen adecuadamente los procesos de preparaciones de cultivos, siembra de caña, aplicación de abonos, realización de controles químicos, riegos y limpiezas de cultivos. Esta parte del área se destaca por realizar muy bien sus labores, gracias a que se cuenta con personal de campo especializado en el tema de cultivos de caña, con una extensa experiencia en sus labores y con los insumos y materiales de la mejor calidad.

Aparte del jefe de cosecha y el personal de campo, en esta área también se cuenta con un asistente de campo, que está bajo el mando del jefe de campo y que se encarga de manejar toda la parte administrativa del área, es decir, toda la documentación que maneja el área como informes de inventarios y bodegas, informe de los riegos que se les hacen a los cultivos, informes de cosecha en donde se especifica la cantidad de caña cortada, el peso, la cantidad de vagones que salieron e informes de pre cosecha para analizar si un cultivo o suerte está en óptimas condiciones o se debe renovar. Como se puede apreciar, la parte administrativa del área también se encuentra muy bien en sus procesos, ya que son muy organizados. Esto garantiza la calidad en los procesos y el control y seguimiento de los mismos.

El único inconveniente que se evidencio dentro del área es la falta de cuidado con la información de los informes que se presentan, ya que estos informes deben ser muy precisos y detallados, así que se debe procurar prestar más atención en que la información colocada en el informe sea la correcta y arroje resultados coherentes y exactos.

Tabla 41 Análisis Área de Campo

ANÁLISIS DEL ÁREA DE CAMPO					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Labores de campo realizadas eficientemente gracias a contar con el personal idóneo y con materiales e insumos de calidad.	F	X			
Alta planeación, organización y control en los procesos administrativos del área.	F	X			
Falta de cuidado y exactitud con la información de los informes que se deben presentar.	D			X	

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.4.2. Área de Cosecha y Maquinaria.

El área de cosecha y maquinaria en la empresa Trapiche Victoria, se encarga de todo lo referente al corte, alce y transporte de la caña de azúcar de los cultivos a la planta de producción. Esta área está a cargo de un Jefe de Cosecha, cuya función principal es garantizar que el trapiche siempre cuente con la caña necesaria para ser molida, y que esta llegue en las mejores condiciones. Además debe estar presente en todas las jornadas de corte y alce de caña, para supervisar que todo salga bien y que se corten los cultivos previamente acordados.

El jefe de cosecha tiene a su cargo tractoristas, mecánicos para los tractores y un contratista encargado de proveer los corteros necesarios para realizar la labor del corte de la caña. Un inconveniente que se presenta con el personal de corte, es el ausentismo e incumplimiento para asistir a las jornadas de corte y alce. Esto entorpece dicha labor, ya que cuando no se cuenta con el personal suficiente la jornada se extiende y el personal se debe esforzar mucho para cortar la caña necesaria.

Al igual que las demás áreas de la empresa, Cosecha y Maquinaria es un área muy organizada, cumplida y comprometida con sus labores y su principal objetivo que es garantizar que la planta de producción siempre cuente con buena caña para trabajar. El Jefe de Cosecha procura presentar al día sus informes de corte y alce de caña y planear con anterioridad sus actividades diarias y las reuniones del comité de cosecha.

El comité de cosecha está conformado por una sociedad establecida entre los Trapiches Victoria, La Alsacia y San Diego. La finalidad de esta alianza estratégica es proveerse de caña de azúcar por medio de cultivos propios de cada trapiche para evitar recurrir a proveedores externos, a los que se les debe pagar un elevado por esta caña. Es así, como el comité de cosecha se pone de acuerdo para realizar sus cortes, rotándose en los cultivos de cada uno y trabajando mancomunadamente para que los tres trapiches siempre cuenten con materia prima para la producción de su panela. Formar parte de esta sociedad es una gran ventaja para Trapiche Victoria, debido a que garantiza alrededor del 70% de la caña requerida la producción, es decir, que de las 2.200 toneladas de caña que se requieren mensualmente para la producción, aproximadamente 1.540 toneladas provienen de cultivos propios.

Tabla 42 Análisis del Área de Cosecha y Maquinaria

ANÁLISIS DEL ÁREA DE COSECHA Y MAQUINARIA					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Ausentismo e incumplimiento de los corteros de caña para asistir a las jornadas de corte y alce.	D			X	
Organización, cumplimiento y compromiso con las labores y su principal objetivo que es garantizar que la planta de producción siempre cuente con buena caña para trabajar.	F		X		
Formar parte de una sociedad establecida entre los trapiches Victoria, La Alsacia y San Diego, para proveerse de caña de azúcar por medio de cultivos propios.	F	X			

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.4.3. Fábrica.

Trapiche Victoria hace referencia a fábrica, como la planta de producción y todos los procesos de fabricación que allí se encuentran, incluyendo también los procesos de control de calidad del producto. Esta planta de producción está bajo la dirección y coordinación de un Jefe de Planta, quien está a cargo de todo el personal de planta. Dentro de sus principales funciones están la coordinación y programación de la producción junto con el Supervisor de la producción y el Asistente de Bodega de producto terminado, y la supervisión general de la planta para asegurarse de que todos los procesos se realizan adecuadamente y dentro de los lineamientos de la empresa.

El área de producción abarca todos los procesos comenzando por la molienda de la caña de azúcar, la fabricación de panela, finalizando en la bodega de producto terminado en donde se almacena el producto. Existe un supervisor de la producción encargado de coordinar los procesos desde la molienda de caña hasta el empaque de la panela, y también un asistente de Bodega de producto terminado encargado de supervisar el producto terminado, los inventarios y los despachos de mercancía.

La planta de producción del Trapiche Victoria se caracteriza por su organización y correcta planeación de todas las actividades y procesos, ya que gracias a la buena gestión del Jefe de Planta del Trapiche se establecen cronogramas y se planean actividades de acuerdo con cada necesidad y se tiene prevención y previsión de riesgo y obstáculos que impidan el óptimo desarrollo de las actividades.

También es de destacar la buena gestión y control que se le hacen a los procesos de producción por medio de los lineamientos establecidos por la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las normas de inocuidad en los alimentos, ya que el manejo de alimentos bajo estos estándares, garantiza la calidad del producto y la confiabilidad del mismo al momento de salir al mercado.

Algunas de las desventajas que posee el área de producción son:

- Falta de tecnología para automatizar algunos procesos que requieren mucho tiempo de trabajo manual, como son el empackado del producto. Este es un proceso que al realizarse de manera manual utiliza mucho tiempo de trabajo de mano de obra, pero si se realizara automáticamente por medio de una maquina especializada, se ahorraría tiempo y costos de producción. De hecho, existen algunos trapiches de la región que ya automatizaron este proceso.
- Falta de compromiso por parte del personal de producción, especialmente la parte de panelería, ya que existe mucho ausentismo, retrasos en los horarios de llegada y conflictos entre compañeros que hacen que el ambiente se vuelva hostil y pesado para trabajar eficientemente.

Pasando ahora al área de la Bodega de producto terminado, esta cuenta con un supervisor quien es el encargado de manejar el inventario diario de la panela que ingresa y se despacha, procura siempre el orden dentro de la bodega y se entiende con los transportadores para los despachos diarios del producto.

En esta bodega se procura siempre manejar un sistema de inventarios de tipo FIFO, que quiere decir primeros en entrar, primeros en salir (en Ingles, First In, First Out). Este sistema consiste en que a medida que va entrando el producto terminado a la bodega, en ese mismo orden sale de la misma para ser entregada. La ventaja de este sistema FIFO es que no quedaran lotes viejos de mercancía represados en la bodega, afectando la calidad de los mismos, si no que la mercancía se va despachando a medida que va entrando, garantizando una entrega de productos con fecha de lote cercana y evitando devoluciones por parte de los clientes de producto en mal estado y deteriorado.

El orden y la limpieza son factores de gran importancia en esta área, y el supervisor de la bodega se preocupa por mantenerla limpia y con cada referencia del producto en donde corresponde para evitar errores en el momento de despachar mercancía y hacer el inventario diario. También se maneja mucho el orden y organización en la parte administrativa del área, es decir, en todos los informes y registros que se llevan como los de producción, Inventarios, despachos

del día e informe de consumos. Con esto se puede evidenciar la exactitud de la información manejada y los inventarios manejados.

En general, se puede decir que gracias a la buena gestión y labor del supervisor de la bodega, los procesos y funciones dentro del área han mejorado notablemente, reduciendo el margen de errores al mínimo y garantizando un despacho de mercancía a tiempo y con productos frescos y en buen estado de almacenaje.

El único inconveniente que se pudo apreciar dentro de esta área, es que la bodega cuenta con un espacio muy reducido y hay ocasiones en que el nivel de producción no da abasto con la capacidad de almacenamiento de la bodega, llegando al punto de no tener espacio para almacenar más producto. Además, se cuenta con bajos niveles de iluminación y ventilación que garanticen el buen estado del producto y la comodidad del personal que labora en esta bodega.

Por último, se encuentra dentro de la planta de producción el área de Laboratorio y control de calidad del producto, la cual se encarga de controlar la calidad del producto durante todo el proceso, desde que ingresa la caña hasta que se obtiene la panela. Estos controles van desde el tratamiento de aguas potables y de la caldera, primera extracción de jugo, jugo diluido, miel, hasta llegar al producto terminado que es la panela.

Esta área, realiza muestras de pre cosecha para determinar el estado en que se encuentra un cultivo de caña antes de ser cortado, y establecer si se puede cortar o no está en buenas condiciones para tal fin. Si los resultados de la muestra de pre cosecha arrojan que la caña no se encuentra en buen estado, lo que se hace es conseguir una caña en mejores condiciones por medio de un proveedor externo y mezclarla en el proceso con la que no se encuentra muy bien. Esto no garantiza que el producto terminado tenga una buena calidad, pero al no tener caña en buenas condiciones para la producción se debe hacer de esta manera, ya que de no hacerse no se tendría producto terminado y una de las prioridades de la planta es garantizar siempre la existencia de producto terminado para su comercialización.

Para medir la calidad del producto en cada proceso productivo se utilizan tres parámetros establecidos que son el Brix, los azúcares reductores y la sacarosa. Contar con estos parámetros definidos garantiza una mejor medición y análisis del producto.

Tabla 43 Análisis del Área de Fábrica

ANÁLISIS DEL ÁREA DE FABRICA					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La planta de producción del Trapiche Victoria se caracteriza por su organización y correcta planeación de todas las actividades y procesos.	F	X			
Manejo y control de los procesos productivos, por medio de los lineamientos establecidos por la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las normas de inocuidad en los alimentos para garantizar la calidad de los mismos.	F	X			
Falta de tecnología para automatizar algunos procesos que requieren mucho tiempo de trabajo manual, como son el empaque del producto.	D				X
Ausentismo, retrasos en los horarios de llegada y conflictos entre compañeros del área de producción.	D				X
Manejo de sistema de inventarios de tipo FIFO en la Bodega de PT,	F	X			
El supervisor de la bodega se preocupa por mantenerla limpia y con cada referencia del producto en donde corresponde para evitar errores en el momento de despachar mercancía y hacer el inventario diario.	F		X		
Espacio de la bodega muy reducido y con poca iluminación y ventilación para garantizar un óptimo almacenaje del producto terminado.	D				X
Realización de muestras de pre cosecha en el laboratorio para determinar el estado en que se encuentra un cultivo de caña antes de ser cortado.	F		X		
Utilización de tres parámetros establecidos para medir la calidad del producto que son el Brix, los azúcares reductores y la sacarosa.	F		X		

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.4.4. Gestión Comercial.

En la empresa Trapiche Victoria el área Comercial está muy bien estructurada ya que se cuenta con un equipo de ventas bien calificado y con experiencia en la labor, a cargo de un Jefe Comercial quien es la persona encargada de dirigirlos, apoyarlos en sus ventas, cerrar negociaciones y orientarlos hacia el logro de la meta de ventas mensual. A este tipo de funciones la empresa las denomina funciones de mercadeo y ventas. Dentro del área comercial también se encuentran incluidas las funciones de logística y coordinación de los despachos, a cargo de una persona que se encarga de contactar a los transportadores, organizar el despacho, facturar las cantidades solicitadas y coordinar con la

bodega de producto terminado para confirmar que la cantidad a despachar si este completa y a qué hora pueden ir a cargar la mercancía los camiones.

