

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 1 de 8</b>

26.

**FECHA** jueves, 7 de junio de 2018

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Extensión Facatativá
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Administración de Empresas

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Pachón Quevedo	Anderson Javier	1070944004
Sánchez Triana	Carlos Eduardo	1015446886

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 2 de 8</b>

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Caro Maldonado	Héctor Julio

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
Propuesta Plan Estratégico Entable Panelero Santa Librada Municipio Chaguani Cundinamarca

<b>SUBTÍTULO</b> (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b> Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador de Empresas

<b>AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
07/06/2018	175p

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS</b> (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLÉS</b>
1.Plan Estratégico	Estratégic Plan
2.Municipio Chaguani Cundinamarca	Municipality Chaguani Cundinamarca
3.Entable Panelero Santa Librada	Entable Panelero Santa Librada
4.Diagnostico Organizacional	Organizational Diagnosis
5.Planes de Acción	Action Plans
6.Estrategia Gerencial	Management Strategy

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 3 de 8</b>

**RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS**  
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

En Colombia la panela de dulce de caña es uno de los principales alimentos de la canasta familiar, siendo la segunda actividad económica del sector rural después del café y seguido de la ganadería. Debido a la forma artesanal, empírica y tradicional que es producida la panela, el difícil acceso a los lugares de producción, la poca implementación tecnológica, se ha determinado la necesidad de investigar los distintos factores que limitan el óptimo desarrollo en cuanto a la producción panelera, en este caso será objeto de estudio el Entable Panelero Santa Librada ubicado en el municipio de Chaguani Cundinamarca, propiedad del señor Hector Alirio Ramírez.

Como primer medida se realizó un proceso diagnostico en la organización en donde se evaluaron los factores que la afectan en un ambiente interno como externo, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a los que se enfrenta la organización antes y durante el proceso, teniendo en cuenta los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, legales ambientales y competitivos.

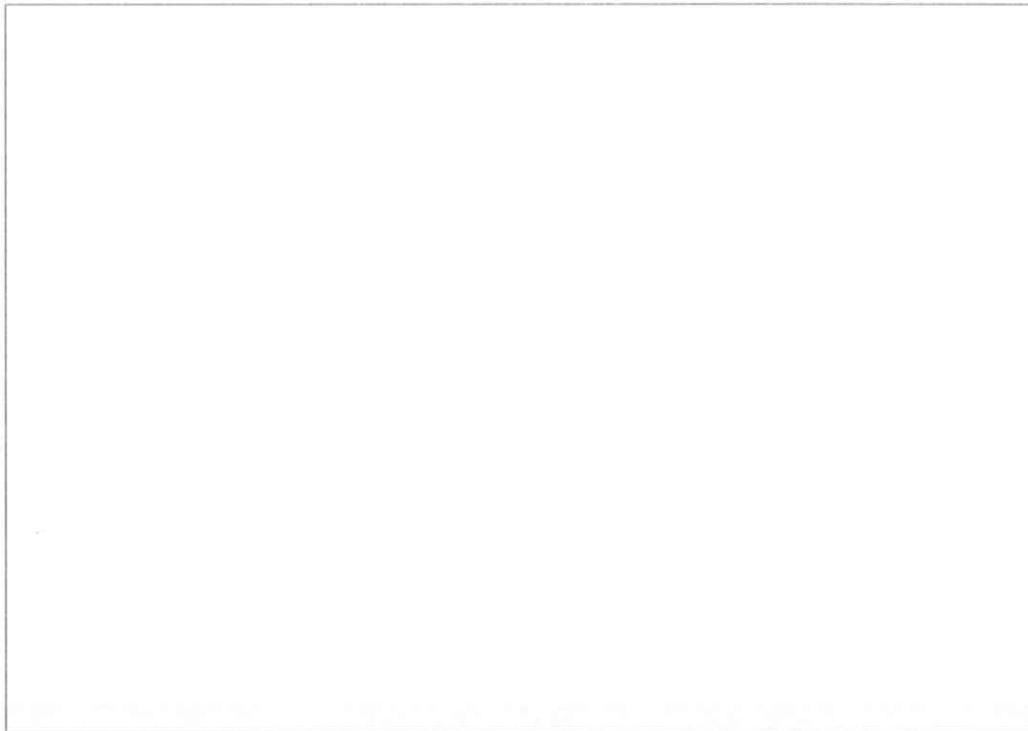
El principal resultado que arrojo el diagnóstico es el desconocimiento por parte de la organización y los directivos de las técnicas de innovación e implementación tecnológica, la maquinaria implementada para el proceso suplen con las necesidades actuales del mercado aunque no es completamente eficiente la actividad productiva debido a la pérdida de la vida útil de los equipos.

Posteriormente se realizó la formulación estratégica con el propósito que la organización adopte un maco estratégico en donde se evidencia la misión, visión, objetivos y demás elementos que conforman el marco estratégico y posibles acciones de mejora, decisiones necesarias para contribuir con el óptimo desarrollo de las actividades y crear ventajas competitivas frente al mercado.

Dando continuidad con el desarrollo de la investigación se realiza la propuesta de los planes de acción a implementar en la organización:

- Plan Estratégico; Misión, visión, mega, objetivos corporativos, mapa estratégico.
- Desarrollo Planeación Táctica Operativa
- Control y apoyo contable en el gasto operacional
- Mediciones de calidad para el control de la producción
- Implementación de sistemas de información y maquinaria de alta tecnología
- Acuerdo con empresas del sector
- Cronograma de actividades de mantenimiento
- Implementación programa básico de higiene y seguridad y salud en el trabajo
- Desarrollo de estrategias integradas de responsabilidad social empresarial
- Estandarización y formalización de procesos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 4 de 8</b>



### AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	x	

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 5 de 8</b>

2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	x	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	x	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, *“Los derechos morales sobre el trabajo son*

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 6 de 8</b>

*propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

**SI \_\_\_ NO \_X\_.**

En caso afirmativo expresamente indicará (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).
- b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.
- c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos;

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 7 de 8</b>

ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

<b>Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión</b>	<b>Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)</b>
--	---

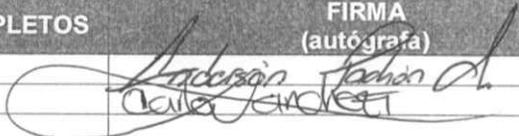
Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 8 de 8</b>

<b>(Ej. PerezJuan2017.pdf)</b>	
1.Propuesta Plan Estratégico Entable Panelero Santa Librada.pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafa)</b>
Pachón Quevedo Anderson Javier	
Sanchez Triana Carlos Eduardo	

12.1.50

**PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO EMPRESA ENTABLE PANELERO  
SANTA LIBRADA MUNICIPIO DE CHAGUANI CUNDINAMARCA**

**AUTORES**

**ANDERSON JAVIER PACHON QUEVEDO**

**CARLOS EDUARDO SÀNCHEZ TRIANA**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y  
CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACATATIVA  
2018**

**PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO EMPRESA ENTABLE PANELERO  
SANTA LIBRADA MUNICIPIO DE CHAGUANI CUNDINAMARCA**

**AUTORES**

**ANDERSON JAVIER PACHON QUEVEDO**

**CARLOS EDUARDO SÀNCHEZ TRIANA**

**PROYECTO MONOGRAFICO**

**HECTOR JULIO CARO MALDONADO**

**DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y**

**CONTABLES**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**FACATATIVA**

**2018**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Facatativá, 05 de junio de 2018

Este trabajo es dedicado a nuestras familias, por su apoyo durante estos años de formación académica que nos ayudaron a cumplir nuestros sueños para un futuro mejor, a nuestros amigos, y a Dios por darnos la posibilidad de llegar hasta esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a los profesores de la Universidad de Cundinamarca, quienes fueron la guía y apoyo para la formación académica y el crecimiento personal a lo largo de estos años.

A nuestras familias por apoyarnos y enseñarnos la importancia del compromiso y responsabilidad.

A Héctor Julio Caro Maldonado, tutor del presente proyecto quien, con su apoyo, guio para direccionar y culminar el trabajo en el que se presenta toda nuestra formación.

En general a todos los que se vieron involucrados con este trabajo les agradecemos inmensamente por su apoyo y compromiso.

**PRESENTACION DE PROYECTO DE GRADO**

**FECHA:** 05-06-2018

**REFERENCIA:** ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TITULO:** PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA ENTABLE PANELERO  
SANTA LIBRADA MUNICIPIO DE CHAGUANI CUNDINAMARCA

**AUTOR:** Anderson Javier Pachón Quevedo  
Carlos Eduardo Sánchez Triana

**DIRECTOR DEL PROYECTO:** Héctor Julio Caro Maldonado

**AREA O LINEA DE INVESTIGACION:** Proyecto Monografía

**NOTA DE APROBACION:**

---

**V.B DIRECTOR**

---

**AUTOR**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
1. PROBLEMA.....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	20
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	20
2. JUSTIFICACIÓN.....	21
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
4. MARCO DE REFERENCIAL.....	24
4.1 MARCO TEÓRICO.....	24
4.1.1 Diagnostico Organizacional.....	24
4.1.2 Estrategia Gerencial.....	26
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	32
4.3 MARCO INSTITUCIONAL.....	35
4.3.1 Base Legal (razón y objeto social, NIT, estructura jurídica actual).....	35
4.3.2 Reseña Histórica.....	35
4.3.4 Número de Identificación Tributaria NIT.....	35
4.3.5 Sector Económico de la Empresa.....	36
4.4 MARCO GEOGRAFICO.....	38
4.4.1 Localización.....	38
4.4.2 Vías de Comunicación.....	39
4.4.2.1 Terrestres:.....	39
4.5 MARCO LEGAL.....	40
4.5.1 Resolución Número 779 de 2006.....	40
4.5.2 Beneficios que obtendrán los productores de panela con el cumplimiento de la normatividad sanitaria.....	40
4.5.3 Autoridades que Intervienen en la cadena productiva de la Panela.....	40
4.5.4 Normas Sanitarias para la Producción de Panela.....	40
4.5.5 Resolución 3544 de 2009.....	41
4.5.6 Requisitos Generales de Fabricación para Personas que Elaboran Panela en el Trapiche.....	42
4.5.7 Constitución Política de Colombia.....	42

4.5.8 Código del Comercio .....	43
4.5.9 Código Sustantivo del Trabajo .....	43
4.5.10 Normas Institucionales .....	44
5. DISEÑO METODOLOGICO.....	45
5.1 Tipo de Investigación. ....	45
5.2 Tipo de Estudio.....	45
5.3 Método de Estudio .....	45
5.4 Población.....	45
5.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
CAPITULO I.....	47
6. ESTADO DEL ARTE.....	47
6.1 Factores Demográficos.....	47
6.2 Habitantes en el Municipio .....	47
6.3 Descripción Física .....	48
6.4 Límites del Municipio .....	48
6.5 Vías de Comunicación: .....	52
6.5.1 Terrestres: .....	52
6.6 Cultura, Recreación y Deporte.....	52
6.7 Educación.....	52
6.8 Salud .....	53
6.9 Sector Educación.....	53
6.9.1 Analfabetismo .....	53
6.9.2 Establecimientos educativos urbanos de enseñanza .....	53
6.9.2.1 Establecimientos Educativos Rurales .....	53
6.10 Factores Tecnológicos.....	54
6.11 Factores Globales.....	55
6.12 Factores Ambientales .....	56
6.13 Factores Físico - Ambientales. Piso Térmico Frío.....	57
6.13.1 Energía .....	58
6.14 Factor del Entorno Físico.....	59
6.14.1 Análisis de Competitividad Regional .....	59
6.14.2 Amenazas Naturales.....	60
6.14.3 Sistema Financiero .....	60
6.14.4 Ventas .....	61

6.15 Auditora externa .....	61
6.15.1 Matriz POAM .....	61
6.15.2 EVALUACION DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	64
6.15.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	66
6.15.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	68
6.15.5 ANALISIS DEL SECTOR: LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	69
6.15.6 LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....	69
6.16 AUDITORIA INTERNA.....	71
6.16.1 Evaluación del Direccionamiento Estratégico. Elementos del Direccionamiento Estratégico: .....	71
6.16.2 Variables del clima organizacional: .....	72
6.16.3 Matriz de Evaluación de la Posición Estratégica y de la Acción (PEYEA) Instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada .....	73
6.16.4 Evaluación y Monitoreo Financiero .....	75
6.16.5 Evaluación y Monitoreo del Cliente .....	76
6.16.6 Investigación de Mercados .....	76
6.16.7 Matriz de IGOR ANSOFT.....	77
6.16.8 Modelo de ciclo de vida .....	79
6.16.9 Matrices Análisis de Procesos Internos.....	81
6.16.10 Pasos del Proceso Logístico .....	82
6.16.11 Logística Externa .....	88
6.16.12 Matrices logística externa .....	89
6.16.13 Análisis de los procesos de formación y crecimiento en gestión humana .....	95
6.16.14 Perfil de las Capacidades Internas.....	99
6.16.15 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	102
6.16.16 Análisis DOFA .....	103
6.16.17 Matriz BCG .....	104
6.16.18 Árbol del Problema .....	106
6.17 Análisis General Del Diagnostico .....	108
CAPITULO II.....	109
7. ESTRATEGIA GERENCIAL.....	109
7.1 Software Mic Mac .....	109
7.1.1 Mapa De Influencias/Dependencia Directa Micmac .....	109

7.1. 2 Interpretación de Resultados del Análisis Estructural.....	112
CAPITULO III.....	117
8. PLANES DE ACCION.....	117
8.1 Planeación Táctica y Operativa .....	117
8.2 Plan Estratégico.....	117
8.2.1 Misión Propuesta .....	118
8.2.2 Visión Propuesta.....	118
8.2.3 Mega.....	118
8.2.4 Objetivos Corporativos.....	118
8.2.5 Formular los Principios Corporativos .....	119
8.2.6 Mapa Estratégico .....	119
8.3 MATRIZ AXIOLOGICA .....	120
8.4 Desarrollo Planeación Táctica Operativa .....	121
8.4.1 Control y Apoyo Contable en el Gasto Operacional .....	122
8.4.2 Mediciones de Calidad para Control de la Producción .....	123
8.4.3 Implementación de Sistemas de Información y Maquinaria de alta Tecnología.....	124
8.4.4 Acuerdo con las Empresas del Sector .....	125
8.4.5 Cronograma de actividades de mantenimiento .....	126
8.4.6 Implementación Programa Básico de Higiene y Seguridad y Salud en el Trabajo .....	127
8.4.7 Desarrollo de Estrategias Integrales de RSE .....	128
8.4.8 Estandarización y Formalización de Procesos .....	129
8.5 Matriz IGO .....	130
8.5.1 Variables que demandan acciones inmediatas .....	131
8.5.2 Variables que demandan retos .....	132
8.5.3 Variables que demandan acciones innecesarias .....	132
8.5.4 Variables que demandan acciones menos urgentes .....	132
8.6. Vectores Direccionales de Futuro .....	133
8.7 Cruz de Ejes de SCHWARTZ .....	133
8.8 Estrategias Basadas en el Escenario Apuesta.....	136
8.9 Matriz de Correlación .....	137
8.10 Análisis Matriz de Correlación.....	138
8.11 CURSOGRAMA ANALITICO .....	139

8.11.1 Propuesta Cursograma analítico entable panelero santa librada .....	142
8.12 FLUJOGRAMA .....	143
8.12.1 Utilidades del Flujograma.....	144
8.12.2 Tipos de Flujogramas .....	144
8.12.3 Propuesta diagrama de flujo entable panelero Santa Librada .....	145
8.13 Diagrama de Recorrido .....	148
8.13.1 La elaboración del diagrama de recorrido consiste en: .....	150
8.13.2 Propuesta diagrama de recorrido entable panelero Santa Librada.....	151
8.14 Diagrama de Hilos .....	153
8.14.1 Propuesta diagrama de hilos entable panelero santa librada .....	154
CONCLUSIONES .....	157
RECOMENDACIONES.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	162
WEBGRAFIA .....	164
Anexos .....	168

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor Genérica .....	80
Figura 2. Grafico matriz BCG .....	106
Figura 3. Árbol del problema.....	107
Figura 4. Mic Mac .....	110
Figura 5. Resultado Matriz MICMAC.....	111
Figura 6. Mapa estratégico .....	119
Figura 7 Valoracion IGO .....	131
Figura 8.Vectores de direccionamiento.....	133
Figura 9. Cruz de ejes .....	134
Figura 10. Elementos del Cursograma.....	141
Figura 11 Flujograma.....	147
Figura 12. Diagrama de recorrido .....	152
Figura 13. Diagrama de hilos .....	156

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Sector económico .....	36
Tabla 2. Áreas funcionales .....	37
Tabla 3. Matriz POAM .....	62
TABLA 4 (Continuación) .....	63
Tabla 5: Cadena de valor.....	66
Tabla 6.Matriz MPC .....	67
Tabla 7. Matriz EFE .....	68
Tabla 8. Las 5 fuerzas de Porter.....	70
Tabla 9. Matriz PEYEA .....	74
Tabla 10. Investigación de Mercados .....	77
Tabla 11. Comunicación Clientes .....	77
Tabla 12. Matriz Igor Ansoff.....	78
Tabla 13.Modelo ciclo de vida .....	79
Tabla 14. Logística de la Empresa.....	83
Tabla 15. Producción .....	83
Tabla 16. Producción, Maquinaria y Equipo.....	84
Tabla 17. Producción de Programación, Planeación y Control .....	85
Tabla 18. Instalaciones .....	86
Tabla 19.Mantenimiento .....	87
Tabla 20. Calidad.....	87
Tabla 21. Gestión Ambiental.....	88
Tabla 22. Fijación de precios .....	89
Tabla 23. Responsable de la fijación de precios .....	90
Tabla 24. Revisión de precios.....	90
Tabla 25. Evaluación de la promoción .....	91
Tabla 26. Evaluación y promoción .....	91
Tabla 27. Evaluación de publicidad .....	92
Tabla 28. Ventas .....	92
Tabla 29. Comportamiento de las ventas.....	92
Tabla 30. Tecnología .....	93

Tabla 31. Innovación y desarrollo de nuevos productos .....	93
Tabla 32. Razones para la Innovación.....	94
Tabla 33. Relaciones entre áreas de innovación .....	94
Tabla 34. Servicio posventa.....	95
Tabla 35. Fuentes de reclutamiento.....	95
Tabla 36. Criterios de reclutamiento .....	96
Tabla 37. Medios de selección.....	96
Tabla 38. Seguridad social .....	96
Tabla 39. Inducción .....	97
Tabla 40. Criterios para ajustar el salario.....	97
Tabla 41. Estímulos e incentivos .....	97
Tabla 42. Razones de reconocimiento de estímulos.....	98
Tabla 43. Razones para sanciones.....	98
Tabla 44. Proceso de bienestar .....	99
Tabla 45. Matriz de perfil competitivo (PCI) .....	100
Tabla 46. (Continuación).....	101
Tabla 47. Matriz EFI .....	102
Tabla 48. Matriz DOFA .....	103
Tabla 49. Matriz BCG .....	105
Tabla 50. Resultado.....	105
Tabla 51. Matriz Axiológica.....	120
Tabla 52. Control y Apoyo Contable en el Gasto Operacional .....	122
Tabla 53. Mediciones de Calidad para Control de la Producción .....	123
Tabla 54. Implementación de Sistemas de Información y Maquinaria de alta Tecnología.....	124
Tabla 55. Acuerdo con las Empresas del Sector .....	125
Tabla 56. Cronograma de actividades de mantenimiento .....	126
Tabla 57. Implementación Programa Básico de Higiene y Seguridad y Salud en el Trabajo .....	127
Tabla 58. Desarrollo de Estrategias Integrales de RSE .....	128
Tabla 59. Estandarización y formalización de procesos.....	129
Tabla 60. Matriz IGO .....	130

Tabla 61. Matriz de correlación.....	138
Tabla 62.Cursograma .....	142
Tabla 63. Símbolos utilizados .....	145
Tabla 64. Factores del Diagrama de recorrido .....	148
Tabla 65. Número de trabajadores .....	154

## TABLA ANEXOS

Anexos 1. Certificado RUT .....	168
Anexos 2. Censo realizada al entable santa librada.....	169
Anexos 3. Declaración de renta .....	172
Anexos 4. Evidencias fotográficas .....	173

## INTRODUCCIÓN

Como es de saberse en Colombia la panela de dulce de caña es uno de los principales alimentos de la canasta familiar, en primera medida debido a su asequibilidad, ya que el 96% de la población consume este alimento, y se encuentra a disposición en cualquier parte en la zona urbana, además de ello es la segunda actividad económica del sector rural después del café y seguido de la ganadería. Debido a la forma artesanal en que es producida la panela, el difícil acceso a los lugares de producción en su gran mayoría, la poca implementación tecnológica por parte de los productores paneleros y la actividad desarrollada clásica y empírica, se ha determinado la necesidad de investigar los distintos factores que limitan el óptimo rendimiento en cuanto a la producción de la panela.

La empresa entable panelero “Santa Librada” es una organización dedicada a la producción artesanal de panela dulce de caña ubicada en el municipio de Chaguaní Cundinamarca. La panela es un producto alimenticio obtenido de la caña de azúcar y producido en pequeños entables productores artesanales, la producción de panela es desarrollada en terrenos fértiles cuya explotación proviene de la manufactura de pequeñas familias campesinas que por años se han dedicado a esta labor de manera informal.

A continuación se realizara un estudio de la situación actual de la organización en donde se evidenciara los factores que afectan a la organización en un ambiente tanto interno como externo, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a los que se enfrenta la empresa antes y durante el proceso, posteriormente se realizara una formulación estratégica con el propósito que la organización adopte un marco estratégico en donde se refleje la misión, visión, objetivos y las posibles acciones de mejora, las decisiones necesarias a tomar para lograr el óptimo desarrollo de las actividades y crear ventajas competitivas frente al mercado.

## 1. PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El subsector panelero colombiano constituye la segunda agroindustria más importante del país, después del café, debido a la generación de más de 855.365 empleos entre directos e indirectos, la ocupación en área sembrada calculada en 241.794 hectáreas, con una cobertura en 27 departamentos, 511 municipios del país y 350.000 familias que dependen de esta actividad.<sup>1</sup>

Al año Colombia produce más de 1.330.000 toneladas de panela, de las que en 2016 se exportaron 4201 toneladas a diferentes países del mundo, manteniendo una tendencia creciente de dos dígitos comparativamente con las cantidades exportadas en 2012, cuando se registró un incremento de 35.5 %. El país cuenta con un inventario aproximado de establecimientos dedicados a la producción de panela de más de 20.000 trapiches, ubicados a lo largo y ancho de la geografía nacional. <sup>2</sup>

El departamento de Cundinamarca es uno de los departamentos más productores de panela, la producción panelera se desarrolla en un esquema de economía campesina en trapiches de tradición mecánica cuyas capacidades de proceso oscilan entre 100 kg y 160 kg de panela por hora, otro rasgo característico de estas fincas es el alto uso de factor del empleo especialmente de carácter familiar para las de corte y molienda.<sup>3</sup>

La panela viene afrontando una larga pugna con la producción de azúcar, además de ser bienes sustitutos en la producción de caña puesto que tanto

---

<sup>1</sup> Ministerio de agricultura. ¿Campaña de promoción al consumo de panela gana premio internacional? [en línea], 03 de marzo del 2015[revisado 08 de agosto del 2017]. Disponible en internet: <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Noticia1304.aspx>.