En la parte de mercadeo y ventas, el equipo de ventas cuenta con metas y objetivos de ventas bien definidos. Esto es importante dentro de una organización porque motiva al equipo a esforzarse hacia el cumplimiento del objetivo. La meta de ventas en cajas actualmente está en el rango de las 10.000 y 11.000 cajas al mes, aunque hay algunos meses en los que la meta no se alcanza a cumplir, la labor del jefe comercial está en seguirlos motivando y apoyando hacia el logro. Aparte de esta meta general de ventas mensuales, existe una cuota de ventas por vendedor, estas cuotas varían dependiendo de la zona en que este está ubicado, el número de clientes y el histórico de ventas. Además de estas metas de ventas fijadas, también existe un margen de rentabilidad mínimo que se le designa a cada vendedor, esto lo hacen para procurar que el vendedor no venda el producto a un precio inferior que pueda generar un margen de rentabilidad menor al establecido.

La buena labor de los vendedores de Panela Victoria ha permitido estrechar las relaciones con sus clientes, ya que hay algunos clientes que no solo tienen una relación estrictamente de compra y venta con el vendedor si no que han llegado a forjar un lazo de amistad y confianza. Los vendedores procuran mantener sus puntos de venta abastecidos siempre, pero cuando por algún motivo hay una baja rotación del producto, el vendedor también se preocupa por mover la rotación bien sea haciendo labores de impulso o actividades especiales como degustaciones.

Uno de los inconvenientes que enfrenta en área Comercial en la parte de mercado y ventas, es que aún existen muchos procesos sin estructurar, causando un desorden dentro del área porque al no haber un control y seguimiento a procesos definidos, las cosas se van a hacer de una manera diferente en cada ocasión y esto podría generar malentendidos o malestares en los integrantes del área. Para esto se requiere un mayor compromiso por parte de la coordinación del área en estructurar y estandarizar procesos y ejercer mayor evaluación y control del área. Otra desventaja del área es la falta de estrategias de mercadeo bien definidas y planes de contingencia para enfrentar a la competencia, la cual es bastante fuerte. Esto ayuda a la empresa a estar preparada ante cualquier situación de desventaja frente a la competencia y llevar a cabo un plan de acción inmediato que les permita mitigar estas desventajas.

Ahora bien, pasando a la parte de la logística y los despachos, esta parte del área Comercial se considera altamente importante ya que cualquier error que se cometa bien sea en facturación, despacho de mercancía o transporte, puede

afectar la venta y la relación que la empresa tenga con el cliente. Logística y despachos se destaca por ser un cargo muy organizado y cumplido en sus procesos y con muy buen manejo del sistema de facturación. La persona encargada de este cargo también se encarga de elaborar y presentar informes de ventas semanales y mensuales para analizar los resultados obtenidos. Estos informes se caracterizan por ser muy completos y con información precisa, pero poseen la dificultad de consumir mucho tiempo realizándolos ya que la información se debe exportar desde el sistema a Excel y realizarle muchos cambios de manera manual. Esto se debe a que no existen herramientas en el sistema contable que faciliten el proceso de organización de la información que se debe presentar en los informes, y que tanto el sistema como Excel trabajen de la mano para simplificar el tiempo de elaboración de dichos informes.

En cuanto a la parte del transporte del producto, este es un servicio externo de la empresa que se contrata de manera independiente ya que la empresa aún no cuenta con flotas propias para las entregas de pedidos. La Jefe del área Comercial manifestó ciertas ventajas y desventajas en la necesidad de adquirir vehículos propios; En primer lugar, las ventajas son:

- Mejores condiciones de transporte que aseguren la calidad del producto
- No habrían incumplimientos ni retrasos por parte de los transportadores ya que con carros propios estos deben estar disponibles cuando se requieran
- Mayor credibilidad y reconocimiento de la marca

En segundo lugar, las desventajas serían las siguientes:

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

Dado lo anterior se puede concluir que la inversión necesaria para la compra y sostenimiento de vehículos propios es bastante grande y exigente, puesto que la empresa actualmente no cuenta con la capacidad y el capital para hacer esta inversión, pero los beneficios que traerían para la empresa son mayores y es importante evaluar la posibilidad de realizar la inversión a futuro con fines de crecimiento empresarial.

Tabla 44 Análisis del Área Comercial

ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Se cuenta con un equipo de ventas calificado, a cargo de un Jefe Comercial encargado de dirigirlos hacia el logro de las metas.	F	X			
Existen metas de ventas claras y cuota de ventas por cada vendedor. Además tienen un margen de rentabilidad mínimo para las ventas.	F	X			
Las relaciones entre cliente y vendedor son muy buenas y duraderas.	F	X			
Los vendedores procuran mantener sus puntos de venta abastecidos y promover la rotación del producto.	F		X		
Hay muchos procesos sin estructurar y poco seguimiento y control de los mismos.	D				X
Falta de estrategias de mercadeo bien definidas y planes de contingencia para enfrentar a la competencia, la cual es bastante fuerte.	D				X
Logística y despachos se destaca por ser un cargo muy organizado y cumplido en sus procesos y con muy buen manejo del sistema de facturación.	F		X		
La realización de los informes de ventas consume mucho tiempo ya que el sistema que arroja la información no tiene las herramientas necesarias para optimizar este proceso.	D			X	
La empresa aún no cuenta con vehículos propios para la entrega de pedidos ya que la inversión requerida para esto es muy grande.	D				X

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.4.5. Área de Gestión Humana.

En Trapiche Victoria hasta el año 2013 se manejaba el área de recursos humanos por medio de un outsourcing, quienes eran encargados de realizar todas las actividades relacionadas con los empleados de la organización. El Área Gestión Humana se estableció en Trapiche Victoria a comienzos de 2014 como un departamento administrativo y se comenzó a hacer todas las afiliaciones y todo lo referente con los empleados por medio de un programa que se había adquirido años atrás, no obstante, el área es relativamente nueva y aún no tiene toda la documentación al día de los trabajadores, pero la jefe de área junto con la asistente han estado trabajando en organizar el área y tener todos los archivos de los empleados actualizado y en orden. La jefe de área inició un arduo trabajo para ir poco a poco implementando la seguridad y salud en el trabajo, aunque en el momento no se ha manejado como se debería, puesto que no hay una persona

especializada en el área que realice un constante seguimiento, ya que la organización cuenta con procesos industriales y el riesgo que manejan sus empleados de planta es alto.

La organización cuenta actualmente con 98 personas vinculadas directamente con la empresa, 5 aprendices del SENA y por lo menos 70 u 80 personas contratadas por medio de temporales que son los que realizan las funciones de corte y alce de la caña. Por otra parte, el Gerente de la compañía es una persona muy exigente, le gusta que todo se realice de la manera en que él lo ha pedido y en el tiempo establecido, a pesar de eso, es una persona muy respetuosa con sus empleados.

Los trabajadores del área operativa son personas con una cultura muy arraigada de ausentismo e incumplimiento de sus labores, aunque no sólo los de la compañía, sino que en general, en el gremio es muy usual contar con este tipo de personal; lo que ocasiona un problema para la compañía, puesto que el ausentismo produce que la producción pare en algún momento y se incumpla con los tiempos de entrega o la meta del mes. Para contrarrestar esto, la jefe de recursos humanos planeó una estrategia, en la cual se adicionó a la nómina 3 personas en oficios varios que tienen conocimientos de panelería, con el fin de que en el momento del ausentismo de los trabajadores del área, se pueda reemplazar con facilidad y en el momento el puesto de trabajo.

Tabla 45 Análisis del Área de Gestión Humana

ANÁLISIS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La Gestión Humana de la organización es un área muy organizada, aunque es relativamente nueva se ha preocupado por mantener toda la documentación al día.	F		X		
No se le ha prestado la atención suficiente a la seguridad industrial y salud del trabajador (salud ocupacional), debido a que no se cuenta con personal capacitado para ello.	D				X
En el área de producción existen trabajadores que no cumplen con las normas establecidas por el área de Recursos Humanos, obstaculizando la buena labor y las reglas constituidas.	D				X

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.4.6. Área Financiera.

En Trapiche Victoria el área financiera está encabezada por la contadora de la organización, quien es la responsable de rendir cuentas al Gerente sobre la situación financiera de la empresa en cuanto a rendimiento, pérdidas, ganancias,

costos, gastos, entre otros; el área está dividida en diferentes departamentos que son:

- Contabilidad: es el departamento encargado de registrar y reportar la información financiera y contable de la organización. Además, su deber es de garantizar que la empresa cuente con todos los recursos financieros necesarios para desarrollar eficientemente sus funciones. La jefe de esta área se encarga de dirigir y controlar todos los procesos de los departamentos que se componen de ésta y rendirle cuentas al Gerente por medio de informes gerenciales y estados financieros para que con esta información él pueda tomar decisiones en la organización. A pesar de que este departamento es tan completo y bien organizado en sus procesos, se presentan casos de sobrecarga en las responsabilidades del jefe de área y no es posible atenderlas a todas y cumplirlas dentro del tiempo establecido.
- Tesorería y Cartera: cartera es el encargado de todas las funciones que tienen que ver con recaudo de dinero como por ejemplo el cobro a los clientes, aparte de esto, el manejo y control de las cuentas bancarias de la compañía. Por otro lado, tesorería se encarga de todo lo que tiene que ver con salidas de dinero como pagos a proveedores, nómina, entre otros. Para la organización, estos dos cargos hacen parte de las funciones de un puesto de trabajo denominado asistente administrativo, pero en realidad, en este cargo sólo se realizan actividades de cartera y tesorería. Actualmente estos cargos son realizados por una sola persona, lo que ocasiona una sobrecarga laboral en el puesto de trabajo y se necesite de más tiempo para que esta persona lleve a cabo sus funciones eficientemente.
- Aprovisionamiento: este departamento es el encargado de abastecer a la empresa de todos los insumos, materiales, herramientas, entre otros que ésta necesita para que sus trabajadores desempeñen sus funciones eficientemente. La labor inicia cuando el encargado de cada área realiza un requerimiento a la persona encargada del departamento de aprovisionamiento por medio del software que se maneja en Trapiche Victoria, al recibir este requerimiento esta persona realiza cotizaciones a diferentes proveedores y el Gerente es quien decide cuál de estas aprueba para posteriormente generar una orden de compra y así enviarla al proveedor. Hasta Agosto del 2015, los procesos de ésta área se realizaban por medio de formatos elaborados manualmente por la persona encargada, lo cual quitaba mucho tiempo, desplazamiento de la persona hasta la planta

de producción y requería de mucho gasto en papelería. Desde ese entonces, se adquirió un módulo especializado en compras del software que maneja la empresa, que permite realizar todos los procesos como requerimientos, cotizaciones, órdenes de compra, entre otros, esto agilizó los procesos del área, disminuyó el margen de error, optimizó los tiempos desde que se realiza el pedido hasta que se recibe la mercancía y se disminuyeron los gastos en papelería, pues todo se hace virtualmente.

- Logística (inventarios): este departamento es manejado por una sola persona que se encarga de verificar que todos los empleados de la planta de producción cuenten con los insumos, materiales y herramientas necesarios para llevar a cabo sus operaciones diarias y proveerlos de éstos cuando se han agotado, por medio de requerimientos enviados al área de compras. Esta persona lleva a cabo un control y seguimiento de este aprovisionamiento por medio del manejo de un inventario en el software contable de la organización.