<sup>2</sup> Ministerio de agricultura. ¿Campaña de promoción al consumo de panela gana premio internacional? [en línea], 03 de marzo del 2015[revisado 08 de agosto del 2017]. Disponible en internet: <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Noticia1304.aspx>.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 2-3

la panelera como la azucarera provienen de la misma especie vegetal (*Saccharum Officinarum*), también lo son en el consumo por ser ambos edulcorantes de uso diario. En consecuencia, el comportamiento de la oferta y del precio de uno incide directamente sobre el otro, y la presencia de derretideros en algunos departamentos.<sup>4</sup>

El gremio del sector panelero enfrenta diversos problemas que impide el desarrollo adecuado de la producción y la comercialización como los son: contrabando, derretideros, uso de químicos, transformación y empaque. Por esta razón entidades como el SENA, FEDEPANELA, CORPOICA, DIAN y la Policía Nacional han impulsado estrategias para darle un valor agregado al producto de la caña de azúcar como lo es la estrategia Ovip y el mejoramiento tecnológico para disminuir los costos de producción. Otro tema que se asocia a la problemática es el bajo precio que enfrenta la panela, principalmente en las zonas en donde se presenta mayor ola invernal, debido a que en muchas franjas el acceso presenta dificultad para el transporte tanto de insumos como del mismo producto y por ende su comercialización. En cuanto al tema de contrabando su origen proviene de países como Ecuador y Venezuela en donde estos países tienen acceso a subsidios agrícolas y productos no viables puesto que la panela es elaborada con azúcar, factor que aun dificulta el precio de la panela en Colombia.<sup>5</sup>

El Ministerio de Agricultura está trabajando para dar solución a nuevas variedades, control de plagas, sistema de transporte de caña por cable, sistemas de evaporación de múltiple afecto y la reproducción de semillas, el municipio de Chaguaní cuenta con varios entables paneleros los cuales trabajan de una forma desorganizada y sin los elementos necesarios para

---

<sup>4</sup> Ministerio de agricultura y desarrollo rural. ¿cadena agroindustrial de la panela en Colombia? [en línea], 03 de marzo del 2005[revisado 08 de agosto del 2017]. Disponible en internet: <http://www.panelamonitor.org/media/docrepro/document/files/la-cadena-agroindustrial-de-la-panela-en-colombia.pdf>.

<sup>5</sup> Martínez, Luis Fernando. los gremios del sector panelero. [En línea], 13de junio de 2014, [revisado 13 de febrero de 2018]. disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/santander/comunera/264607-los-gremios-del-sector-panelero-dieron-a-conocer-sus-problemas>.

desarrollar su producto final “la panela”; el cual no generan productos competitivos por falta de planes estratégicos que ayuden al mejoramiento de los procesos productivos de la empresa. <sup>6</sup>

Con este proyecto se busca realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y proponer estrategias que faciliten los procesos de producción y comercialización de su producto, además de ello se presentará la propuesta para implantar una organización empresarial siendo el entable panelero “Santa Librada” una empresa informal, pionera en la zona en efectuar este sistema organizacional.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores que inciden en el rendimiento productivo en el entable panelero Santa Librada en el municipio de Chaguaní y que estrategias implementara para mejorar sus procesos de producción?

## **1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el estado actual de la empresa de panela Santa Librada?

¿Qué estrategias implementara la empresa de panela Santa Librada para alcanzar su escenario futuro deseado?

---

<sup>6</sup> Ministerio de agricultura. ¿Campaña de promoción al consumo de panela gana premio internacional? [en línea], 03 de marzo del 2015[revisado 08 de agosto del 2017]. Disponible en internet: <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Noticia1304.aspx>.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El entable panelero “Santa Librada” es una microempresa dedicada a la producción de panela de dulce de caña ubicada en el municipio de Chaguaní Cundinamarca. El siguiente proyecto tiene como objetivo proponer un plan estratégico a partir de un diagnóstico organizacional; a partir del diagnóstico se analiza el estado actual de la empresa en un ambiente globalizado, identificando los factores que tienen mayor afectación sobre la producción para posteriormente formular y desarrollar planes de acción que contribuyan a optimizar procesos y procedimientos.

En el presente trabajo se pretenden aplicar las teorías y conceptos de Elizabeth Vidal Ari Zabaleta en cuanto al proceso diagnóstico, modelos de gestión, áreas y modelos a evaluar, procesos internos, formación y crecimiento, gestión humana, conceptos de la planeación estratégica, formulación de estrategias de Humberto Serna<sup>7</sup> y Henry Mintzberg<sup>8</sup> ya que estos conceptos son fundamentales a la hora de tomar decisiones en las compañías.

Para el desarrollo del proyecto es necesario aplicar la metodología descriptiva de la investigación, ya que este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, si no a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables que para el caso serán identificados factores internos y externos propios del proceso productivo de la empresa, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y su impacto, apoyado de un análisis detallado para poder adoptar o formular acciones de mejora.

---

<sup>7</sup> Serna Gómez Humberto. Gerencia estratégica 11 va edición, 3 R editores, 2014,488 páginas.

<sup>8</sup> Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Safari a la estrategia, Ediciones Garnica S.A., 1999 - 511 páginas

La investigación pretende proponer el plan estratégico definiendo la misión, visión y objetivos corporativos para la organización, con el propósito de contribuir con su desarrollo y crecimiento, por ende, el fortalecimiento empresarial, la incursión en nuevos mercados, metas medibles y alcanzables y crear ventajas competitivas.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan estratégico basado en el diagnóstico organizacional del estado actual de la empresa productora de panela Santa Librada del municipio de Chaguaní Cundinamarca.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar un diagnóstico en la organización para identificar el impacto de los factores internos y externos inherentes a la producción de panela en la empresa.
2. Proponer estrategias que contribuyan con el mejoramiento de los factores internos y externos inherentes a la producción de panela en la empresa.
3. Plantear la implementación del marco estratégico propuesto.
4. Formalizar procesos mediante diagramas

## 4. MARCO DE REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 Diagnostico Organizacional<sup>9</sup>

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnostico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos y artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada de las variables que se quieren investigar de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a explicar:

##### 1. Recolección de Datos<sup>10</sup>

Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos utilizables en la recopilación y el análisis de los datos en una de las actividades las cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento particular con la finalidad de buscar información que sea útil en el momento de la investigación.

---

<sup>9</sup> Elizabeth Vidal Arizabaleta. Diagnostico organizacional. cap. 1- 10.

<sup>10</sup> Bautista delgado, Luis Albertos. Recolección de datos. [en línea]. 5 de mayo de 2009. [Revisado 18 de agosto de 2017], disponible en internet: <http://data-collection-and-reports.blogspot.com.co/>

## 2. Entrevista<sup>11</sup>

La entrevista se utiliza para buscar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales responden las preguntas propuestas, el analista puede entrevistar en forma individual o grupal. Sin embargo, las entrevistas no son siempre la mejor fuente de recopilación de datos.

## 3. La Observación<sup>12</sup>

La observación es un fenómeno de estudio, es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella se puede obtener información aun cuando no existía el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, como los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica

## 4. La Encuesta<sup>13</sup>

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

En la actualidad, existen al menos cuatro tipos de encuestas que permiten obtener información primaria, por lo que es imprescindible que investigadores de mercados conozcan cuales son y en qué consisten cada uno de ellos: encuestas postales, encuestas telefónicas, encuestas basadas entrevistas cara a cara y encuesta por internet.

## 5. Diagrama de Flujo<sup>14</sup>

Es una representación de los pasos en proceso. Útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede

---

<sup>11</sup> Ibip., p 2

<sup>12</sup> Ibip., p 2

<sup>13</sup> Ibip., p 2 y 3

<sup>14</sup> Ibip., p 3 y 4

ser un producto, un servicio, un punto de información o una combinación de los tres. Al examinar como los siguientes pasos es un proceso se relacionan entre sí, se puede excluir con frecuencia las fuentes de los problemas potenciales. Los diagramas de flujo se pueden aplicar en cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto.

**6. Modelo De Burke- Litwin del Desarrollo Organizacional y el Cambio**  
Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer y de segundo orden llamado cambio transaccional y cambio transformacional<sup>15</sup>

#### 7. Modelo de Análisis del Campo de Fuerza

El modelo de análisis de campo de fuerza es una herramienta que se utiliza para ayudar a facilitar el cambio, concibe el mismo como fuerzas diferentes que compiten entre sí.<sup>16</sup>

### **4.1.2 Estrategia Gerencial**

Es la búsqueda deliberada por un plan de acción de un negocio y la multiplicación, formular estrategias de una organización implica tres grandes pasos:

Determinar donde se encuentra la empresa. Analizar la situación tanto interna como externa, al nivel micro y macro. Para esto son útiles la herramienta como la matriz DOFA

Determinar a donde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, los valores y objetivos tanto a nivel corporativo como a nivel de la unidad de negocio.

---

<sup>15</sup> Berenice Mijangos. Diagnostico organizacional. Modelo Burke Litwin octubre 2012.

<sup>16</sup> Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990). Ediciones Vergara.

Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar basadas en factores como: que producto y servicio ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Es en esta fase donde se establece la ruta a seguir por la organización, una vez obtenida la orientación de todas las acciones a desarrollar, con altas posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Humberto Serna,<sup>17</sup> define la estrategia como: el plan de acción como un resultado de una planificación estratégica, que es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Porter<sup>18</sup> define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sustentar dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de aprobación, dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización.

Según Mintzberg,<sup>19</sup> el concepto estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de la perspectiva de estudio se concentra en el cambio organizacional. Desde el comienzo de los 90, la estrategia como objeto de estudio está pasando por una etapa difícil. La competencia global ha hecho

---

<sup>17</sup> Serna, Humberto, planeación y gestión estratégica. (1996). Ediciones Ram.

<sup>18</sup> Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990) Ediciones Vergara.

<sup>19</sup> Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina. (1999). Ediciones Garnica.

que los directivos de las organizaciones tomen decisiones relacionadas con procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; volcando su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejando a un lado a la estrategia y concentrando a la organización en dos términos; ejecución e integración.

Se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente se determinan considerar las 10 escuelas del pensamiento acerca del concepto estrategia que plantea Mintzberg.

1. Escuela de Diseño (Selznick 1957, Andrews 1965)<sup>20</sup>

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

2. Escuela de Planificación (Ansoff 1965)<sup>21</sup>

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

3. Escuela de Posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985)<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Andrews, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board (1981). Harvard Business Review

<sup>21</sup> Ansoff, Igor. La estrategia de la empresa. Pamplona, España. (1976). Universidad de Navarra.

<sup>22</sup> Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990) Ediciones Vergara.

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

#### 4. Escuela Empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959)<sup>23</sup>

\*Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

#### 5. Escuela Cognoscitiva (Simón 1947 y 1957, March y Simón 1958)<sup>24</sup>

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

#### 6. Escuela de Aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990)<sup>25</sup>

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger de

---

<sup>23</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>>

<sup>24</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>>

<sup>25</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>>

a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

#### 7. Escuela de Poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984)<sup>26</sup>

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual.

#### 8. Escuela Cultural (Rhenan y Normann 1968)<sup>27</sup>

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

#### 9. Escuela Ambiental (Hannan y Freeman 1977)<sup>28</sup>

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para

---

<sup>26</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

<sup>27</sup> 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg, Castañón Álvarez Lorena del Carmen; Bolaños Evia Gilda Rosa; López de Alba Pedro Luis, (2011), [en línea] <<http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

<sup>28</sup> Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina. (1999). Ediciones Garnica.

definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

10. Escuela de Configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978)<sup>29</sup>

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico, el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos, en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre cambio estratégico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

---

<sup>29</sup> Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina. (1999). Ediciones Garnica.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se van relacionar el significado de algunos términos utilizados en el proyecto.

**Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego estratos, conducir, guiar<sup>30</sup>

**Saccharum officinarum:** Habitualmente conocida como caña de azúcar, cañaduz o simplemente caña, es una especie de planta perteneciente a la familia de las pomáceas.<sup>31</sup>

**Trapiche:** Un trapiche es un molino utilizado para extraer el jugo de determinados frutos de la tierra, como la aceituna o la caña de azúcar. En la península Valencia, especialmente la comarca del sabor, se puso a la cabeza de la producción de azúcar, como dice el propio Herrera.<sup>32</sup>

**Molino:** Máquina que sirve para triturar, moler, laminar o estrujar materias sólidas; generalmente está constituida por dos piezas, una móvil que gira sobre otra fija.<sup>33</sup>

**Marketing:** Para las empresas, la satisfacción de sus clientes es un aspecto primordial. Sin embargo, para llevar a cabo este objetivo, es necesaria la

---

<sup>30</sup> Parnell, definición de estrategia, [en línea], 6 diciembre 2017; disponible en internet: <https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

<sup>31</sup> Definición de Saccharum officinarum. [en línea], 21 octubre 2016, [revisado 09 agosto 2017]; disponible en internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Saccharum\\_officinarum](https://es.wikipedia.org/wiki/Saccharum_officinarum)

<sup>32</sup> Trapiche. [en línea], [revisado 09 agosto 2017], disponible en internet:

<http://www.encyclopediadetareas.net/2010/05/que-es-un-trapiche.html>

<sup>33</sup> Que es un molino. [ en línea], [ revisado 09 agosto 2017]; disponible en internet: <https://www.google.com.co/search?q=molino+definicion&sa=X&ved=0ahUKEwjWIOeAkY7XAhUHeCYKHW77CTgQ1QIlrAEoAA&biw=1370&bih=665>

implementación de diversas herramientas y estrategias que contribuyan a "involucrar" a los consumidores con un determinado producto o servicio.<sup>34</sup>

**Mercado:** Mercado, son cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado hace referencia directa acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, otros<sup>35</sup>

**Muestra:** Parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.<sup>36</sup>

**Posicionamiento del Producto:** Es la diferenciación que buscan lograr las empresas con respecto a sus competidores, con el fin de ocupar un lugar distintivo en el mercado y que los clientes la perciban fácilmente.<sup>37</sup>

**Planeación:** Abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar con los medios.<sup>38</sup> **Bagazo:** El Bagazo de caña se produce como consecuencia de la fabricación de azúcar y constituye un subproducto de esta producción. Es un combustible natural para producir vapor en las fábricas azucareras. Es un material fibroso, heterogéneo en cuanto a su composición granulométrica y estructural, que presenta relativamente baja

---

<sup>34</sup> ABAD. Raul. Marketing. [En línea]. 2012;[revisado 09 Agosto 2017]; Disponible en internet: <http://www.degerencia.com>

<sup>35</sup> CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. [ en línea] Bogotá, 1999, [revisado 09 agosto 2017]; Disponible en internet; editorial Mac Graw Hill.

<sup>36</sup><https://definicion.de/muestra/>

<sup>37</sup> KOONTZ. Harold y WEIHRICH. Heinz. Administración una perspectiva global, [en línea] 2004, [revisado 09 agosto 2017], disponible en; Editorial Mc Graw Hill.

<sup>38</sup> AMADOR. Fátima; La planeación estratégica en el proceso administrativo, [ en línea], 10 abril 2002; [ revisado 09 agosto 2017], Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/laplaneacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

densidad y un alto contenido de humedad, en las condiciones en que se obtiene del proceso de molienda de la caña.<sup>39</sup>

**Bateas:** Recipiente, por lo común de madera o acero inoxidable, que por sus cuatro lados va angostando hacia el fondo. Sirve para amasar el pan y lavar, aunque puede tener otros usos.

**Gaveras:** Moldes que se utilizan para dar la forma deseada a la panela.

---

<sup>39</sup> Ecured. Conocimiento con todos y para todos: [ en línea], [revisado 09 agosto 2017], Disponible en internet: [https://www.ecured.cu/Bagazo\\_de\\_ca%C3%B1a](https://www.ecured.cu/Bagazo_de_ca%C3%B1a)

### **4.3 MARCO INSTITUCIONAL**

#### **4.3.1 Base Legal (razón y objeto social, NIT, estructura jurídica actual)**

La empresa se conoce como “Finca Santa Librada” vereda la tabla.

Su objeto social es la producción de panela, desde la siembra de la semilla o tallo de caña de azúcar y todo el proceso productivo.

NIT 2990593-1

La empresa no cuenta con una estructura jurídica establecida.

#### **4.3.2 Reseña Histórica**

El origen de implementar un entable panelero ocurrió por idea del sr Honorio Medina Rojas en el año de 1953, en el municipio de Vianí (Cundinamarca), don Honorio compro la finca “Santa Librada” para vivir y trabajar en ella, esta finca era muy llamativa debido a las fuentes hídricas que por allí pasaban, en donde la convertiría en una finca panelera y ganadera. Fue así como se hizo el negocio con el sr Manuel Guayazan propietario de la finca en aquel entonces, don Honorio decidió pasar a disfrutar de su nueva finca en el mes de agosto un día antes de su cumpleaños, en compañía de su esposa Leonilde Farfán, con sus hijos Pedro, Edgar, Luz Dary, Genaro y Florián en donde juntos empezaron a trabajar en la finca.

#### **4.3.3 Certificación Cámara de Comercio de la Empresa.**

La empresa de Panela Santa Librada se encuentra registrada ante la cámara de comercio de Facatativá.

#### **4.3.4 Número de Identificación Tributaria NIT**

La empresa de panela Santa Librada se encuentra registrada ante la DIAN (dirección de impuestos y aduanas) con el NIT 2990593-1 como persona jurídica.

(Ver certificado en el anexo A).

#### 4.3.5 Sector Económico de la Empresa.

Tabla 1. Sector económico

SECTOR ECONOMICO	SUBSECTOR ECONOMICO	CODIGO (CIIU)
PRIMARIO	PRODUCCION DE PANELA	0124 CULTIVO CAÑA DE AZUCAR
		1572 FABRICACION DE PANELA

Fuente: Elaboración propia

##### 4.3.5.1 Subsidiarias asociadas o filiales, oficinas regionales, plantas industriales y domicilio de las principales oficinas

La empresa no cuenta con subsidiarias asociadas o filiales, oficinas regionales, plantas industriales debido a que es una empresa familiar productora a baja escala.

##### 4.3.5.2 Edad de la Empresa (tomando en base el año en que fue fundada)

La empresa fue fundada en agosto de 1953, por lo tanto, la empresa está fundada hace 65 años

##### 4.3.5.3 Tamaño de la Empresa (ley 905 de 2004)

Según la ley 905 de 2004 la empresa es, pequeña empresa, debido a que allí laboran hasta 14 empleados.

##### 4.3.5.4 Número de empleados que trabajan en la empresa (permanente y temporal)

En el entable panelero “santa librada” laboran un total de 14 empleados todos en forma temporal, debido a la informalidad del negocio

##### 4.3.5.5 Número de empleados según el tipo de contrato (indefinido, a término fijo, a destajo)

La empresa cuenta con 14 trabajadores, en donde se lleva a cabo un tipo de contrato consensual entre los propietarios y los trabajadores, en donde la labor culmina en el mismo instante en que se termina el último tallo de la caña utilizada en la producción.

#### 4.3.5.6 Áreas Funcionales y Personal Empleado por Areas

Tabla 2. Áreas funcionales

Área de la empresa	N° de trabajadores
	5
Cargueros	3
Operario trapiche	1
Apilador de bagazo	1
Hornero	1
Caldereador	1
Hornero 2	1
Moldeador	1

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.5.7 Antigüedad Promedio por Niveles Jerárquicos

Debido a la informalidad del negocio y la poca estabilidad laboral, el personal es rotado constantemente

#### 4.3.5.8 Declaración de misión, visión y valores

La compañía no cuenta con declaración de misión, visión y valores

#### 4.3.5.9 Políticas Generales y por Áreas

La compañía no cuenta con políticas generales

#### 4.3.5.10 Objetivos Generales y por Áreas

La compañía no cuenta con objetivos generales

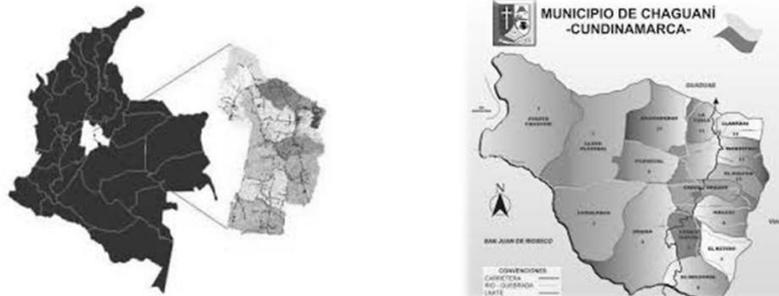
#### 4.3.5.11 Estrategias Generales y por Áreas

La compañía no cuenta con estrategias generales.

## 4.4 MARCO GEOGRAFICO

### 4.4.1 Localización

Figura 1. Localización



Fuente: Alcaldía De Chaguaní

Chaguaní Cundinamarca es un municipio de la provincia del Magdalena Medio, tiene como principal fuente de empleo la producción de panela, catalogada como un producto de buena calidad, por lo que es el motor de la economía local, puesto que por cada carga de panela producida se generan alrededor de 20 empleos directos y en 6 fincas se realiza la molienda. La empresa funciona en el sector de Santa Librada, ubicado en la Vereda la Tabla en Chaguaní Cundinamarca, cuya finca es propietario el Sr Héctor Alirio Ramírez, en donde la principal actividad del predio es la producción de la panela, entre otros; como el cultivo de plátano, yuca, café y la producción bovina.<sup>40</sup>

#### 4.4.1.1 Descripción Física: Localización

El Municipio de Chaguaní está localizado en el occidente del Departamento de Cundinamarca con una extensión de 142 km cuadrados, hace parte de la Provincia del Magdalena Centro su cabecera municipal se localiza a los 4°57´ de longitud norte y 74°36´de longitud al oeste del Meridiano de Greenwich; con una altura de 1050 m.s.n.m<sup>41</sup>

<sup>40</sup> ALCALDIA DE CHAGUANI; Localización, [en línea], [revisado 10 agosto 2016], Disponible en internet: [http://www.chaguani-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.chaguani-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml).

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p. 6

#### **4.4.1.2 Límites del Municipio:**

**A;** Por el Norte con el Municipio de Guaduas (Provincia del Gualiva).

**B:** Por el Oriente con el Municipio de Vianí (Provincia Magdalena Centro)

**C:** Por el Sur con el Municipio de San Juan de Rio Seco (Provincia Magdalena Centro).

**D:** Por el Occidente con el Municipio de San Juan de Rio Seco y el rio Magdalena que lo separa del Departamento del Tolima. Extensión Total: **142**

**Km2** Extensión Área Urbana: **0.139 KM2** Extensión Área Rural: **141.8 Km2**

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): **1050**

Temperatura media: **24°C** Distancia de Referencia: **121 Km a Bogotá.**<sup>42</sup>

#### **4.4.2 Vías de Comunicación**

##### **4.4.2.1 Terrestres:**

Vía Chaguaní- San Vicente; Vianí; Bituima- Guayabal de Siquima- Albán- Facatativá-Bogotá. (120 Km); es de anotar que de Chaguaní a San Vicente existen trece (13 KM) de los cuales solo están pavimentados 4.0 KM, los 9.0 KM, restantes están recebados con buen mantenimiento. Vía Guaduas- Chaguaní, 19 Km sin pavimentar, pero con mantenimiento permanente hasta el Alto de Guaduas, sector correspondiente al Municipio de Chaguaní. El resto de vías lo conforma la red terciaria, que corresponde al sector rural del Municipio.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 6-7

<sup>43</sup> *Ibíd.*, p. 7

## **4.5 MARCO LEGAL**

### **4.5.1 Resolución Número 779 de 2006**

Por la cual se estable el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano y se dictan otras disposiciones. <sup>44</sup>

### **4.5.2 Beneficios que obtendrán los productores de panela con el cumplimiento de la normatividad sanitaria.**

Mejorar la calidad del producto que ofrecen a sus familias y a la comunidad en general.