Tabla 46 Análisis del Área Financiera

ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA					
VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La Administración Financiera de la empresa con todos los departamentos que la componen se encuentra correctamente estructurada, bien organizada, con sus procesos al día y cumpliendo oportunamente con sus responsabilidades.	F	X			
Sobrecarga de responsabilidades y falta de tiempo de la Jefe de Área, ya que ella es quien dirige y controla los departamentos que componen el área financiera.	D				X
Los cargos de Cartera y Tesorería no se encuentra bien definidos ni estructurados.	D			X	
Los cargos de Cartera y Tesorería son realizados por una sola persona, la cual se sobrecarga de trabajo y requiere de más tiempo para cumplir con las responsabilidades de ambos puestos.	D				X
Adquisición de un módulo especializado en compras para agilizar y optimizar los procesos del área.	F	X			

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

10.5. MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS

Tabla 47 Matriz Integrada de los Factores Internos

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		
Misión y visión establecidas ajustadas a las necesidades de la empresa, más no a las del mercado.	La misión y la visión que actualmente posee la empresa lleva muchos años sin ser actualizada, esto debido a que la dirección no le presta suficiente importancia al hecho de tener una misión y visión ajustada a la realidad de la empresa.	La misión y la visión son la esencia de una empresa, por lo tanto, el no prestarle la suficiente atención conlleva a que la organización no cuente con un rumbo definido ni unas metas claras. (D)
Objetivos y metas establecidos para las áreas de Producción y Ventas.	Actualmente las únicas áreas de la empresa que cuentan con objetivos y metas claras son las de Producción y Ventas, ya que todo el personal tiene conocimiento de cuánta caña se debe moler al mes, cuánta panela se debe producir y cuál es la meta mensual de ventas.	Este factor es importante, debido a que tener una meta cuantificable motiva a los trabajadores a realizar eficazmente sus labores y a esforzarse por cumplir dichas metas. (F)
No existen estrategias definidas que ayuden a mejorar los procesos de la organización.	En algunas áreas, los jefes ejecutan estrategias sin haberlas planeado con anterioridad, es decir, las realizan inconscientemente.	La organización al no contar con unas estrategias claras y establecidas corre el riesgo de no saber cómo reaccionar ante las amenazas de su entorno. (D)
La empresa es muy organizada para la planeación de las actividades.	Esta cultura de orden y cumplimiento ha sido impartida desde la misma dirección de la empresa, porque a los altos mandos siempre les ha gustado que la empresa planee todas las actividades y lleve un orden en todos sus procesos administrativos.	Mantener y procurar el orden dentro de las actividades de una empresa, es importante porque esto genera a que se cometan menos errores y a su vez que los empleados asuman la responsabilidad de su trabajo. (F)
Es una empresa con una estructura bien definida, en donde cada empleado conoce el objetivo de su cargo.	La organización cuenta con una estructura definida aunque no está debidamente establecida ni se ha socializado debidamente con todos los empleados de la empresa, sino que cada área conoce los niveles jerárquicos con los que cuenta.	Contar con una organización que tiene una estructura definida ayuda a generar una comunicación y flujo de información efectivos, a tener clara la ubicación del personal dentro de la empresa y a conocer el conducto regular. (F)

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
Estilo de dirección autocrático, pues todas las decisiones estratégicas las toma una sola persona.	El Gerente de la organización es la máxima unidad de mando de ésta, es por esto que se ha otorgado el poder de tomar decisiones sin contar con la opinión de sus subordinados	Esto afecta negativamente a la organización, ya que para tomar una decisión estratégica se debe contar con el conocimiento, la experiencia, el criterio y el apoyo de otras personas especialistas de cada área. (D)
Constante comunicación con todas las áreas de la empresa por parte del Gerente.	El Gerente de la organización se preocupa por mantener informado de lo que ocurre en cada área funcional, comunicándose por medio de correo electrónico empresarial, teléfono corporativo o directamente en reuniones programadas semanalmente.	Mantener una constante comunicación con todo el personal de la empresa, permite el desarrollo eficiente de todas actividades de cada área. (F)
Control de calidad en los procesos de producción por medio de la medición de unos parámetros de calidad.	Existe una persona encargada de los procesos del control de calidad de la producción, estos se realizan en un laboratorio ubicado en la planta de producción en donde se hacen controles en cada etapa del proceso productivo.	Cuando se realiza control de calidad a un proceso productivo por medio de la medición de parámetros, se le puede dar un seguimiento a la calidad del producto y garantizar un producto terminado en óptimas condiciones. (F)
ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Cultura orientada hacia la responsabilidad, cumplimiento en las tareas asignadas y las normas de trabajo, puntualidad y respeto entre los compañeros de área y superiores.	Esta cultura ha sido impartida desde los altos mandos de la organización, a los cuales les gusta que todas las personas que se van a vincular a la empresa posean estas cualidades, y se preocupan porque las apliquen en sus labores diarias.	Una organización que cuente con estas cualidades en sus empleados tiene la ventaja de ser menos conflictiva y trabajar en un entorno tranquilo, además de que los procesos y las funciones de cada empleado no se van a ver afectadas o retrasadas, puesto que éstos se preocupan por hacerlas y entregarlas en los periodos de tiempo establecidos. (F)
Cultura individualista y de poca colaboración entre los empleados de la oficina.	En las instalaciones de la oficina, los empleados son recelosos con sus actividades y funciones diarias, les gusta trabajar solos sin requerir la ayuda de ninguna otra persona.	Cuando no existe apoyo mutuo entre los empleados de una empresa ni trabajo en equipo, es muy probable que exista desinformación, poca comunicación y un ambiente con tendencia a la rivalidad, envidia y falta de compañerismo. (D)
Se ha impartido la cultura de	Aunque los cargos y las	Esta cultura genera una

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
sobrecargar los puestos de trabajo con funciones de otras áreas.	funciones dentro de la organización están bien definidos, la cultura de sobrecargar los puestos con funciones de otras áreas viene de parte del Gerente, quien siempre ha tenido el hábito de delegar las funciones a quien él cree que tiene la habilidad para hacerlo sin fijarse al área que corresponde.	indisposición e incomodidad en los empleados porque muchas veces les toca detener las labores de su cargo para realizar de manera urgente otras actividades delegadas por el gerente. Además de esto, se retrasan las labores correspondientes a cada cargo. (D)
El área de Recursos Humanos se preocupa por el bienestar de sus empleados por medio de actividades de convivencia y esparcimiento.	Existen ciertos momentos de recreación dentro de la empresa organizados por el área de Recursos Humanos, en fechas especiales como navidad, el día de la mujer, los cumpleaños, entre otros.	El hecho de que la organización saque tiempo para dedicarle al esparcimiento y diversión de sus empleados, genera que éstos se desestresen de sus arduas jornadas de trabajo se relajen y distraigan un momento con sus compañeros y se motiven a trabajar. (F)
Clima organizacional de mucha presión, tenso y ambiente hostil en las oficinas.	Este ambiente laboral muchas veces es generado por la presión que se tiene por parte de los superiores a quienes les gusta que los empleados realicen sus labores rápido y en el momento en que se les pida.	Este ambiente afecta la convivencia de los empleados debido a que la presión laboral y la tensión que se maneja altera el humor y el ánimo de éstos, lo que ocasiona que no se relacionen entre ellos. (D)
En la planta de producción, se evidencia una cultura de sentido de pertenencia hacia la organización y trabajo en equipo.	La parte administrativa de la planta de producción les gusta trabajar en un ambiente más relajado, son más colaboradores entre sí y les gusta ayudar a sus compañeros de otros cargos.	Esto produce un impacto positivo en la organización ya que los trabajadores van a laborar más eficientemente, con empeño, con dedicación y con compañerismo. (F)
Los operarios de la planta de producción manejan una cultura de ausentismo de sus puestos de trabajo, desorden, incumplimiento en sus labores, son impuntuales y son conflictivos entre ellos y con su jefe inmediato.	En el gremio panelero la cultura de ausentismo e incumplimiento de los trabajadores es un factor que afecta a las organizaciones, por costumbre los trabajadores son conflictivos e impuntuales y sacan excusas para no cumplir con sus labores.	Esta cultura afecta a la organización debido a que muchas veces el área de producción debe parar sus procesos por falta de personal e incumplir con los objetivos planeados por culpa de los trabajadores y el incumplimiento que poseen. (D)
ÁREA DE CAMPO		
Labores de campo realizadas eficientemente gracias a	El personal de campo con el que cuenta la empresa	Estas buenas prácticas en las labores de campo se pueden

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
contar con el personal idóneo y con materiales e insumos de calidad.	actualmente, realiza una buena labor en los procesos de cuidados y mantenimiento de los cultivos de caña, gracias a la experiencia, conocimiento y a adquirir insumos materiales de buena calidad.	ver reflejadas en la calidad de la materia prima. Esto es muy beneficioso para la empresa ya que se mejoran las condiciones del producto terminado. (F)
Alta planeación, organización y control en los procesos administrativos del área de campo.	El jefe de campo junto con su asistente administrativo, procuran por realizan siempre un trabajo eficiente y con un alto cumplimiento.	De esta forma se evitara descuidos en inventarios y descontrol de procesos. (D)
ÁREA DE COSECHA Y MAQUINARIA		
Formar parte de una sociedad establecida entre los trapiches Victoria, La Alsacia y San Diego, para proveerse de caña de azúcar por medio de cultivos propios.	Estos tres trapiches realizan simultáneamente sus cosechas de caña, abasteciéndose de gran parte de la caña necesaria para la producción de panela.	Al contar con la mayoría de cultivos propios, la empresa tendrá que recurrir en menor medida a proveedores de caña externos, los cuales venden esta materia prima a un elevado costo porque se basan en los precios que pagan los ingenios azucareros. (F)
FÁBRICA (PRODUCCIÓN, BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO Y CONTROL DE CALIDAD)		
La planta de producción del Trapiche Victoria se caracteriza por su organización y correcta planeación de todas las actividades y procesos.	Los empleados de la parte administrativa de la planta, procuran mantener el orden siempre y no incumplir con las órdenes impuestas por los altos mandos.	Esta fortaleza hace que el Trapiche Victoria y sus procesos productivos se lleven a cabo con orden, siguiendo un cronograma de actividades, y evita el descontrol y la incertidumbre cuando sucedan imprevistos. (F)
Manejo y control de los procesos productivos, por medio de los lineamientos establecidos por la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las normas de inocuidad en los alimentos para garantizar la calidad de los mismos.	Actualmente se cuenta en la planta de producción con una persona encargada de la gestión de calidad en los procesos productivos y el buen cumplimiento de las normas de inocuidad.	Cuando los procesos productivos se regulan por medio de una normatividad, los procesos se optimizan y mejoran, obteniendo como resultado un mayor rendimiento y un nivel de calidad y estandarización más alto. (F)
Falta de tecnología para automatizar algunos procesos que requieren mucho tiempo de trabajo manual, como son el empaque del producto.	La empresa aun lleva a cabo algunos procesos de manera manual cuando ya existe maquinaria que los realiza más rápido y a más bajo costo.	El hecho de que aun existan muchos procesos efectuados de manera manual, reduce el rendimiento en los tiempos de cada proceso e incrementa los costos de producción. (D)
Ausentismo, retrasos en los	Este comportamiento se	Esta variable genera retrasos

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
horarios de llegada y conflictos entre compañeros del área de producción.	presenta en casi todo el gremio panelero y es una cultura muy difícil de controlar aunque en Trapiche Victoria ya se están implementando algunos procesos para mitigar este problema.	y altibajos en el nivel de producción ya que al no contar siempre con el 100% del personal para realizar ciertas labores, al mismo tiempo se retrasan y entorpecen otras que van de la mano. (D)
Manejo de sistema de inventarios de tipo FIFO en la Bodega de PT.	En la bodega de producto terminado se procura porque el producto que primero entra para su almacenamiento, sea el mismo que primero se despache al cliente, esto para evitar que el producto se deprecie y envejezca almacenado en bodega.	El impacto es positivo porque así se maneja un orden en el sistema de inventarios de la bodega, se evitan errores y se garantiza mantener un stock de productos frescos y en buenas condiciones. (F)
Espacio de la bodega muy reducido y con poca iluminación y ventilación para garantizar un óptimo almacenaje del producto terminado.	La bodega de producto terminado se no se encuentra en óptimas condiciones para almacenar un producto de buena calidad y garantizar que este no se deteriorara. Tampoco cuenta con la capacidad de almacenaje suficiente cuando se están manejando altos volúmenes de producción.	Esta situación genera que muchas veces la bodega no cuente con el espacio suficiente para almacenar tanta cantidad de producto y deban recurrir a almacenar en lugares no aptos para garantizar el buen estado de la panela. (D)
ÁREA COMERCIAL		
Se cuenta con un equipo de ventas calificado, a cargo de un Jefe Comercial encargado de dirigirlos hacia el logro de las metas.	Actualmente este equipo de ventas está conformado por seis vendedores distribuidos por zona, y una Jefe Comercial. La labor de este equipo ha sido buena y cada día se demuestra el empeño por cumplir las metas del área.	Esto genera buenos resultados para la organización, porque contar con una fuerza de ventas motivada y guiada por un líder que los apoya, incrementa la productividad del equipo y los niveles de ventas. (F)
Existen metas de ventas claras y cuota de ventas por cada vendedor. Además tienen un margen de rentabilidad mínimo para las ventas.	El área cuenta con una meta de ventas mensual y por vendedor dada en cajas, kilos e ingresos.	La organización se ve beneficiada con esto ya que contar con un personal de ventas con metas definidas, incrementa la productividad y se unen esfuerzos entre producción y ventas para cumplir estas metas. (F)
Las relaciones entre cliente y vendedor son muy buenas y duraderas.	Los vendedores procuran mantener relaciones sólidas con sus clientes y mantener una comunicación efectiva con estos.	Para la organización es importante contar con clientes fieles a la marca Panela Victoria, con un nivel de posicionamiento en el mercado y que divulguen el