Dar confianza a los consumidores al comprar el producto.

Ampliar y facilitar el acceso a mercados nacionales e internacionales.<sup>44</sup>

### **4.5.3 Autoridades que Intervienen en la cadena productiva de la Panela**

Producción primaria (cultivo). Autoridad Sanitaria: Instituto Colombiano Agropecuario – ICA.

Producción en el trapiche panelero. Autoridad Sanitaria: INVIMA.

Transporte, distribución y comercialización. Autoridad Sanitaria: Entidades Territoriales de Salud.

Autoridad Ambiental: Corporaciones Autónomas Regionales. <sup>45</sup>

### **4.5.4 Normas Sanitarias para la Producción de Panela**

#### **4.5.4.1 Resolución 779 de 2006 del Ministerio de la Protección Social.**

Establece los requisitos para la fabricación y comercialización de panela para consumo humano. <sup>46</sup>

#### **4.5.4.2 Resolución 3462 de 2008 del Ministerio de la Protección Social.**

Establece la inscripción tanto de Trapiches Paneleros como de las Centrales de Acopio de mieles provenientes de trapiches paneleros y amplía el plazo de cumplimiento de los siguientes requisitos hasta septiembre de 2011.

---

<sup>44</sup> Fedéramela. [en línea], 17 marzo 2006, [revisado 09 agosto 2017]. Disponible en internet: [http://www.fedepanela.org.co/files/RESOLUCIN\\_779\\_DE\\_2006.pdf](http://www.fedepanela.org.co/files/RESOLUCIN_779_DE_2006.pdf).

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 8

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 9

Separación de la vivienda.

Delimitación física entre las áreas de recepción, producción, almacenamiento y servicios sanitarios.

Servicios sanitarios conectados a un sistema de disposición de residuos.

Flujo secuencial del proceso en la fábrica.

Paredes, pisos y techo en buen estado y de materiales que puedan limpiarse fácilmente. <sup>47</sup>

#### **4.5.5 Resolución 3544 de 2009.**

Amplía los plazos para el cumplimiento de los requisitos del envase individual y rotulado de la panela hasta septiembre de 2011. <sup>48</sup>

##### **4.5.5.1 Inscripciones de trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles vírgenes**

1. Se han inscrito 17700 trapiches paneleros ante el INVIMA

El 55.7% de los establecimientos paneleros del país se concentra en tres departamentos: Cundinamarca, Antioquia y Cauca.

2. Los departamentos con mayor producción de panela son: Santander, Antioquia y Boyacá.

3. Solo 57 trapiches paneleros inscritos registran actividades de exportación de panela.

4. El sector panelero representa un alto grado de informalidad; 13769 establecimientos productores son empresas si constitución legal.

15642 trapiches paneleros tienen una capacidad de producción de la hornilla menos a 100 kilogramos por hora.

5. Los datos suministrados en las inscripciones recibidas en el INVIMA, indican que el sector panelero genera 91956 empleos directos. <sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> *Ibíd.*, p. 9

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p. 9

<sup>49</sup> *Ibíd.*, p. 10

#### **4.5.6 Requisitos Generales de Fabricación para Personas que Elaboran Panela en el Trapiche**

Los operarios deben tener capacitación en prácticas higiénicas de manipulación de alimentos.

1. No usar joyas ni reloj.
2. Lavarse las manos con agua y jabón.
3. Mantener las uñas cortas y sin esmalte.
4. Usar indumentaria o uniformes limpios.
5. No fumar, comer, ni beber en las áreas de proceso de la panela.
6. No debe permitirse la presencia de animales ni de personas diferentes a los operarios en la zona de producción y empaque de la panela.
7. Solo se permiten animales de carga en la zona de descargue de la caña

Los trapiches que utilizan molinos verticales movidos por mulas, caballos u otros, deben aislar la zona de molienda de las otras zonas del proceso (pre limpieza, evaporación, moldeo y empaque) con una pared continua para evitar la contaminación del jugo y la panela. <sup>50</sup>

#### **4.5.7 Constitución Política de Colombia**

Derechos y deberes fundamentales, En el preámbulo de la constitución se prohíbe todo acto de discriminación raza, genero, religión, nacionalidad, opinión política o filosofía.<sup>51</sup>

Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de distintas actividades que la persona realiza en sociedad.<sup>52</sup>

Ley constitucional 590 de 2000, Es una política nacional y local de apoyo a la creación de empresas “de fomento a la cultura empresarial y la creación de empresas” plantea responder a necesidades sociales, generar empleo,

---

<sup>50</sup> *Ibíd.*, p. 11

<sup>51</sup> CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA., Derechos y deberes, nueva constitución política. Bogotá unión Ltda.1991, 183p, p13

<sup>52</sup> *Ibíd.*, CONSTITUCIÓN POLITICA., Cap. 1, Artículo 38

distribución de riqueza y dinamización de la economía medio de innovación y desarrollo tecnológico.<sup>53</sup>

#### **4.5.8 Código del Comercio**

Artículo 26. Registro mercantil-objeto-calidad

Tendrá por objeto llevar el registro mercantil de los comerciantes y establecimientos de comercio, así como la inscripción de todas las actas, libros y documentos de los cuales la ley exigirá esa formalidad.<sup>54</sup>

##### **4.5.8.1 Cámaras de Comercio**

Las cámaras de comercio son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar. Dichas entidades serán representadas por sus respectivos presidentes.<sup>55</sup>

#### **4.5.9 Código Sustantivo del Trabajo**

##### **4.5.9.1 Contrato Individual del Trabajo**

Artículo 22. Definición

Contrato es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuidad, dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.<sup>56</sup>

Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000 [en línea] <http://www.encolombia.com/economia/economicolombiana/Guiadeemprendimiento/normativa.htm> <sup>4</sup> *Ibíd.*, COLOMBIA CONGRESO DE LA REPUBLICA., Cap. 5.

<sup>54</sup> Código de comercio, Registro mercantil. [ en línea], disponible en internet: [http://leyes.co/codigo\\_de\\_comercio/26.htm](http://leyes.co/codigo_de_comercio/26.htm)

<sup>55</sup> LEON RIAÑO Karina. Código de comercio. Bogotá: Momo ediciones. Edición actualizada año 2016 P. p 41, 46

<sup>56</sup> MOMO EDICIONES. Código sustantivo del trabajo. Bogotá D.C. edición actualizada año 2016. P. p 28.

<sup>57</sup> *Ibíd.*, p. 1

#### **4.5.10 Normas Institucionales**

##### **4.5.10.1 Reglamento de Trabajo<sup>58</sup>**

Es el conjunto de normas que determina las normas que deben sujetarse al empleador y sus trabajadores en la prestación de un servicio.

El empleador puede elaborar el reglamento sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto o acuerdo con los trabajadores.

La producción de panela en Colombia también está controlada por la LEY 40 DE 1990 por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero, cuenta especial de carácter parafiscal, y que de acuerdo con las disposiciones legales sus recursos deben invertirse en planes y proyectos que beneficien el sub-sector panelero.

##### **Resolución 683 de 2012<sup>59</sup>**

Por medio del 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.

##### **Resolución 779 de 2006<sup>60</sup>**

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano y se dictan otras disposiciones.

---

<sup>58</sup> *Ibíd.* CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Titulo 4.

<sup>59</sup> *Ibíd.* FEDEPANELA. Normatividad. Resolución 683

<sup>60</sup> *Ibíd.* FEDEPANELA. Normatividad. Resolución 779

## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 Tipo de Investigación.**

Para la elaboración del proyecto monográfico se va a realizar a través de la investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actividades predominantes a través de esta investigación, por consiguiente, se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta, sobre los conceptos y variables que se identifiquen en la investigación.

### **5.2 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio es descriptivo ya que este método permite analizar la situación organizacional del Entable Panelero "Santa Librada". Causas y efectos para medir el impacto que estos producen en la organización

### **5.3 Método de Estudio**

El método de estudio aplicado para esta investigación es el inductivo-deductivo, ya que se parte de una investigación general para llegar a una conclusión particular que permite identificar las zonas de mayor impacto de afectación de acuerdo a las variables y factores de estudio.

### **5.4 Población**

La población objeto de estudio será el sector panelero y el entable Panelero del municipio de Chaguaní Cundinamarca, vereda la Tabla, perteneciente al señor Héctor Alirio Ramírez quien a su vez es el propietario del entable

### **5.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Como técnicas e instrumentos para la recolección de datos para llevar a cabo la investigación, debido a su amplitud y variedad se utilizarán las siguientes:

Observación y sus variaciones, para desarrollar esta técnica se realizará un desplazamiento hasta el municipio para evidenciar los procesos y procedimientos.

Lista de chequeo, es una herramienta fácil de implementar y efectiva para el control de los procesos, acompañado de un plan de seguimiento y medición a los procesos y procedimientos de los aspectos críticos propios e inherentes a la producción de panela en el municipio de Chaguaní Cundinamarca.

El censo, acompañado de la lista de chequeo, ya que favorece la fácil comunicación e interpretación de la información para el posterior análisis de los resultados obtenidos.

**CAPITULO I**  
**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ENTABLE**  
**PANELERO SANTA LIBRADA**

**6. ESTADO DEL ARTE**

**6.1 Factores Demográficos.**

Chaguaní Cundinamarca

Densidad de población: 22002 (SISBEN) / 31831 (DANE) (Hab/Km2)

Tasa Bruta de natalidad: 191 (%)

Tasa de crecimiento: 2.6% (%)

Esperanza de vida al nacer (años) <sup>61</sup>

**6.2 Habitantes en el Municipio**

Nº. Habitantes Cabecera: 10210

Nº. Habitantes Zona Rural: 11792

Total: 22002

Distribución por sexo:

Nº. Hombres: 10719

Nº. Mujeres: 11283

En el municipio de Chaguaní Cundinamarca donde se encuentra ubicada La empresa, se encuentra que gran parte de la población del municipio se encuentra en su zona rural ya que a lo largo de los años ha tenido la parte rural es la que genera más índices de empleo en el municipio. <sup>62</sup> , Población Urbana 19 434 habitantes Total 38 366 habitantes <sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Alcaldía de Chaguaní. Factores demográficos, [ en línea], Disponible en internet: [http://www.chaguani-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.chaguani-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)

<sup>62</sup> *Ibíd.*, p. 7

<sup>63</sup> *Ibíd.*, p. 7

### **6.3 Descripción Física**

Localización del Municipio Colombiano situado al noroccidente del Departamento de Cundinamarca, con una distancia a Santa fe de Bogotá por carretera de 114 kilómetros vía Sasaima y 117 kilómetros vía la Vega. Su territorio tiene un área de 757 kilómetros cuadrados y limita por el norte con Puerto Salgar, por el oriente con Caparrapi, Utica, Quebrada negra y Villeta, por el sur con Vianí y Guaduas y por el occidente con los Departamentos de Caldas y Tolima. Dentro de su territorio están las inspecciones de Guaduoero, La Paz y Puerto Bogotá. Sus pisos térmicos se reparten entre cálido y templado.<sup>64</sup>

La Villa de Chaguaní está localizada en un hermoso valle, en una depresión de la vertiente occidental de la cordillera oriental, valle que se encuentra atravesado en toda su extensión de oriente a occidente por un camino empedrado denominado camino real que fue hecho por los indígenas y mulatos de la época de la colonia, dirigido por los españoles. Este camino lo utilizaban durante el recorrido de Santa Marta a Bogotá.<sup>65</sup>

Es un pueblo de semblanza auténticamente Colonial y ancestro hispano y por su abolengo, el estilo de su arquitectura y rica historia que allí reposa.<sup>66</sup>

### **6.4 Límites del Municipio**

Al norte con Puerto Salgar y Caparrapi; al Oriente con Caparrapi, Utica Quebrada Negra y Villeta; al Sur con Vianí, Guaduas y San Juan de Rio Seco; al Occidente con el Rio de la Magdalena que la separa de los Departamentos del Tolima y Caldas. Se une con la Capital de la Republica, por una excelente carretera de 114 kilómetros, Que hace parte de la autopista Bogotá, Medellín.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p. 7

<sup>65</sup> *Ibíd.*, p. 7

<sup>66</sup> *Ibíd.*, p. 7

<sup>67</sup> *Ibíd.*, p. 7

**Extensión total:** 756.872635 Km<sup>2</sup>

**Extensión área urbana:** 750.594607 Km<sup>2</sup>

**Extensión área rural:** 6.278028 Km<sup>2</sup>

**Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):** 992 mts

**Temperatura media:** 23.5° C°

**Distancia de referencia:** 114 Km de Bogotá. <sup>68</sup>

## 6.5 Identificación del Municipio

Figura 2. Resultado Censo General

<b>RESULTADOS CENSO GENERAL 2005</b>	
<b>Población censada después de compensada por omisiones de cobertura geográfica y contingencia de transferencia</b>	
<b>Chaguani (Cundinamarca)</b>	
<b>Población</b>	<b>3,935</b>
Cabecera	778
Resto	3,157
Hombres	2,155
Mujeres	1,780
<b>Hogares</b>	<b>1,170</b>
<b>Viviendas</b>	<b>1,198</b>
<b>Unidades Económicas</b>	<b>142</b>
<b>Unidades Agropecuarias<sup>1</sup></b>	<b>903</b>

<sup>1</sup>. Unidades asociadas a vivienda rural

Fuente: alcaldía de Chaguani.

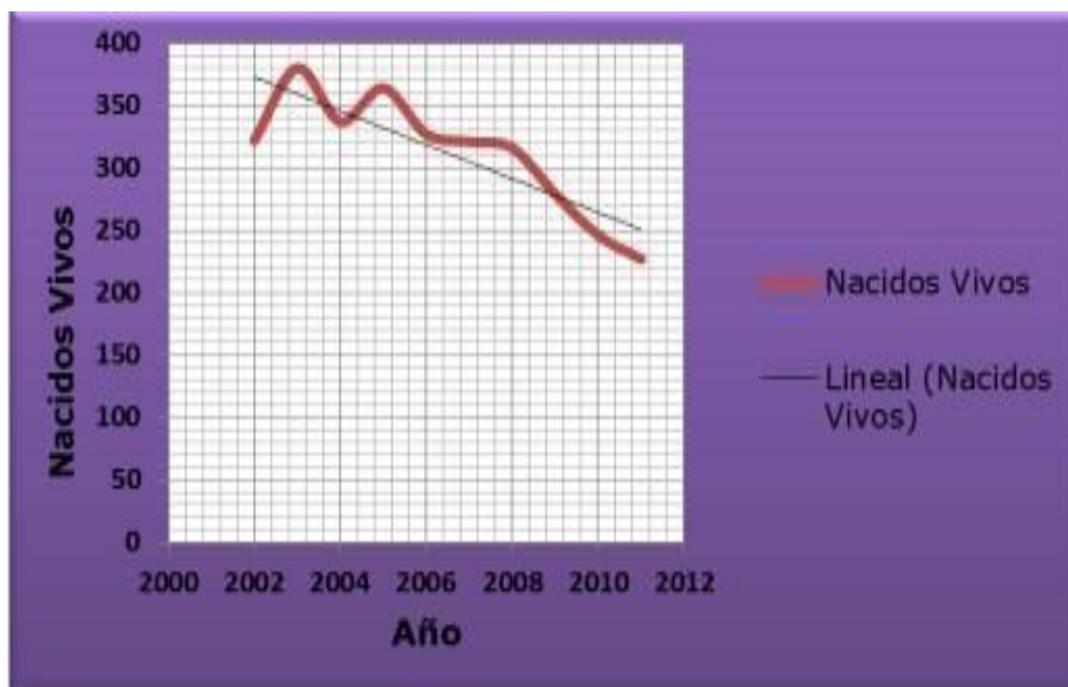
<sup>68</sup> *Ibíd.*, p. 7

Figura 3. Población

<b>Población por quinquenios</b>				
<b>Edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
00-04	-727	702	-7%	8%
05-09	-912	866	-9%	9%
10-14	-1.070	1.037	-10%	10%
15-19	-1.111	1.185	-10%	9%
20-24	-739	784	-7%	8%
25-29	-576	722	-5%	8%
30-34	-609	694	-6%	8%
35-39	-618	687	-6%	8%
40-44	-670	751	-6%	7%
45-49	-708	730	-7%	6%
50-54	-662	733	-6%	5%
55-59	-554	559	-5%	4%
60-64	-494	506	-5%	3%
65-69	-374	420	-3%	3%
70-74	-344	324	-3%	2%
75-79	-238	224	-2%	1%
80 a más	-312	353	-3%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>10.718</b>	<b>11.277</b>	<b>-100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: alcaldía de Chaguaní.

Figura 4. Comportamiento de natalidad en el municipio



Fuente: oficina de sistemas ESE Hospital San José

Figura 5. Rango de edad

RANGO DE EDAD	TOTAL		
	H	M	Total
00 – 05 Primera Infancia	904	870	1.774
06 – 11 (Infancia)	1.145	1.091	2.236
12 – 17 (Adolescencia)	1.337	1.333	2.670
18 – 29 (Juventud)	1.749	2.002	3.751
30 – 44 (Adulto )	1.897	2.132	4.029
45 -59 (Adulto mayor)	1.924	2.022	3.946
60 y mas (Adulto mayor)	1.763	1.833	3.596
<b>TOTALES</b>	<b>10.719</b>	<b>11.283</b>	<b>22.002</b>

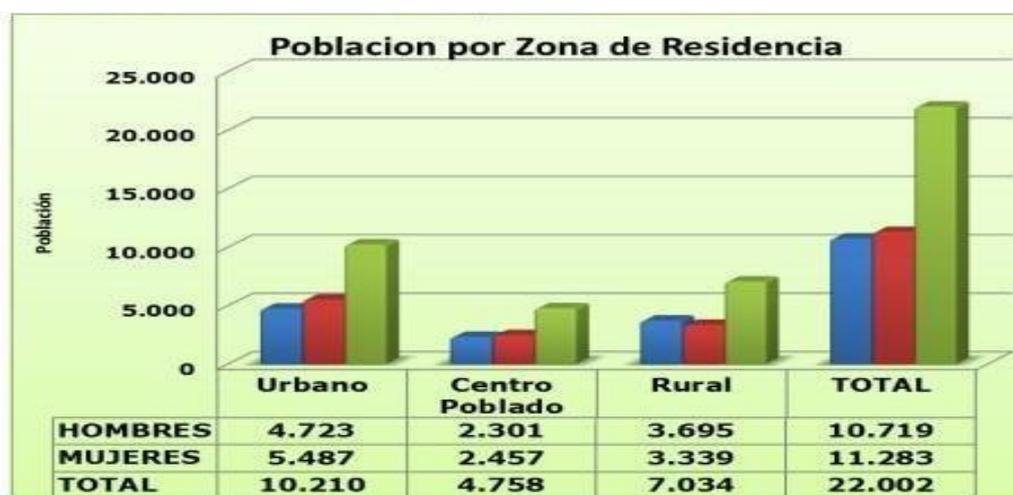
Fuente. Oficina del Sisben mayo 2012

Distribución de la Población x ciclo y sexo



Fuente: oficina del sisben

Figura 6. Poblacion por zonas



Fuente: oficina del sisben

## **6.5 Vías de Comunicación:**

**6.5.1 Terrestres:** Vía Chaguaní - San Vicente; Vianí; Bituima - Guayabal de Síquima-Albán-Facatativá-Bogotá. (120 Km); es de anotar que de Chaguaní a San Vicente existen trece (13Km.) de los cuales solo están pavimentados 4.0 Km., los 9.0 Km. Restantes están recebados con buen mantenimiento.<sup>69</sup> Vía Guaduas - Chaguaní, 19 Kms sin pavimentar, pero con mantenimiento permanente hasta el Alto de Guaduas, sector correspondiente al Municipio de Chaguaní.<sup>70</sup>

El resto de vías lo conforma la red terciaria, que corresponde al sector rural del Municipio. <sup>71</sup>

## **6.6 Cultura, Recreación y Deporte**

Recuperación de la cultura y el deporte junto con la recreación.

Ampliar y construir nuevos escenarios recreo-deportivos.

Recuperar el tema de la identidad.

Incentivos para equipos deportivos. <sup>72</sup>

## **6.7 Educación**

Dotación de implementos a los colegios.

Suscitar talleres de educación no formal.

Mejoramiento de las instituciones en su infraestructura.

Establecer un cuerpo docente mejor capacitado.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Alcaldía de Chaguaní. Vías de comunicación. [ en línea], disponible en internet: [http://www.chaguani-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.chaguani-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)

<sup>70</sup> *Ibíd.*, p. 8

<sup>71</sup> *Ibíd.*, p. 8

<sup>72</sup> *Ibíd.*, Alcaldía de Chaguaní.

<sup>73</sup> *Ibíd.*, Alcaldía de Chaguaní.

## **6.8 Salud**

Acompañamiento permanente del personal médico.

Análisis de la situación actual de la prestación de servicios de salud.

Dotación de insumos o medicamentos.

Mantenimiento al centro de salud de la cabecera municipal.

Campañas sobre educación sexual y reproductiva. <sup>74</sup>

## **6.9 Sector Educación**

### **6.9.1 Analfabetismo**

No toda la población en edad escolar, especialmente en secundaria, puede asistir a las escuelas y colegios por dificultades económicas y deficiencias en el transporte, esto por las mismas distancias entre las veredas y los establecimientos educativos. Igual ocurre en preescolar en razón a que solo se pueden matricular niños, niñas y adolescentes mayores de 5 años y en el Municipio no cuentan con educación privada para atender esta necesidad. <sup>75</sup>

### **6.9.2 Establecimientos educativos urbanos de enseñanza**

Institución Fray José Ledo, sede Alto Rico preescolar primario: 144 estudiantes. Institución Fray José Ledo, básica secundaria y medio vocacional: 354 estudiantes. TOTAL 498 <sup>76</sup>

#### **6.9.2.1 Establecimientos Educativos Rurales**

En el Municipio se encuentran 18 colegios que dependen de la Institución Fray José Ledo, los cuales albergan a 355 niños. <sup>77</sup>

#### **6.9.2.2 Deserción Escolar**

La no escolaridad en menores de 12 años es consecuencia del cambio de residencia en busca de mejores condiciones laborales, lo que pone en riesgo

---

<sup>74</sup> Ibid., Alcaldía de Chaguaní.

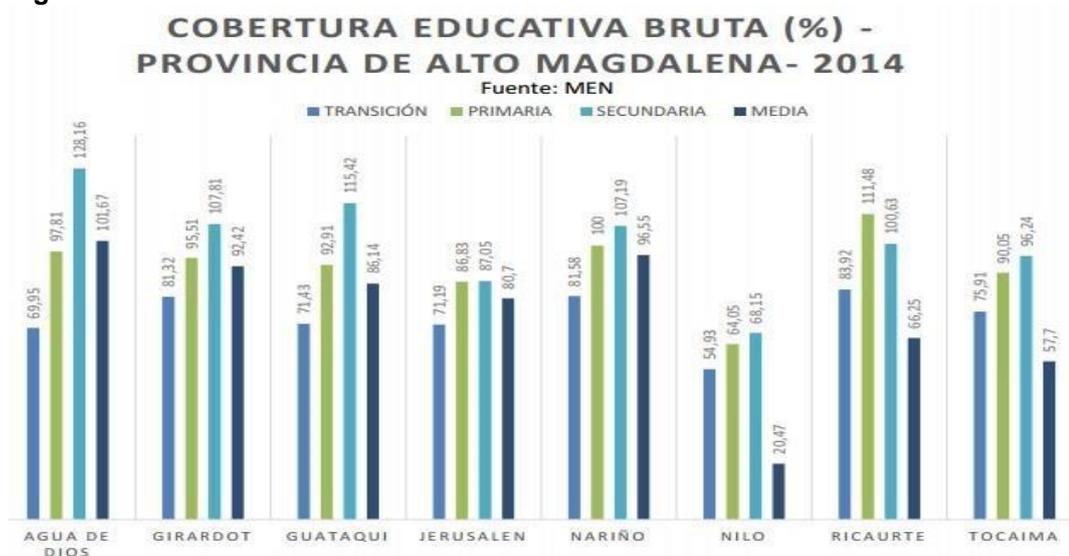
<sup>75</sup> Ibid., Alcaldía de Chaguaní.