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
		buen nombre de la compañía en el mercado. (F)
Hay muchos procesos sin estructurar y poco seguimiento y control de los mismos dentro del área comercial.	Esta área se encuentra con muchos procesos sin documentar y estandarizar, y tampoco se realiza un debido control de los mismos, dejando lugar a que se puedan cometer errores y ocasionando conflictos entre los miembros del área.	Esto causa un impacto negativo dentro de la organización, ya que comercial es la única área que no se encuentra correctamente estructurada hasta el momento y esto afecta los demás procesos de otras áreas que se involucran con los del área comercial. (D)
Falta de estrategias de mercadeo bien definidas y planes de contingencia para enfrentar a la competencia, la cual es bastante fuerte.	El área emplea algunas tácticas para mitigar la competencia y no perder participación, pero estas no son fuertes ni bien estructuradas como lo serían las estrategias.	De no llegar a establecer unas estrategias sólidas y realizables dentro del área, con el pasar del tiempo la empresa puede comenzar a perder participación y la competencia los podría absorber. (D)
La empresa aún no cuenta con vehículos propios para la entrega de pedidos ya que la inversión requerida para esto es muy grande.	El transporte usado por la empresa para entregas sus pedidos se contrata con transportadores externos a la empresa, quienes no garantizan el transporte del producto en óptimas condiciones.	Esto ocasiona que el producto terminado pierda calidad al momento de estar en el punto de venta por causa de daños en el transporte. También causa retrasos en las entregas ya que los transportadores actuales muchas veces incumplen los horarios para entregar los pedidos. (D)
ÁREA DE GESTIÓN HUMANA		
No se le ha prestado la atención suficiente a la seguridad industrial y salud del trabajador (salud ocupacional), debido a que no se cuenta con personal capacitado para ello.	El área de Recursos Humanos a tratado de poco a poco ir involucrando los procedimientos de salud ocupacional dentro de la organización pero esto no ha sido posible por falta de personal de tiempo completo que se encargue que de manejar todo lo referente a salud ocupacional.	La falta de una correcta implementación de sistemas de salud y seguridad en el trabajo, causa riesgos e incidentes en la empresa ya que no existirían planes de acción para mitigar estos riesgos y asegurar el bienestar del trabajador. (D)
En el área de producción existen trabajadores que no cumplen con las normas establecidas por el área de Recursos Humanos, obstaculizando la buena labor y las reglas constituidas.	La cultura de algunos operarios en el gremio de la panadería, es de mucho desorden, incumplimiento y poco compromiso con la labor realizada. Esto ha sido un problema difícil de controlar.	Esta cultura ocasiona conflictos internos en el área de producción, diferencias entre operarios y el jefe inmediato, y del mismo modo puede afectar la productividad y el buen rendimiento de los procesos de la planta. (D)

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D
ÁREA FINANCIERA		
La Administración Financiera de la empresa con todos los departamentos que la componen se encuentra correctamente estructurada, bien organizada, con sus procesos al día y cumpliendo oportunamente con sus responsabilidades.	Debido a que en Trapiche Victoria el área financiera es una de las más grandes y de mayor responsabilidad, es necesario que esta se encuentre bien estructurada, y con una adecuada planeación de las actividades.	La empresa y en especial los altos mandos de la misma, se sienten más seguros y más confiados cuando cuentan con un área financiera estable, bien estructurada y organizada y con procesos sólidos y bien elaborados. (F)
Sobrecarga de responsabilidades y falta de tiempo del Jefe de Área, ya que este es quien dirige y controla los departamentos que componen el área financiera.	Actualmente el jefe del área financiera (contadora), va tres veces por semana a las oficinas de la empresa a cumplir con sus obligaciones, esto la sobrecarga de trabajo porque todas las labores de una semana las debe realizar en tres días.	La empresa y en especial el gerente, se ha visto afectado por estos motivos ya que casi no dispone de tiempo para realizar reuniones y revisar informes con el jefe del área, causando retrasos en las labores y acumulación de tareas pendientes. (D)
Los cargos de Cartera y Tesorería no se encuentran bien definidos ni estructurados.	En la empresa la persona que ocupa estos dos cargos actualmente se le denomina asistente administrativa y no realmente el nombre del cargo de acuerdo con las funciones que realiza.	Esto ocasiona confusiones en la persona que ejerce este cargo pues no sabrá con claridad que funciones le corresponden realizar en dicho cargo. (D)
Los cargos de Cartera y Tesorería son realizados por una sola persona, la cual se sobrecarga de trabajo y requiere de más tiempo para cumplir con las responsabilidades de ambos puestos.	La persona que ejerce este cargo actualmente se sobrecarga con las funciones de ambos cargos retrasando las obligaciones que debe cumplir algunas veces.	Esta sobrecarga de trabajo puede generar estrés en el cargo y baja productividad del empleado, afectando directamente a la empresa. (D)
Adquisición de un módulo especializado en compras para agilizar y optimizar los procesos del área.	A partir de agosto del año 2015 se adquirió un modulo especializado para el área de compras lo cual a agilizado mucho la labor de la persona encargada de esto.	Las inversiones que realice la empresa en mejora de procesos y software siembre servirán para optimizar procesos y disminuir tiempos en los mismos. (F)

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

11.1. MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

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

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

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

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

Interpretación del resultado: si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está aprovechando las oportunidades significativas, y si el peso es menor a 2,5 (entre 2 y 1) la organización posee una capacidad de respuesta débil frente al entorno. (Betancourt Guerrero, Direcciónamiento estratégico de organizaciones deportivas)

Tabla 48 Matriz de Evaluación de los Factores Externos - EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
Nº.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Tuluá cuenta con vías de acceso que permiten contacto con otros municipios de la región, por el hecho de ser ciudad céntrica, esto también facilita el transporte de panela hacia los diferentes destinos.	0,05	3	0,15
2	El Departamento del Valle del Cauca es reconocido como el Departamento de mayor producción de caña de azúcar del país, lo cual es propicio para el fácil acceso a la caña de azúcar.	0,09	4	0,36
3	El 87% del total de la población tuluense pertenece a los estratos 1, 2 y 3, los cuales son los mayores consumidores de panela.	0,1	4	0,4
4	Tuluá es una de las mejores regiones para cultivar caña de azúcar, porque posee todas las condiciones para su óptimo crecimiento y desarrollo.	0,1	4	0,4
5	Tuluá es una de las ciudades de mayor actividad comercial, gracias a su ubicación centro vallecaucana, y es reconocida a nivel nacional por sus eventos comerciales.	0,04	3	0,12
6	Facilidad para exportar el producto dada la cercanía y fácil acceso por la doble calzada que existe entre Tuluá y el Puerto de Buenaventura.	0,05	3	0,15
7	El alza que ha tenido el dólar en los últimos meses beneficia a los exportadores, debido a que el dinero que se recibirá por las exportaciones representará al cambio más valor en la moneda nacional.	0,09	4	0,36
8	Decreto N°.3075 de 1997 que habla sobre las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias.	0,08	4	0,32
9	Decreto N°.1774 del 2 de Junio de 2004 con el fin de mitigar y controlar la amenaza de los derretideros de azúcar y ejercer un mayor control y vigilancia de la calidad de la panela.	0,04	3	0,12
AMENAZAS				
1	La reciente sequía y escases de lluvias genera daños en los cultivos y la productividad de la caña, esto conlleva a que se coseche una caña de bajo rendimiento para la producción de panela.	0,09	1	0,09

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
Nº.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
2	Tuluá es azotada por delitos como la extorsión y el microtráfico, lo que genera un entorno de violencia e inseguridad para el desarrollo de las empresas locales.	0,05	2	0,1
3	Inflación de un 7,98% para Marzo de 2016 con posibilidades de seguir incrementando y alcanzar un 10%, cifra que no se veía desde Mayo del 2000.	0,08	1	0,08
4	Actividad ilegal denominada "derrite" propiciada por importaciones de azúcar a muy bajo precio.	0,1	1	0,1
5	Poca inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que simplifiquen procesos y optimicen la producción.	0,04	2	0,08
TOTAL		1		2,83

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

El resultado obtenido del análisis de los factores externos es de 2,83. Esto significa que el ambiente externo de Trapiche Victoria cuenta con más oportunidades que amenazas, lo que significa una ventaja para la organización, ya que se deben aprovechar las oportunidades con las que se cuenta actualmente para generar ventaja competitiva sobre otras empresas del sector. Por otro lado, la empresa no debe confiarse totalmente de las ventajas que representan estas oportunidades, debido a que el buen panorama que refleja el entorno puede ser aprovechado por nuevas empresas que quieran entrar a competir.

11.2. MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

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

1. Elaboración de la lista de factores internos de acuerdo con los resultados del análisis interno, hasta obtener un total de 15 a 20 factores incluyendo tanto las fortalezas como las debilidades más significativas.
2. Asigne un peso a cada factor (en porcentaje o decimal) que refleje la importancia relativa de cada factor en relación con los demás. La suma de todos pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1.0.

3. Asigne a cada factor interno clave una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficientemente responde la organización a las estrategias actuales, califique así:
 - Fortaleza Mayor: **4**
 - Fortaleza Menor: **3**
 - Debilidad Menor: **2**
 - Debilidad Mayor: **1**

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

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

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

Tabla 49 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Nº.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Objetivos y metas establecidos para las áreas de Producción y Ventas.	0,04	4	0,16
2	La empresa es muy organizada para la planeación de las actividades.	0,05	4	0,2
3	Es una empresa con una estructura bien definida, en donde cada empleado conoce el objetivo de su cargo.	0,01	3	0,03
4	Constante comunicación con todas las áreas de la empresa por parte del Gerente.	0,04	4	0,16
5	Control de calidad en los procesos de producción por medio de la medición de unos parámetros de calidad.	0,02	3	0,06

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Nº.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
6	Cultura orientada hacia la responsabilidad, cumplimiento en las tareas asignadas y las normas de trabajo, puntualidad y respeto entre los compañeros de área y superiores.	0,04	4	0,16
7	El área de Recursos Humanos se preocupa por el bienestar de sus empleados por medio de actividades de convivencia y esparcimiento.	0,02	3	0,06
8	En la planta de producción, se evidencia una cultura de sentido de pertenencia hacia la organización y trabajo en equipo.	0,02	3	0,06
9	Labores de campo realizadas eficientemente gracias a contar con el personal idóneo y con materiales e insumos de calidad.	0,04	4	0,16
10	Alta planeación, organización y control en los procesos administrativos del área de campo.	0,02	3	0,06
11	Formar parte de una sociedad establecida entre los trapiches Victoria, La Alsacia y San Diego, para proveerse de caña de azúcar por medio de cultivos propios.	0,04	4	0,16
12	La planta de producción del Trapiche Victoria se caracteriza por su organización y correcta planeación de todas las actividades y procesos.	0,02	3	0,06
13	Manejo y control de los procesos productivos, por medio de los lineamientos establecidos por la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las normas de inocuidad en los alimentos para garantizar la calidad de los mismos.	0,04	4	0,16
14	Manejo de sistema de inventarios de tipo FIFO en la Bodega de PT.	0,03	3	0,09
15	Se cuenta con un equipo de ventas calificado, a cargo de un Jefe Comercial encargado de dirigirlos hacia el logro de las metas.	0,02	3	0,06
16	Existen metas de ventas claras y cuota de ventas por cada vendedor. Además tienen un margen de rentabilidad mínimo para las ventas.	0,04	4	0,16
17	Las relaciones entre cliente y vendedor son muy buenas y duraderas.	0,04	4	0,16
18	La Administración Financiera de la empresa con todos los departamentos que la componen se encuentra correctamente estructurada, bien organizada, con sus procesos al día y cumpliendo oportunamente con sus responsabilidades.	0,02	3	0,06
19	Adquisición de un módulo especializado en compras para agilizar y optimizar los procesos del	0,01	3	0,03