<sup>76</sup> Ibid., Alcaldía de Chaguaní.

<sup>77</sup> Ibid., Alcaldía de Chaguaní.

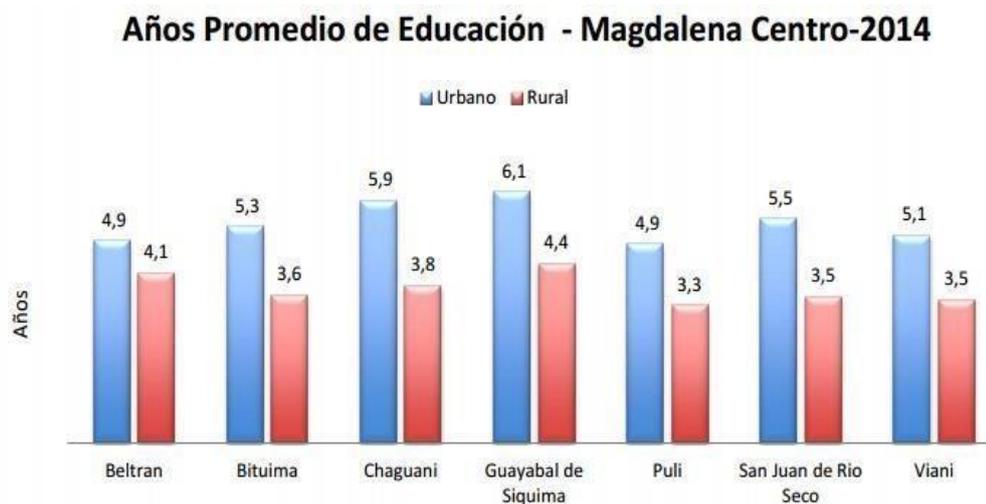
la estabilidad de todo el grupo familiar. El porcentaje de deserción escolar durante el año de 2007 fue de 14 niños.<sup>78</sup>

**Figura. Cobertura educativa 7**



Fuente: Dane

**Figura 8. Años promedio educación**



Fuente: sisben 2014

## 6.10 Factores Tecnológicos

Indicadores de Ciencia y Tecnología, son un factor determinante en el mundo globalizado en un proceso dinámico: cultural, social, económico, político, con

<sup>78</sup> *Ibíd.*, Alcaldía de Chaguani.

el desarrollo de las telecomunicaciones, sistemas de información, bases de datos, intercambio de bienes y servicios, el comercio electrónico, en consecuencia al progreso humano, en el que se debe prestar atención, ya que genera cambios , oportunidades y desafíos para toda la sociedad, beneficia tanto a los países en desarrollo como en los industrializados.<sup>79</sup>

En el ámbito tecnológico la empresa no cuenta con una gran variedad de herramientas tecnológicas lo que hace que la mayoría de procesos que la empresa realice sean de forma tradicional. Además, la empresa en el momento está generando herramientas ofimáticas para la elaboración de sus actividades productivas y administrativas.

### **6.11 Factores Globales**

Colombia cuenta con varios tratados de libre comercio entre los que están. Con los estados unidos, Canadá, Unión Europea, Chile, Corea Del Sur, Comunidad andina.<sup>80</sup>

En el factor global de acuerdo a los tratados de libre comercio que Colombia lleva acabo la empresa se ve beneficiada en gran parte con muchos de ellos por ejemplo con el tratado de libre comercio que se tiene con los estados unidos la empresa tiene la gran oportunidad de traer herramientas y productos que son beneficiosos para que la empresa siga ascendiendo en su propósito de ser una de las mejores a nivel nacional. <sup>81</sup>

Una posible causante a nivel global en competitividad se da por la baja calidad en la infraestructura, así como altos costos de operación y logísticos, lo cual afecta la productividad y la competitividad. En las cifras que arroja el Índice de Competitividad Global - ICG6 - que anualmente desarrolla el Foro

---

<sup>79</sup> CARAZO. Jennifer. Importancia de las telecomunicaciones en el comercio internacional. [ en línea], 12 septiembre 2013, [ revisado el 10 agosto 2016], disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-las-telecomunicaciones-en-el-comercio-internacional/>

<sup>80</sup> FORO ECONOMICO MUNDIAL. Índice de Competitividad Global – Ranking. 2016. [en Línea] <https://www.weforum.org/es/agenda/> <sup>107</sup> Ibíd., Foro económico mundial.

<sup>81</sup> Ibíd., Foro económico mundial.

Económico Mundial. Entre 142 países analizados. Donde Colombia ha tenido presencia de mejoramiento continuo en el índice de competitividad, pero aun no en un puesto o nivel satisfactorio, como se evidencia en la tabla índice de competitividad global.<sup>82</sup>

Segmento del Mercado Global: se busca que con cada actividad referente a la industria se pueda ampliar el campo de acción y las grandes empresas puedan realizar alianzas estratégicas para abarcar el mayor tipo de mercado.<sup>83</sup>

### **6.12 Factores Ambientales<sup>84</sup>**

La empresa en el ámbito ambiental cuenta con un programa de reciclaje y varios programas para conservar el medio ambiente, con esto se busca que con ninguno de los procesos que se llevan a cabo se afecte el medio ambiente del municipio también del departamento ya que los procesos se llevan a cabo a lo largo de todo el municipio de Cundinamarca.

El municipio de Chaguaní, cuenta con una temperatura promedio de 22 °C encontrándose en Pisos Térmicos desde Frío Moderado a Cálido en sus 14.200 hectáreas. Cuenta con territorios que inician desde los 200 msnm hasta cerca de los 2250 msnm. Cabe anotar que, por la topografía, muchas veredas comparten territorios en los distintos pisos climáticos. El municipio cuenta con un régimen de lluvias bimodal, es decir, en dos (2) periodos de lluvias, primero de marzo a junio y segundo de septiembre a noviembre. Existen dos (2) cuencas principales, la de la Quebrada Las Sardinas, las cuales recoge el agua de las quebradas Los Cocos, La Guasimalera, El Guamo, entre otros, y la otra cuenca es la de la quebrada La Vieja, a la cual llegan las quebradas; La Yopas, La Porquera, Malos Pasos, La Gregoria,

---

<sup>82</sup> *Ibíd.*, Foro económico mundial.

<sup>83</sup> *Ibíd.*, Foro económico mundial.

<sup>84</sup> *Ibíd.*, Plan De Desarrollo Municipal

entre otros. La Vieja y la Sardinas se unen para formar el río Chaguaní, que desemboca en el río Magdalena.

### **6.13 Factores Físico - Ambientales. Piso Térmico Frío.<sup>85</sup>**

Esta zona del municipio está ubicada en la parte terminal de las montañas que limitan al oriente del municipio, tierras comprendidas por las partes altas de las veredas Melgas, El Rincón, Helechal, Llanadas y Monte frío. Esta zona está caracterizada por altas precipitaciones, nubosidad en algunas horas del día, y suelos con algunos problemas de drenaje, lo cual repercute en algunos casos de erosión. De estas montañas nacen las aguas que surten a varios acueductos, entre ellos el que abastece a la cabecera municipal. Los abonos comúnmente utilizados son la gallinaza y bovinaza.

Protección de Reservas Hidro-Forestales El municipio cuenta con ocho (8) predios adquiridos por medio de fondos propios y fondos de la Gobernación de Cundinamarca.

Estos predios están destinados para el cuidado de nacedores de agua, cuencas de ríos y bosques naturales y están ubicados en las partes altas del municipio. Para el año 2018, La secretaría de ambiente pretende transferir la administración de estos predios a los municipios, con lo cual se podrían implementar algunos programas ecológicos o eco-turísticos. Algunos de estos predios tienen una reserva de palma de cera, árbol que es escaso en Cundinamarca.

---

<sup>85</sup> *Ibíd.*, Plan De Desarrollo Municipal

Figura 9. Factores físicos- Ambientales

**Cuadro Factores Físicos – Ambientales, Piso Térmico Frío.**

Características	Criterios	Observaciones
<b>1. Suelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se caracteriza por terrenos quebrados y montañosos que alberga valles internos de gran fertilidad.</li> <li>Presenta problemas de erosión en un 25 % y la mayoría de este tiene limitaciones del manejo del suelo.</li> </ul>	
<b>2. Riesgo climático (bajo, moderado, alto)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por el cambio climático existen variaciones en la frecuencia y la intensidad de las lluvias y sequías.</li> </ul>	
<b>3. Agua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la mayor parte cuentan con el recurso hídrico durante todo el año.</li> <li>Gran cantidad de nacedores y quebradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El acueducto que abastece al casco urbano se surte de aguas provenientes de esta zona.</li> </ul>
<b>4. Uso de insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para cultivos de café y caña principalmente, utilizando abonos químicos y orgánicos (gallinaza y bovinaza).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El principal cultivo es el café.</li> </ul>
<b>5. Manejo de desechos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuada disposición de los desechos.</li> <li>No hay rutas de recolección de desechos.</li> </ul>	

Fuente: alcaldía de Chaguaní.

### 6.13.1 Energía<sup>86</sup>

El 84.9% de las viviendas del Municipio está conectadas al sistema eléctrico, solo el 15.1% carecen del servicio. Las comunidades demandan la continuación de la extensión de redes hasta electrificar el 100% de las viviendas; además solicitan que la Empresa de Energía de Cundinamarca y Condensa S.A. mejore el servicio, que el revisado de las líneas sea más constante, que se coloquen los transformadores faltantes y se cambien los que están en mal estado.

Generación y compra de Energía: El servicio es prestado en el municipio por Empresa de Energía de Cundinamarca y Codensa S. A., que atiende la cabecera municipal, CELGAC Facatativá que cubre el área rural. La energía

<sup>86</sup> Ibíd., Plan De Desarrollo Municipal

eléctrica que se consume proviene de las Hidroeléctricas Prado, Represa del Guavio y Salto I, II, y III por intermedio de ISA.

## **6.14 Factor del Entorno Físico**

### **6.14.1 Análisis de Competitividad Regional<sup>87</sup>**

La mayor productividad de la tierra, medida en términos de la panela producida por hectárea/año, se logra en HRS debido a la introducción de tecnologías agronómicas como nuevas variedades de caña, aplicación de fertilizantes, control de malezas, la renovación periódica de los cultivos e indirectamente por el mejoramiento de la extracción del jugo de la caña en los molinos, el cual permite aumentar la conversión de caña a panela. El menor requerimiento de mano de obra por tonelada de panela producida se presenta en la HRS debido especialmente a la eficiencia productiva lograda en las fases de cultivo y proceso. Cundinamarca gana competitividad por la mayor eficiencia en el transporte de la caña y las más cortas distancias entre los lotes de cultivo y los trapiches.

El costo de producción de panela es ligeramente menor en Cundinamarca respecto a la HRS debido principalmente a la mejor eficiencia en el transporte de la caña y a que la remuneración del trabajo en el proceso es relativamente menor en Cundinamarca. En Cauca el costo de producción es más alto debido a la pequeña escala productiva y a la baja introducción de tecnología, sin embargo, la panela caucana logra competir por tener incorporada una alta proporción de mano de obra familiar no remunerada y porque recibe unos mejores precios en el mercado. Se ha observado que los precios tradicionalmente son similares en los mercados de HRS y Cundinamarca y notoriamente superiores en Cauca, y en general en la región occidental del país.