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Nº.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	área.			
DEBILIDADES				
1	Misión y visión establecidas ajustadas a las necesidades de la empresa, más no a las del mercado.	0,04	1	0,04
2	No existen estrategias definidas que ayuden a mejorar los procesos de la organización.	0,04	1	0,04
3	Estilo de dirección autocrático, pues todas las decisiones estratégicas las toma una sola persona.	0,04	1	0,04
4	Cultura individualista y de poca colaboración entre los empleados de la oficina.	0,04	1	0,04
5	Se ha impartido la cultura de sobrecargar los puestos de trabajo con funciones de otras áreas.	0,02	2	0,04
6	Clima organizacional de mucha presión, tenso y ambiente hostil en las oficinas.	0,04	1	0,04
7	Los operarios de la planta de producción manejan una cultura de ausentismo de sus puestos de trabajo, desorden, incumplimiento en sus labores, son impuntuales y son conflictivos entre ellos y con su jefe inmediato.	0,01	2	0,02
8	Falta de tecnología para automatizar algunos procesos que requieren mucho tiempo de trabajo manual, como son el empaque del producto.	0,04	1	0,04
9	Ausentismo, retrasos en los horarios de llegada y conflictos entre compañeros del área de producción.	0,02	2	0,04
10	Espacio de la bodega muy reducido y con poca iluminación y ventilación para garantizar un óptimo almacenaje del producto terminado.	0,01	2	0,02
11	Hay muchos procesos sin estructurar y poco seguimiento y control de los mismos dentro del área comercial.	0,02	2	0,04
12	Falta de estrategias de mercadeo bien definidas y planes de contingencia para enfrentar a la competencia, la cual es bastante fuerte.	0,04	1	0,04
13	La empresa aún no cuenta con vehículos propios para la entrega de pedidos ya que la inversión requerida para esto es muy grande.	0,01	2	0,02
14	No se le ha prestado la atención suficiente a la seguridad industrial y salud del trabajador (salud ocupacional), debido a que no se cuenta con personal capacitado para ello.	0,03	1	0,03

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Nº.	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
15	En el área de producción existen trabajadores que no cumplen con las normas establecidas por el área de Recursos Humanos, obstaculizando la buena labor y las reglas constituidas.	0,01	2	0,02
	Sobrecarga de responsabilidades y falta de tiempo de la Jefe de Área, ya que ella es quien dirige y controla los departamentos que componen el área financiera.	0,01	2	0,02
	Los cargos de Cartera y Tesorería son realizados por una sola persona, la cual se sobrecarga de trabajo y requiere de más tiempo para cumplir con las responsabilidades de ambos puestos.	0,02	2	0,04
TOTAL		1		2,62

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) para la empresa Trapiche Victoria fue de 2,62, un valor muy cercano de la media establecida que es 2,5. Con esta cifra podemos concluir que la organización se encuentra en un ambiente interno que posee tanto Fortalezas como Debilidades y debe esmerarse por minimizar las debilidades y enfocarse en potencializar sus fortalezas.

11.3. LISTADO DOFA

A continuación se presenta un listado de las variables más importantes y de mayor impacto en la organización estudiada, de acuerdo con las matrices EFE y EFI. Las variables se clasifican en Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas, esto con el fin de facilitar la sistematización y ordenamiento de los resultados del análisis DOFA y ayudar a la comprensión del mismo.

Tabla 50 Listado DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Objetivos y metas establecidos para las áreas de Producción y Ventas.	D1	Misión y visión establecidas ajustadas a las necesidades de la empresa, más no a las del mercado.
F2	La empresa es muy organizada para la planeación de las actividades.	D2	No existen estrategias definidas que ayuden a mejorar los procesos de la organización.
F3	Es una empresa con una estructura bien definida, en donde cada empleado conoce el objetivo de su cargo.	D3	Estilo de dirección autocrático, pues todas las decisiones estratégicas las toma una sola persona.
F4	Constante comunicación con todas las áreas de la empresa por parte del Gerente.	D4	Cultura individualista y de poca colaboración entre los empleados de la oficina.
F5	Control de calidad en los procesos de producción por medio de la medición de unos parámetros de calidad.	D5	Se ha impartido la cultura de sobrecargar los puestos de trabajo con funciones de otras áreas.
F6	Cultura orientada hacia la responsabilidad, cumplimiento en las tareas asignadas y las normas de trabajo, puntualidad y respeto entre los compañeros de área y superiores.	D6	Clima organizacional de mucha presión, tenso y ambiente hostil en las oficinas.
F7	El área de Recursos Humanos se preocupa por el bienestar de sus empleados por medio de actividades de convivencia y esparcimiento.	D7	Los operarios de la planta de producción manejan una cultura de ausentismo de sus puestos de trabajo, desorden, incumplimiento en sus labores, son impuntuales y son conflictivos entre ellos y con su jefe inmediato.
F8	En la planta de producción, se evidencia una cultura de sentido de pertenencia hacia la organización y trabajo en equipo.	D8	Falta de tecnología para automatizar algunos procesos que requieren mucho tiempo de trabajo manual, como son el empaque del producto.
F9	Labores de campo realizadas eficientemente gracias a contar con el personal idóneo y con materiales e insumos de calidad.	D9	Ausentismo, retrasos en los horarios de llegada y conflictos entre compañeros del área de producción.
F10	Alta planeación, organización y control en los procesos administrativos del área de campo.	D10	Espacio de la bodega muy reducido y con poca iluminación y ventilación para garantizar un óptimo almacenaje del producto terminado.
F11	Formar parte de una sociedad establecida entre los trapiches Victoria, La Alsacia y San Diego, para proveerse de caña de azúcar por medio de cultivos propios.	D11	Hay muchos procesos sin estructurar y poco seguimiento y control de los mismos dentro del área comercial.
F12	La planta de producción del Trapiche Victoria se caracteriza por su organización y correcta planeación de todas las actividades y procesos.	D12	Falta de estrategias de mercadeo bien definidas y planes de contingencia para enfrentar a la competencia, la cual es bastante fuerte.

F13	Manejo y control de los procesos productivos, por medio de los lineamientos establecidos por la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las normas de inocuidad en los alimentos para garantizar la calidad de los mismos.	D13	La empresa aún no cuenta con vehículos propios para la entrega de pedidos ya que la inversión requerida para esto es muy grande.
F14	Manejo de sistema de inventarios de tipo FIFO en la Bodega de PT.	D14	No se le ha prestado la atención suficiente a la seguridad industrial y salud del trabajador (salud ocupacional), debido a que no se cuenta con personal capacitado para ello.
F15	Se cuenta con un equipo de ventas calificado, a cargo de un Jefe Comercial encargado de dirigirlos hacia el logro de las metas.	D15	En el área de producción existen trabajadores que no cumplen con las normas establecidas por el área de Recursos Humanos, obstaculizando la buena labor y las reglas constituidas.
F16	Existen metas de ventas claras y cuota de ventas por cada vendedor. Además tienen un margen de rentabilidad mínimo para las ventas.	D16	Sobrecarga de responsabilidades y falta de tiempo de la Jefe de Área, ya que ella es quien dirige y controla los departamentos que componen el área financiera.
F17	Las relaciones entre cliente y vendedor son muy buenas y duraderas.	D17	Los cargos de Cartera y Tesorería son realizados por una sola persona, la cual se sobrecarga de trabajo y requiere de más tiempo para cumplir con las responsabilidades de ambos puestos.
F18	La Administración Financiera de la empresa con todos los departamentos que la componen se encuentra correctamente estructurada, bien organizada, con sus procesos al día y cumpliendo oportunamente con sus responsabilidades.		
F19	Adquisición de un módulo especializado en compras para agilizar y optimizar los procesos del área.		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Tuluá cuenta con vías de acceso que permiten contacto con otros municipios de la región, por el hecho de ser ciudad céntrica, esto también facilita el transporte de panela hacia los diferentes destinos.	A1	La reciente sequía y escases de lluvias genera daños en los cultivos y la productividad de la caña, esto conlleva a que se coseche una caña de bajo rendimiento para la producción de panela.
O2	El Departamento del Valle del Cauca es reconocido como el Departamento de mayor producción de caña de azúcar del país, lo cual es propicio para el fácil acceso a la caña de azúcar.	A2	Tuluá es azotada por delitos como la extorsión y el microtráfico, lo que genera un entorno de violencia e inseguridad para el desarrollo de las empresas locales.

O3	El 87% del total de la población tulueña pertenece a los estratos 1, 2 y 3, los cuales son los mayores consumidores de panela.	A3	Inflación de un 7,98% para Marzo de 2016 con posibilidades de seguir incrementando y alcanzar un 10%, cifra que no se veía desde Mayo del 2000.
O4	Tuluá es una de las mejores regiones para cultivar caña de azúcar, porque posee todas las condiciones para su óptimo crecimiento y desarrollo.	A4	Actividad ilegal denominada "derrite" propiciada por importaciones de azúcar a muy bajo precio.
O5	Tuluá es una de las ciudades de mayor actividad comercial, gracias a su ubicación centro vallecaucana, y es reconocida a nivel nacional por sus eventos comerciales.	A5	Poca inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que simplifiquen procesos y optimicen la producción.
O6	Facilidad para exportar el producto dada la cercanía y fácil acceso por la doble calzada que existe entre Tuluá y el Puerto de Buenaventura.		
O7	El alza que ha tenido el dólar en los últimos meses beneficia a los exportadores, debido a que el dinero que se recibirá por las exportaciones representará al cambio más valor en la moneda nacional.		
O8	Decreto N°.3075 de 1997 que habla sobre las buenas prácticas de manufactura (BPM) de alimentos en las industrias.		
O9	Decreto N°.1774 del 2 de Junio de 2004 con el fin de mitigar y controlar la amenaza de los derretideros de azúcar y ejercer un mayor control y vigilancia de la calidad de la panela.		

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

11.4. MATRIZ DOFA

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

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

- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), buscan superar las Debilidades internas aprovechando las Oportunidades externas.
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA), son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las Amenazas del entorno.

Tabla 51 Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Diseñar un plan para la correcta implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Decreto 3075. F5, F12, F13 - O8	Formular un plan de mercadeo que ayude a la organización a innovar y desarrollar su portafolio de productos para así ampliar su nicho de mercado. O3 - D1, D12
Aprovechar las buenas labores agrícolas en los cultivos de caña propios para incrementar el rendimiento de la caña de azúcar para abastecer la demanda de materia prima que hacen parte del comité de cosecha. F9, F10, F11 - O2, O4	Reestructurar las áreas administrativas de la organización fortaleciendo la cultura organizacional para mejorar las condiciones de trabajo, la gestión empresarial y así posicionar la marca en el mercado regional. O5 - D2, D3, D4, D5, D6, D11
Desarrollar tácticas de mercadeo por parte del área comercial y ventas orientadas a suplir la demanda de los estratos medios y bajos. F1, F15, F16 - O3	Diseñar un plan de inversión que permita a la organización mejorar su tecnología para incursionar en los mercados internacionales. O6, O7 - D8, D10, D13
	Incrementar el nivel de desempeño en la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura para mejorar la condiciones laborales y de producción. O8 - D14, D15
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Contrarrestar la entrada de nuevos competidores por medio de un plan de marketing. F1, F5, F15, F16, F17 - A4	Invertir en tecnología y adecuaciones en la planta de producción para optimizar procesos e innovar en el sector. A5 - D8, D10, D13
Elaborar un plan de contingencia que permita mitigar el impacto de las condiciones climáticas que afectan el rendimiento de la caña de azúcar. F9, F10, F14 - A1	Implementar herramientas estratégicas que permitan incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado. A2 - D11, D12
Fortalecer la buena labor efectuada en los procesos tanto administrativos como productivos para mantener un buen flujo de producción y optimización de procesos. F2, F3, F8, F12, A5	
Aprovechar la obtención de materia prima por medio de cultivos propios y buscar el incremento de ésta para el abastecimiento necesario de producción, sin tener que recurrir a proveedores externos. F11 - A3	

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1. MISIÓN

Tabla 52 Criterios para la elaboración de la Misión de Trapiche Victoria

Componentes	Observaciones
¿En qué negocio estamos?	Producción y comercialización de Panela (100% jugo de caña).
¿Cuál es el propósito básico?	Proporcionar a nuestros clientes panela totalmente natural y de buena calidad, ofreciendo cumplimiento en la entrega y relaciones duraderas con los clientes.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Cadenas de supermercados a nivel regional y nacional, distribuidores mayoristas y graneros.
¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa?	Panela en atado, panela partida, panela en cubitos y panela tipo exportación.
¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Cumplir con el margen de rentabilidad estipulado por la empresa, cumplimiento en la entrega de los pedidos y mantener buenas relaciones comerciales.
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Responsabilidad, Organización, Cumplimiento, Planificación y Respeto
¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?	Satisfacción del cliente, cumplimiento en la entrega, cumplimiento a proveedores, salud y seguridad en el trabajo y utilización de materia prima de calidad.

Fuente: Elaboración propia investigadores a partir de SERNA (2011)

Misión: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de panela 100% natural en diferentes presentaciones y con altos estándares de calidad, brindando a nuestros clientes no sólo un producto sino un servicio de venta que supla sus necesidades, trabajando con responsabilidad y compromiso.

12.2. VISIÓN

Tabla 53 Criterios para la elaboración de la Visión de Trapiche Victoria

COMPONENTES	OBSERVACIONES
Dimensión de tiempo	Con un horizonte de tiempo de 4 años.
Integradora	Abarca todas las áreas funcionales de la empresa.
Amplia y detallada	Se adaptará a las necesidades actuales de los clientes, con innovación y desarrollo de nuevos productos.
Realista-posible	Se va a satisfacer las nuevas necesidades de la demanda, teniendo en cuenta la capacidad instalada y tecnología de la empresa.
Difundida interna y externamente	Será socializada a todos los colaboradores y grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia investigadores a partir de Serna (2011) Gerencia Estratégica

Visión: Para el año 2019 Panela Victoria proyecta convertirse en una empresa integral y reconocida a nivel nacional por la calidad, innovación y desarrollo de sus productos, logrando ser rentable y competitiva en el mercado.

12.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Establecer unos objetivos estratégicos a largo plazo en la empresa Trapiche Victoria permite poner en marcha metas y logros que se pretenden alcanzar y estimular el apoyo y esfuerzo de sus colaboradores hacia el cumplimiento de estos.

En ese orden de ideas, se presentan a continuación los objetivos estratégicos planteados a partir de las estrategias arrojadas por la matriz DOFA.

Tabla 54 Objetivos Estratégicos con relación al DOFA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DOFA
Objetivo 1. Incrementar la participación en el mercado y el portafolio de productos que permita a Trapiche Victoria aumentar el nivel de ventas y desarrollar la innovación en la región.	FO: Desarrollar tácticas de mercadeo por parte del área comercial y ventas orientadas a suplir la demanda de los estratos medios y bajos. F1, F15, F16 - O3
	DO: Formular un plan de mercadeo que ayude a la organización a innovar y desarrollar su portafolio de productos para así ampliar su nicho de mercado. O3 - D1, D12
	FA: Contrarrestar la entrada de nuevos competidores por medio de un plan de marketing. F1, F5, F15, F16, F17 - A4
	DA: Implementar herramientas estratégicas que permitan incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado. A2 - D11, D12
Objetivo 2. Mejorar la calidad del producto y estandarización de procesos de producción, por medio de la correcta y eficiente implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	FO: Diseñar un plan para la correcta implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Decreto 3075. F5, F12, F13 - O8
	DO: Incrementar el nivel de desempeño en la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura para mejorar la condiciones laborales y de producción. O8 - D14, D15
Objetivo 3. Garantizar que la planta de producción siempre cuente con materia prima adquirida en su totalidad de cultivos propios, de buena calidad y alto rendimiento para la elaboración de la panela.	FO: Aprovechar las buenas labores agrícolas en los cultivos de caña propios para incrementar el rendimiento de la caña de azúcar para abastecer la demanda de materia prima de los trapiches que hacen parte del comité de cosecha. F9, F10, F11 - O2, O4
	FA: Elaborar un plan de contingencia que permita mitigar el impacto de las condiciones climáticas que afectan el rendimiento de la caña de azúcar. F9, F10, F14 - A1
	FA: Aprovechar la obtención de materia prima por medio de cultivos propios y buscar el incremento de ésta para el abastecimiento necesario de producción, sin tener que recurrir a proveedores externos. F11 - A3
Objetivo 4. Orientar a la empresa Trapiche Victoria hacia una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, sentido de pertenencia, compromiso con los objetivos de la empresa y eficiencia en los procesos.	DO: Reestructurar las áreas administrativas de la organización fortaleciendo la cultura organizacional para mejorar las condiciones de trabajo, la gestión empresarial y así posicionar la marca en el mercado regional. O5 - D2, D3, D4, D5, D6, D11
	FA: Fortalecer la buena labor efectuada en los procesos tanto administrativos como productivos para mantener un buen flujo de producción y optimización de procesos. F2, F3, F8, F12, A5
Objetivo 5. Aumentar la capacidad instalada y tecnología de la planta de producción con el fin de generar innovación y desarrollo y apertura de nuevos mercados.	DO: Diseñar un plan de inversión que permita a la organización mejorar su tecnología para incursionar en los mercados internacionales. O6, O7 - D8, D10, D13
	DA: Invertir en tecnología y adecuaciones en la planta de producción para optimizar procesos e innovar en el sector. A5 - D8, D10, D13

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

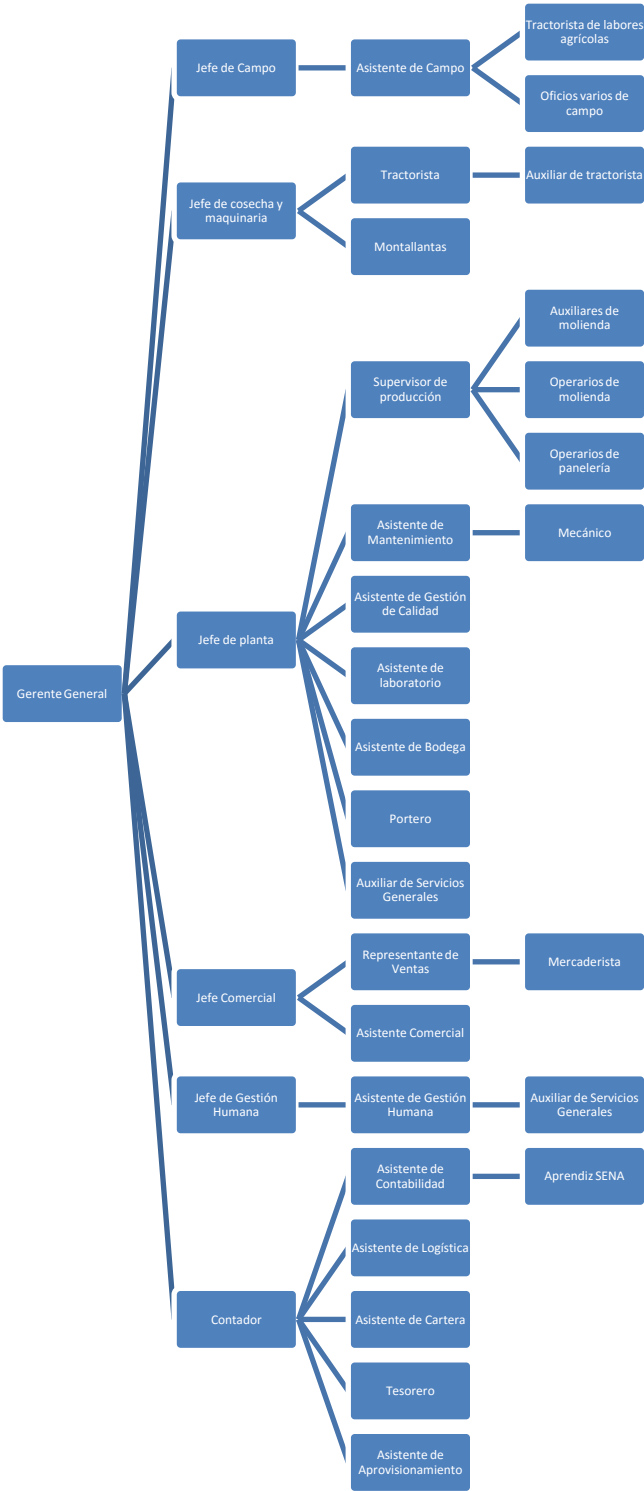
12.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

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

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

A continuación se muestra la propuesta de estructura organizacional realizada para la empresa Trapiche Victoria.

Tabla 55 Organigrama propuesto para Trapiche Victoria



Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

13. PLAN DE ACCIÓN

13.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Tabla 56 Objetivos a corto plazo con relación a los Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Objetivo 1. Incrementar la participación en el mercado y el portafolio de productos que permita a Trapiche Victoria aumentar el nivel de ventas y desarrollar la innovación en la región con el fin de posicionarse estratégicamente.	1. Fortalecer y consolidar las relaciones comerciales que se tiene con los clientes.
	2. Realizar una investigación de mercados que permita conocer las necesidades de los consumidores.
	3. Incentivar y motivar a la fuerza de ventas para que desarrollen mejor su labor.
	4. Desarrollar un plan táctico para implantar el posicionamiento de marca en la región.
Objetivo 2. Mejorar la calidad del producto y estandarización de procesos de producción, por medio de la correcta y eficiente implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	5. Capacitar a los colaboradores del área de producción.
	6. Establecer un sistema de Gestión de Calidad tanto en procesos productivos como en el desempeño de los operarios de producción.
	7. Adquirir personal de tiempo completo especializado en procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	8. Implementar un sistema de medición y control de los procesos de manufactura.
Objetivo 3. Garantizar que la planta de producción siempre cuente con materia prima adquirida en su totalidad de cultivos propios, de buena calidad y alto rendimiento para la elaboración de la panela.	9. Incrementar el número de hectáreas propias para el cultivo de la caña de azúcar.
	10. Mejorar las condiciones del suelo y los riegos que se realizan a los cultivos de caña propios.
	11. Capacitar al personal del área de campo en procesos especializados de cultivo de caña de azúcar.
Objetivo 4. Orientar a la empresa Trapiche Victoria hacia una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo, sentido de pertenencia, compromiso con los objetivos de la empresa y eficiencia en los procesos.	12. Promover las buenas relaciones entre los empleados de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
	13. Fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.
Objetivo 5. Aumentar la capacidad instalada y tecnología de la planta de producción con el fin de generar innovación, desarrollo y apertura de nuevos mercados.	14. Diseñar un plan de producción para optimizar los tiempos e incrementar las horas de fabricación de producto terminado.
	15. Establecer el tipo de maquinaria y tecnología especializada necesaria para aumentar la capacidad instalada de la planta de producción.
	16. Realizar un estudio para determinar las mejores opciones de apalancamiento financiero.

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

13.2. OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES, RESPONSABLES

Tabla 57 Objetivos a corto plazo - Actividades - Responsables

No.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
				ÁREA	CARGO
1	Fortalecer y consolidar las relaciones comerciales que se tiene con los clientes.	1	Crear una base de datos para establecer comunicación con los clientes.	Comercial	Asistente Comercial
		2	Replantear el diseño de la página web de la organización para establecer una mejor interacción con el cliente y los consumidores.	Comercial	Servicios adquiridos por medio de un Asesor Externo
		3	Mejorar el sistema de atención a quejas y reclamos de la empresa.	Fábrica	Asistente de Gestión de Calidad
		4	Ofrecer descuentos y promociones en las fechas especiales de los clientes o por pronto pago.	Comercial	Jefe Comercial
		5	Reducir los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes.	Comercial	Asistente Comercial
2	Realizar una investigación de mercados que permita conocer las necesidades de los consumidores.	6	Aplicar el análisis de la competencia de Trapiche Victoria.	Comercial	Representante de Ventas
		7	Formular y realizar encuestas a los consumidores del producto final.	Comercial	Representante de Ventas
		8	Desarrollar estrategias para incrementar la participación en el mercado.	Comercial	Jefe Comercial
		9	Verificar y controlar la correcta implementación de las estrategias de mercadeo.	Comercial	Jefe Comercial
3	Incentivar y motivar a la fuerza de ventas para que desarrollen mejor su labor.	10	Establecer un sistema de bonificaciones de acuerdo al nivel de ventas y demás actividades desarrolladas dentro del cargo.	Comercial	Gerente y Jefe Comercial
		11	Planear reuniones periódicas con todo el personal del área comercial.	Comercial	Jefe Comercial

No.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
				ÁREA	CARGO
		12	Estimular la buena labor de los representantes de ventas por medio de reconocimientos y gratificaciones.	Comercial	Jefe Comercial
		13	Proporcionar dotaciones completas a los representantes de ventas cada 6 meses.	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
4	Desarrollar un plan táctico para implantar el posicionamiento de marca en la región.	14	Elaborar un plan de posicionamiento de marca para Pánela Victoria.	Comercial	Jefe Comercial
		15	Implementar estrategias para el posicionamiento de marca.	Comercial	Jefe Comercial
		16	Crear un programa de monitoreo del posicionamiento de marca.	Comercial	Jefe Comercial
5	Capacitar a los colaboradores del área de producción.	17	Planear reuniones semanales con el personal de producción para capacitarlos en BPM.	Fábrica	Jefe de planta y Asistente de Gestión de Calidad
		18	Proporcionar estudios complementarios que refuercen el aprendizaje del personal de producción.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
		19	Instalar carteles con información sobre buenos procedimientos en el puesto de trabajo en todas las áreas de producción.	Fábrica	Supervisor de Producción
6	Establecer un sistema de Gestión de Calidad tanto en procesos productivos como en el desempeño de los operarios de producción.	20	Establecer objetivos de calidad.	Fábrica	Asistente de Gestión de Calidad
		21	Establecer normas y reglamentos a seguir por el personal de producción.	Fábrica	Asistente de Gestión de Calidad
		22	Elaborar un cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	Fábrica	Asistente de Gestión de Calidad
		23	Desarrollar un plan de control y seguimiento del correcto cumplimiento de los objetivos del sistema de Gestión de Calidad.	Fábrica	Asistente de Gestión de Calidad
7	Adquirir personal de tiempo	24	Abrir convocatoria para postular al cargo.	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos

No.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
				ÁREA	CARGO
	completo especializado en procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo.	25	Seleccionar los mejores perfiles para el cargo.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
		26	Realizar entrevistas y pruebas psicotécnicas.	Recursos Humanos y Gerencia	Jefe de Recursos Humanos y Gerente
		27	Reclutar a la persona apta para ejercer el cargo.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
8	Implementar un sistema de medición y control de los procesos de manufactura.	28	Establecer un diagrama de flujo del proceso de producción.	Fábrica	Jefe de Planta
		29	Plantear un esquema de medición de los procesos productivos.	Fábrica	Jefe de Planta
		30	Ejecutar y monitorear los procesos productivos.	Fábrica	Supervisor de Producción
		31	Difundir y capacitar el desarrollo de los procesos a todo el personal de producción.	Fábrica	Jefe de Planta
		32	Realizar seguimiento y control a la correcta ejecución de los procesos.	Fábrica	Supervisor de Producción
9	Incrementar el número de hectáreas propias para el cultivo de la caña de azúcar.	33	Realizar un estudio de la disponibilidad y estado de las hectáreas para el cultivo de caña.	Campo	Jefe de Campo
		34	Realizar un estudio de factibilidad para la adquisición de hectáreas de caña de azúcar.	Campo y Gerencia	Jefe de Campo y Gerente
		35	Adquirir las zonas en mejores condiciones.	Gerencia	Gerente
10	Mejorar las condiciones del suelo y los riegos que se realizan a los cultivos de caña propios.	36	Comprar insumos y materiales de buena calidad.	Administración Financiera	Asistente de Aprovechamiento
		37	Contar con personal especializado en labores agrícolas de cultivo de caña de azúcar.	Servicios Adquiridos por medio de una empresa contratista	
		38	Supervisar constantemente las labores realizadas por el personal del área de campo.	Campo	Jefe de Campo
11	Capacitar al personal del área de campo en procesos	39	Estructurar un cronograma de capacitaciones al personal de campo.	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos

No.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
				ÁREA	CARGO
	especializados de cultivo de caña de azúcar.	40	Verificar y controlar la correcta implementación de las capacitaciones.	Campo	Jefe de Campo
12	Promover las buenas relaciones entre los empleados de las diferentes áreas funcionales de la empresa.	41	Realizar un estudio de clima organizacional de toda la empresa.	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
		42	Formular estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
		43	Desarrollar las estrategias planteadas.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
		44	Realizar seguimiento del impacto de las estrategias en la organización.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
13	Fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.	45	Mejorar el clima organizacional de la empresa.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
		46	Organizar actividades extra laborales de esparcimiento y recreación.	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
		47	Sensibilizar al personal de la empresa sobre los objetivos de la misma y qué papel cumple cada empleado en el cumplimiento de éstos.	Gerencia y Recursos Humanos	Gerente y Jefe de Recursos Humanos
		48	Concientizar a los empleados sobre el cuidado y buen manejo de las instalaciones tanto administrativas como de producción.	Jefe de cada área	
14	Diseñar un plan de producción para optimizar los tiempos e incrementar las horas de fabricación de producto terminado.	49	Examinar y determinar el tiempo utilizado en cada actividad del proceso.	Fábrica	Jefe de Planta
		50	Diseñar un diagrama de operaciones del proceso productivo representando cómo suceden las actividades.	Fábrica	Jefe de Planta
		51	Elaborar un croquis de la zona de trabajo indicando la ubicación de las máquinas.	Fábrica	Jefe de Planta

No.	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
				ÁREA	CARGO
		52	Registrar las actividades simultáneas de varios objetos de estudio (maquinaria, operario y equipo), según la escala de tiempos común mostrando la correlación entre ellas.	Fábrica	Jefe de Planta
		53	Graficar un cuadro de distribución de tareas simultáneas entre hombre y máquina, útil para identificar los tiempos ociosos en cada actividad.	Fábrica	Jefe de Planta
		54	Modificar la distribución de los turnos de producción en 3 turnos de 8 horas cada uno.	Fábrica y Gerencia	Jefe de Planta y Gerente
15	Establecer el tipo de maquinaria y tecnología especializada necesaria para aumentar la capacidad instalada de la planta de producción.	55	Identificar cuáles etapas del procesos productivo requieren la incorporación de maquinaria especializada o tecnología.	Fábrica y Gerencia	Jefe de Planta y Gerente
		56	Elaborar un estudio de costos de maquinaria e inversión requerida para adquirirlas.	Administración Financiera	Contador y Asistente de Aprovisionamiento
		57	Adquirir la maquinaria y tecnología necesaria para automatizar los procesos de producción.	Gerencia	Gerente
16	Realizar un estudio para determinar las mejores opciones de apalancamiento financiero.	58	Realizar un presupuesto de inversión requerida.	Administración Financiera	Contador
		59	Establecer el nivel de liquidez que posee la empresa para responder a las obligaciones financieras.	Administración Financiera	Contador
		60	Hacer un análisis de capacidad de endeudamiento de la empresa.	Administración Financiera	Contador
		61	Seleccionar la mejor opción de apalancamiento financiero.	Gerencia	Gerente

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

13.3. CRONOGRAMA

Tabla 58 Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD		AÑO 2 (2017)																																				AÑO 3 (2018)												AÑO 4 (2019)											
		Mes	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																	
1	Crear una base de datos para establecer comunicación con los clientes.																																																												
2	Replantear el diseño de la página web de la organización para establecer una mejor interacción con el cliente y los consumidores.																																																												
3	Mejorar el sistema de atención a quejas y reclamos de la empresa.																																																												
4	Ofrecer descuentos y promociones en las fechas especiales de los clientes o por pronto pago.																																																												
5	Reducir los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes.																																																												
6	Realizar un análisis de la competencia de Trapiche Victoria.																																																												
7	Formular y realizar encuestas a los consumidores del producto final.																																																												
8	Desarrollar estrategias para incrementar la participación en el mercado.																																																												
9	Verificar y controlar la correcta implementación de las estrategias de mercadeo.																																																												
10	Establecer un sistema de bonificaciones de acuerdo al nivel de ventas y demás actividades desarrolladas dentro del cargo.																																																												
11	Planear reuniones periódicas con todo el personal del área comercial.																																																												
12	Estimular la buena labor de los representantes de ventas por medio de reconocimientos y gratificaciones.																																																												
13	Proporcionar dotaciones completas a los representantes de ventas cada 6 meses.																																																												
14	Elaborar un plan de posicionamiento de marca para Panela Victoria.																																																												
15	Implementar estrategias para el posicionamiento de marca.																																																												
16	Crear un programa de monitoreo del posicionamiento de marca.																																																												
17	Planear reuniones semanales con el personal de producción para capacitarlos en BPM.																																																												
18	Proporcionar estudios complementarios que refuercen el aprendizaje del personal de producción.																																																												
19	Instalar carteles con información sobre buenos procedimientos en el puesto de trabajo en todas las áreas de producción.																																																												
20	Establecer objetivos de calidad.																																																												

Fuente: Elaboración propia investigadores (2016)

ACTIVIDAD		AÑO 2 (2017)												AÑO 3 (2018)												AÑO 4 (2019)																			
		Mes	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
21	Establecer normas y reglamentos a seguir por el personal de producción.																																												
22	Elaborar un cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.																																												
23	Desarrollar un plan de control y seguimiento del correcto cumplimiento de los objetivos del sistema de Gestión de Calidad.																																												
24	Abrir convocatoria para postular al cargo.																																												
25	Seleccionar los mejores perfiles para el cargo.																																												
26	Realizar entrevistas y pruebas psicotécnicas.																																												
27	Reclutar a la persona apta para ejercer el cargo.																																												
28	Establecer un diagrama de flujo del proceso de producción.																																												
29	Plantear un esquema de medición de los procesos productivos.																																												
30	Ejecutar y monitorear los procesos productivos.																																												
31	Difundir y capacitar el desarrollo de los procesos a todo el personal de producción.																																												
32	Realizar seguimiento y control a la correcta ejecución de los procesos.																																												
33	Realizar un estudio de la disponibilidad y estado de las hectáreas para el cultivo de caña.																																												
34	Realizar un estudio de factibilidad para la adquisición de hectáreas de caña de azúcar.																																												
35	Adquirir las zonas en mejores condiciones.																																												
36	Comprar insumos y materiales de buena calidad.																																												
37	Contar con personal especializado en labores agrícolas de cultivo de caña de azúcar.																																												
38	Supervisar constantemente las labores realizadas por el personal del área de campo.																																												
39	Estructurar un cronograma de capacitaciones al personal de campo.																																												
40	Verificar y controlar la correcta implementación de las capacitaciones.																																												
41	Realizar un estudio de clima organizacional de toda la empresa.																																												
42	Formular estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional.																																												
43	Desarrollar las estrategias planteadas.																																												
44	Realizar seguimiento del impacto de las estrategias en la organización.																																												
45	Mejorar el clima organizacional de la empresa.																																												
46	Organizar actividades extralaborales de esparcimiento y recreación.																																												

ACTIVIDAD		AÑO 2 (2017)																																				AÑO 3 (2018)												AÑO 4 (2019)											
		Mes	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																	
47	Sensibilizar al personal de la empresa sobre los objetivos de la misma y qué papel cumple cada empleado en el cumplimiento de éstos.																																																												
48	Concientizar a los empleados sobre el cuidado y buen manejo de las instalaciones tanto administrativas como de producción.																																																												
49	Examinar y determinar el tiempo utilizado en cada actividad del proceso.																																																												
50	Diseñar un diagrama de operaciones del proceso productivo representando cómo suceden las actividades.																																																												
51	Elaborar un croquis de la zona de trabajo indicando la ubicación de las máquinas.																																																												
52	Registrar las actividades simultáneas de varios objetos de estudio (maquinaria, operario y equipo), según la escala de tiempos común mostrando la corelación entre ellas.																																																												
53	Graficar un cuadro de distribución de tareas simultáneas entre hombre y máquina, útil para identificar los tiempos ociosos en cada actividad.																																																												
54	Modificar la distribución de los turnos de producción en 3 turnos de 8 horas cada uno.																																																												
55	Identificar cuáles etapas del procesos productivo requieren la incorporación de maquinaria especializada o tecnología.																																																												
56	Elaborar un estudio de costos de maquinaria e inversión requerida para adquirirlas.																																																												
57	Adquirir la maquinaria y tecnología necesaria para automatizar los procesos de producción.																																																												
58	Realizar un presupuesto de inversión requerida.																																																												
59	Establecer el nivel de liquidez que posee la empresa para responder a las obligaciones financieras.																																																												
60	Hacer un análisis de capacidad de endeudamiento de la empresa.																																																												
61	Seleccionar la mejor opción de apalancamiento financiero.																																																												

13.4. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS:

13.4.1. Políticas.

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

13.4.1.1. Política de precio.

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

13.4.1.2. Política de devoluciones.

Las devoluciones realizadas por los clientes por motivos de averías o defectos en el producto, solo serán recibidas dentro de los primeros treinta (30) días a partir de la fecha en que fue entregado el producto. Estas devoluciones se verán reflejadas en la factura de venta, descontando el monto total de la devolución.

13.4.1.3. Política de descuentos.

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

13.4.1.4. Política de mejoramiento continuo.

La empresa se comprometerá a estar en constante avance y mejoramiento de sus procesos productivos, dentro de la medida de lo posible y contando con la

tecnología que tenga disponible la planta en el momento. En cuanto al compromiso y dedicación del personal de la empresa, se luchara por fomentarlo cada día, con el fin de que los procesos empresariales continúen mejorando con el tiempo.

13.4.1.5. Política de inventarios.

La planta de producción procurara siempre mantener un stock amplio en la bodega de producto terminado y no dejarla desabastecida en casos de incrementos en los despachos. De igual manera se seguirá manejando un sistema de inventarios de tipo FIFO y esto deberá ser controlado por el supervisor de la bodega.

13.4.1.6. Política de despachos.

El área de producción junto con la de despachos de la organización, se comprometerán a realizar una coordinación eficiente de disponibilidad de producto y organización de los despachos, para que estos no se demoren más de una semana en ser entregados al cliente, a partir de la fecha en que se recibe y registra la orden de pedido.

13.4.1.7. Política de servicio a la venta:

La fuerza de ventas de la organización estará en la obligación y el deber de darle un correcto servicio de venta a todos sus clientes. Esto incluirá: abastecimiento y acomodación del producto en los diferentes puntos de venta, realización de eventos de impulso y rotación de producto eventualmente, estar pendiente de tomar los pedidos nuevamente cada que el cliente lo disponga, y ante todo procurar mantener una buena relación y constante comunicación con los clientes.

13.5. INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Tabla 59 Indicadores de Seguimiento

INDICADORES	PERIODO DE CALCULO	FÓRMULA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
Crecimiento de ventas	Mensual	$\frac{\sum \text{Ventas Mes 1} - \sum \text{Ventas Mes 2}}{\sum \text{Ventas Mes 1}}$	Área Comercial
Participación en el mercado	Mensual	Total de Unidades vendidas por la empresa / Total de unidades vendidas en el mercado	Área Comercial
Personal Capacitado	Semestral	Total personal capacitado / Total capacitaciones programadas	Área de Producción
Optimización de tiempos y movimientos	Semestral	Total tiempos y movimientos por cada actividad / Total tiempos y movimientos real por cada actividad	Área de Producción
Rotación de inventarios	Mensual	Costo de las mercancías vendidas / Promedio de inventarios	Área Financiera
Rotación de cartera	Mensual	Ventas a crédito / Promedio de las cuentas por cobrar	Área Financiera
Apalancamiento Financiero	Anual	Pasivo Total / Patrimonio Total	Área Financiera

Fuente: Elaboración propia investigadores 2016.

14. CONCLUSIONES

- Se evidencio que Trapiche Victoria es una organización con muchos años de trayectoria, lo que la ha llevado a obtener un nivel de reconocimiento dentro del sector. Cuenta con un portafolio de productos bien definido pero a la vez muy limitado en cuanto a variedad e innovación; y sus clientes más importantes son grandes empresas reconocidas a nivel nacional, lo que le da valor y credibilidad a la empresa.
- Los resultados que arrojó el análisis del entorno, muestran que la empresa se encuentra rodeada por un entorno con muchas oportunidades de crecimiento económico, cultural y tecnológico, pero a la vez cuenta con algunas amenazas que no se pueden descuidar aunque el panorama demuestre ser optimista.
- Por medio de la elaboración del análisis del sector panelero, pudimos concluir que este sector es altamente competitivo y agresivo en sus estrategias, debido a la gran variedad y concentración de competidores. Además la panela posee muchos productos sustitutos ya que puede ser vista como alimento o como bebida.
- La elaboración de la matriz del perfil competitivo (MPC) y Benchmarking, permitió identificar que la empresa Trapiche Victoria se encuentra débil frente a sus principales competidores, por factores de innovación, tecnología en producción, cumplimiento en las entregas y portafolio de productos.
- El análisis interno realizado en la organización, demuestra que Trapiche Victoria es una empresa muy bien estructurada, organizada y sólida en sus procesos internos y además posee una alta capacidad de planeación. Por otra parte, algunos aspectos de la cultura organizacional y ambiente laboral están débiles y esto afecta la eficiencia en las labores realizadas y el nivel de productividad.
- Mediante el uso de la herramienta de análisis y diagnóstico; debilidades y oportunidades; fortalezas y amenazas (DOFA), se plantearon estrategias con base en el análisis de los factores externos e internos de la organización que buscan mejorar los procesos administrativos y gestión empresarial.

- Se realizó el direccionamiento estratégico de la empresa Trapiche Victoria, en donde se planteó una Misión y Visión acorde con las necesidades existentes en el mercado, unos objetivos estratégicos de largo de plazo que puedan mitigar las desventajas que posee la empresa, y finalmente se replanteo una estructura organizacional que busca que cada miembro de la empresa conozca su posición dentro de esta y diferenciar cada una de las áreas funcionales que la componen.
- Por medio de la realización del plan de acción, se destacó la importancia de desarrollar todas las actividades programadas para cumplir con el logro de los objetivos, dentro de los tiempos establecidos en el cronograma y delegando responsables en cada actividad para un mejor control y seguimiento del plan.

15. RECOMENDACIONES

Mediante los resultados obtenidos por medio de los diferentes análisis realizados, se le hace a la empresa Trapiche Victoria las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe tratar de mejorar el clima organizacional, las relaciones entre los empleados, fomentar el trabajo en equipo, la colaboración mutua y evitar sobrecargar los puestos de trabajos con funciones de otras áreas para no disminuir el rendimiento y la motivación del empleado.
- Se recomienda aplicar un estilo de dirección más flexible y que involucre al personal en la decisiones estratégicas de la empresa, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados.
- Para lograr el posicionamiento de la marca e incrementar la participación en el mercado es necesario que la empresa amplíe su portafolio de productos enfocándolo en el desarrollo de productos innovadores y que se adapten a los cambios en las preferencias y gustos de los consumidores.
- Se recomienda que la empresa comience a estudiar la posibilidad de realizar una inversión en tecnología para la planta de producción con el fin de optimizar procesos, reducir costos de producción y apuntarle a la innovación de sus productos.
- Es importante que la empresa Trapiche Victoria ponga en marcha este plan estratégico en los tiempos propuestos y teniendo en cuenta las estrategias y objetivos a corto plazo. Además de esto, se recomienda que el plan de acción sea desarrollado dentro del cronograma propuesto y ejecutando las actividades con compromiso y dedicación para lograr superar las debilidades mencionadas en las áreas como Comercial, Fábrica, Gestión Humana y Administración Financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. (1988). *Un concepto de planeación de empresa*. Limusa.
- Ackoff, R. L. (2004). *Lo mejor de Ackoff*. New York: John Wiley & Sons.
- Betancourt Guerrero, B. (2013). *Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación*.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali: Poemía.
- Betancourt Guerrero, B. (s.f.). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Escuela Nacional del Deporte.
- Camp, R. (1993). *Benchmarking*.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura*.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- David, F. (1997). La Evaluación Externa. En *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1985). *Administración*. México: Mc Graw and Hill.
- Ohmae, K. (1985). *La Mente del Estratega*.
- Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica. Lo que todo Director debe saber*. México: CECSA.
- Vélez Bedoya, Á. R. (2007). *Los Clásicos de la Gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

WEBGRAFÍA

ACIS. (Mayo de 2015). Obtenido de <http://acis.org.co/portal/content/industria-de-alimentos-en-colombia-impulsa-su-crecimiento-con-aplicativos-m%C3%B3viles>

Ambiente, M. d. (s.f.). *Guía Ambiental para el subsector de caña de azúcar.*

(2014). *Anuario Estadístico de la Ciudad de Tuluá.* Tuluá.

Arias Leiva, A. F., Tamara Matera, L. V., & Arbeláez Soto, F. (2006). *El Sector Panelero colombiano.* Bogotá.

Asocaña. (s.f.). Obtenido de <http://www.asocana.org/StaticContentFull.aspx?SCid=152>

ASOCAÑA. (s.f.). Obtenido de <http://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>

Banco de la República. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/node/64778>

Benavides, A., & Roa, J. (07 de Enero de 2013). *Revista Ecom.* Obtenido de <http://ecom.nadiarojas.com/la-panela-un-privilegio-de-pobres/>

Betancur Alarcón, L. (03 de Febrero de 2016). *El Tiempo.* Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/ciencia/fenomeno-del-nino-en-colombia/16496097>

Botero, G. (Enero de 2016). *La República.* Obtenido de http://www.larepublica.co/con-temperaturas-altas-en-bogot%C3%A1-las-bebidas-ganan-y-los-textiles-pierden_344856

(s.f.). *Buenas Prácticas Agrícola (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la producción de caña y panel.*

Cabrera, F. (s.f.). Obtenido de <http://www.sistemascomplejos.cl/wp-content/uploads/2012/04/CLUSTERS-ISCV.pdf>

Caracol Radio. (16 de Mayo de 2013). Obtenido de http://caracol.com.co/radio/2013/05/16/economia/1368708780_899888.html

Castellanos, O. F., Torres, L. M., & Flórez, D. H. (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la panela y su agroindustria en Colombia*. Bogotá.

Colombia, C. d. (04 de Diciembre de 1990). Ley 40.

Dinero. (08 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/tecnicamente-la-inflacion-podria-llegar-al-10-este-ano/222212>

Encolombia. (s.f.). Obtenido de <https://encolombia.com/economia/noticias-agroindustria/apoyo-del-gobierno-al-sector-panelero/>

FEDEPANELA. (s.f.). Obtenido de <http://www.fedepanela.org.co/index.php/proyectos/mejoramiento-de-la-produccion>

Geifman, A. (29 de 09 de 2011). *Merca 20*. Obtenido de <http://www.merca20.com/la-mujer-decide-que-comprar-en-el-hogar/>

(2002). *Guía Ambiental para el Sector Panelero*.

HSB Noticias. (09 de Abril de 2009). Obtenido de <http://hsbnoticias.com/haced%C3%A9cadas-la-violencia-golpea-tulu%C3%A1-89665>

INVIMA, I. N. (04 de Marzo de 2013). Obtenido de <https://www.invima.gov.co/images/pdf/Prensa/comunicados/Calidad%20de%20la%20panela.pdf>

Mayorga, C. F. (21 de Octubre de 2015). *Contexto Ganadero*. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/agricultura/estas-son-las-3-dificultades-que-vive-el-sector-panelero-de-colombia>

Millan, F. (s.f.). Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4523/S0212973_es.pdf?sequence=1

Mojica Pimiento, A., & Paredes Vega, J. (Diciembre de 2004). *EL CULTIVO DE LA CAÑA PANELERA Y LA AGROINDUSTRIA*. Obtenido de Banco de la República: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004_diciembre.pdf

- Noticias Caracol*. (29 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.noticiascaracol.com/colombia/desempleo-en-colombia-subio-al-119-en-enero>
- Ordóñez, C. (24 de Junio de 2006). Obtenido de <http://www.semana.com/especiales/articulo/la-aguapanela/79600-3>
- Ordóñez, C. (24 de Junio de 2006). Obtenido de <http://www.semana.com/especiales/articulo/la-aguapanela/79600-3>
- Perafán, F. (01 de Noviembre de 2009). Obtenido de <http://www.perafan.com/azucar/ea02cana.html>
- Perea Bonilla, V. (08 de Octubre de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/sequia-en-colombia-el-fenomeno-del-nino-siembra-la-angustia-en-el-campo/16397785>
- PROCAÑA. (s.f.). Obtenido de http://www.procana.org/new/images/content/botones-articulos/Presentacion_del_Sector_de_la_Cana.pdf
- Revista Dinero*. (31 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/el-papel-y-las-criticas-a-la-ley-zidres/221896>
- Revista Mprende*. (09 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>
- Rivera, J. (2010). *Tecnología de punta para el sector*.
- Rodríguez Vargas, C. A. (11 de Agosto de 2010). Obtenido de <http://actualicese.com/normatividad/2010/08/11/concepto-057368-de-11-08-2010/>
- Social, M. d. (2006). *Resolución 779*.
- UAP. (s.f.). Obtenido de <http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/02/20102CO020102505020110011/20102CO02010250502011001121147.pdf>
- Uribe Calad, Á. F., Ramírez, N., Mercado de Duque, M., & Rodríguez, P. (1998). *Frutos de la Investigación Corpoica Cinco Años*. Bogotá.

Valencia, H. (2002). *Municipios rurales y gestión local participativa en zonas de montaña*.