---

<sup>87</sup> *Ibíd.*, Plan De Desarrollo Municipal

### 6.14.2 Amenazas Naturales<sup>88</sup>

La identificación y evaluación de las condiciones del medio que se pueden constituir en amenazas naturales. Se identificó aquellas zonas que presentan amenaza de ocurrencia de desastres naturales y que signifiquen algún grado de riesgo para la población, la infraestructura y los recursos naturales. A.

**Amenaza natural:** Definida como probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente desastroso, durante cierto periodo de tiempo en un sitio determinado, tales eventos pueden ser deslizamientos, inundaciones, erupciones volcánicas, sismos, maremotos.

**Vulnerabilidad:** Entendida como la resistencia de un medio físico (obra o edificación en particular) a la acción de la amenaza como ejemplo disminuir las inundaciones construyendo muros, gaviones.

**Riesgos:** Definido como el producto o resultado de los dos anteriores, el cual implica calcular las consecuencias de esta combinación.

### 6.14.3 Sistema Financiero<sup>89</sup>

Descripción del sistema: El Municipio de Chaguaní, cuenta con una entidad bancaria y financiera. Las transacciones bancarias se realizan a través del Banco Agrario de Colombia sucursales Chaguaní, San Juan de Rio seco y del Banco

Davivienda sucursal Vianí. “Por el Desarrollo Social Integral de Chaguaní” En estos bancos se generan los siguientes tipos de servicios para la población:

En el Banco Agrario se tiene las líneas de crédito:

1. De fomento.
2. Crédito cuenta ahorro.
3. Crédito para industria.
4. Crédito asociativo.
5. A su vez, Davivienda ofrece:
6. Crédito de fomento con asistencia técnica.
7. Crédito agrícola para sostenimiento de la finca cafetera.
8. Crédito para la industria.

---

<sup>88</sup> *Ibíd.*, Plan De Desarrollo Municipal

<sup>89</sup> *Ibíd.*, Plan De Desarrollo Municipal

9. Líneas específicas para el Municipio. Las tasas de interés, las garantías, los plazos y las condiciones varían según la línea de crédito.

#### **6.14.4 Ventas<sup>90</sup>**

El comercio local satisface, los elementos de primera necesidad, por lo menos el 51% de las necesidades de la población, el restante 49% se adquiere en los Municipios de Guaduas, San Juan de Rio seco, Facatativá y Bogotá, directamente por el consumidor. El resto de la economía del municipio se genera a través del sector agropecuario, fuente de empleo más importante. Contribución al Desarrollo Municipal y Regional: El comercio del Municipio de Chaguaní es local, por ser un municipio pequeño y con muy poca comercialización ha hecho que el municipio se estanque y el intercambio, se realice a través del sector agropecuario y casi el 75% de su comercialización se hace fuera de la jurisdicción.

#### **6.15 Auditora externa**

Se estudia la empresa panelera Santa Librada en el ambiente externo en donde la empresa interactúa para oportunidades y amenazas existentes. Esto incluye la identificación, análisis y evaluación de los factores externos de la empresa mediante una serie de matrices y cuadros comparativos los cuales indicaran cuales son los factores de oportunidades y amenazas.

##### **6.15.1 Matriz POAM**

Metodología que permite identificar y valorar amenazas y oportunidades potenciales en una empresa, dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

---

<sup>90</sup> *Ibíd.*, Plan De Desarrollo Municipal

**Tabla 3. Matriz POAM**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO
	A	M	B	A	M	B	
<b>ECONOMICOS</b>							
Crecimiento del sector		x					Medio
Incentivos gubernamentales			x				Bajo
Devaluacion						x	Bajo
Salario minimo						x	Bajo
TRM				x			Alto
Inflacion				x			Alto
Inestabilidad del sector					x		Medio
Poblacion Bajo Linea de Pobreza						x	Bajo
Apertura Economica	x						Alto
Desempleo					x		Medio
<b>POLITICOS</b>							
Programas de apoyo para las microempresas		x					Medio
Alianzas gubernamentales		x					Medio
Cambios normativos						x	Bajo
Libre comercio		x					Medio
Participacion de los ciudadanos			x				Bajo
Sistema de Gobierno		x					Medio
Apoyo al sector		x					Medio
Subsidios	x						Alta
Ideologia					x		Bajo
Repercucion Economica					x		Bajo
<b>DEMOGRAFICOS</b>							
Vias de acceso	x						Alto
Transporte publico		x					Medio
Tamaño del municipio		x					Medio
Destinos turisticos		x					Medio
Ubicación estratégica	x						Alto
Fallas geologicas						x	Baja
Fuentes Hidricas	x						Alto
Volumen de Poblacion		x					Baja
Inmigracion			x				Baja
Natalidad	x						Alto
<b>TECNOLOGICOS</b>							
Facilidad de acceso a la tecnologia		x					Medio
Globalizacion de la informacion			x				Bajo
Telecomunicaciones		x					Medio
Maquinaria de alta tecnologia		x					Medio
Tecnificacion y automatizacion de procesos			x				Bajo
Nivel de desarrollo y tecnologia de la organización en el sector	x						Alto
comunicaciones deficientes		x					Medio
Resistencia a cambios tecnologicos	x						Alto
Administracion de sistemas de informacion	x						Alto
Avances Cientificos		x					Medio

**TABLA 4 (Continuación)**

<b>AMBIENTALES</b>							
Consumo de energía					x		Medio
Clima				x			Alto
Consumo de Agua					x		Medio
Deforestacion						x	Bajo
Residuos						x	Bajo
Temperatura		x					Medio
Flora			x				Bajo
Reciclaje			x				Bajo
Fauna		x					Medio
Presion Atmosferica						x	Bajo
<b>SOCIAL</b>							
Desempleo						x	Bajo
Seguridad		x					Medio
Desplazamiento			x				Bajo
Incremento de la Pobreza		x					Medio
Niveles educativos		x					Medio
Tradiciones		x					Medio
Religion			x				Bajo
Educacion			x				Bajo
Pobreza					x		Medio
Conflicto Agrario					x		Medio
<b>COMPETITIVO</b>							
Competencia local		x					Medio
Variacion de precios			x				Bajo
Variacion de clientes			x				Bajo
Servicio al cliente		x					Medio
Calidad del producto	x						Alto
Fidelizacion de clientes		x					Medio
Disponibilidad de insumos		x					Medio
Oferta de valor		x					Medio
Proveedores		x					Medio
Satisfaccion del cliente	x						Alto
<b>LEGAL</b>							
Requisitos Sanitarios					x		Medio
Instrumentos Societarios			x				Medio
Beneficios Tributarios			x				Medio
Formas de Contratacion					x		Medio
Estructura de Precios						x	Baja
Proteccion a la Propiedad Intelectual		x					Medio
Proteccion a la Informacion			x				Bajo
Exportaciones Colombianas		x					Medio
Proteccion y fomento de la actividad		x					Media
Constitucion Legal		x					Medio

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis**

Posterior al análisis de los factores de la matriz POAM se evidencia que el 29% de los factores analizados representan amenazas para la organización frente 71% de los factores analizados corresponden a oportunidades latentes a las que a mediano y largo plazo, la organización puede potenciar su capacidad productiva y comercial teniendo en cuenta principalmente el aporte y el apoyo realizado por la administración municipal y la gobernación de Cundinamarca, un factor determinante como es el demográfico es de gran valor para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa debido a la ubicación geográfica, clima y fuentes hídricas, un aspecto a tener en cuenta son las vías de acceso ya que en temporada invernal no es la apropiada para la distribución del producto como tal, y por ende los insumos necesarios para producción, pero generalizando el factor demográfico representa una oportunidad de crecimiento y sostenimiento de la empresa.

### **6.15.2 EVALUACION DE LA CADENA PRODUCTIVA**

#### **6.15.2.1 Cadena Productiva<sup>91</sup>**

Proceso sistémico, en que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el actor público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

Se refiere a un producto o a un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, instituciones, operaciones, dimensiones y capacidades de negociación, tecnologías y relaciones de producción, papel de los volúmenes y relaciones de poder en la determinación de precios.

---

<sup>91</sup> PINILLO OROBIO. Mayorino. Cadenas productivas. [en línea]. 10 noviembre 2015, [revisado 20 octubre 2016]. Disponible en internet: <https://prezi.com/f2e3fm13yhrc/cadenas-productivas/>

### **6.15.2.2 Encadenamiento Productivo**

**ENCADENAMIENTO HORIZONTAL:** Se realizan con los competidores, es decir, con empresas de similar tamaño, sector, localización y etapa del proceso productivo.

**ENCADENAMIENTO VERTICAL:** Pertenecen los proveedores, subcontratistas, canales de distribución y clientes. Se realizan con empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso productivo.

### **6.15.2.3 Identificación de la Cadena Productiva**

#### **a) Identificación del Clúster**

Concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas, que se organizan alrededor de usos finales comunes. Incluyen, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructuras de apoyo. Generalmente los clústeres se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados, entre otros, El clúster tiene características principales; la proximidad geográfica, la red inter organizativa y la red institucional. Los límites de un clúster están determinados por la complementariedad de empresas, sectores e instituciones respecto a un determinado campo. Un clúster raramente coincide con la clasificación industrial o economía tradicional.

### **6.15.2.4 Análisis de Niveles de Clúster**

**PRIMER NIVEL:** Características de las empresas, exportadores, líneas de productos, composición de la producción y grado de integración de las empresas.

**SEGUNDO NIVEL:** Proveedores de maquinaria, equipos e insumos, distribuidores, comercializadores, outsourcing, subcontratación

**TERCER NIVEL:** Entrenamiento especializado, investigación y desarrollo, intermediarios financieros, universidades relacionadas con las empresas de primer nivel, institutos técnicos ligados con empresas del primer nivel, sindicatos de las empresas de primer nivel, gobierno como apoyo a empresas del primer nivel, nivel nacional, regional y local.

**CUARTO NIVEL:** Transporte, puertos, vías terrestres, ferrocarril, aeropuertos, telecomunicaciones, telefonía, radio, energía, agua, impacto ambiental.

**Tabla 5: Cadena de valor**

1. CADENA	Local (Marcar SI o NO)	Regional (Marcar SI o NO)	Observaciones
La ubicación de los proveedores es	SI		
La ubicación de los subcontratistas es		SI	
La ubicación de la casa matriz de los canales de distribución es	SI		
Los competidores están ubicados en		SI	
Total	2	2	
2. INSTITUCIONES	SI	NO	¿Cuáles?
¿Se beneficia la empresa de asociaciones como gremios u otras instituciones privadas?	SI		
¿Se beneficia la empresa de instituciones técnicas?	SI		
¿Se beneficia la empresa de instituciones públicas?	SI		
¿Tiene la empresa fuentes de crédito?	SI		
¿Se le facilitan a la empresa las comunicaciones?		NO	
¿Se le facilita a la empresa el transporte de los productos?		NO	
¿Tiene acceso a capacitación?	SI		
¿Se beneficia la empresa de instituciones de apoyo a las exportaciones?		NO	
¿Tiene la empresa acceso a agencias de seguros?		NO	

Fuente: elaboración propia

### 6.15.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Busca identificar los principales competidores de una empresa, así como sus factores claves particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores críticos o determinantes, para el éxito son más amplios e incluyen cuestiones internas o externos o inclusive puede concentrarse solo en factores internos.

Responde a los siguientes interrogantes:

¿Quiénes son nuestros competidores importantes?

¿Qué factores clave son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo en el éxito en la industria?

¿Hasta qué punto es un competidor débil o fuerte en cada factor decisivo de éxito? (1= Debilidad Importante; 2= Debilidad Menor; 3= Fortaleza Menor; 4= Fortaleza Mayor)

**Tabla 6. Matriz MPC**

ORGANIZACIÓN MUESTRA				DOÑA PANELA		RIO PAILA		EL TREBOL	
FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACION	PESO POND						
Servicio al cliente	0,3	3	0,9	4	1,2	2	0,6	2	0,6
Fidelizacion del cliente	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Calidad del producto	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Variedad de proveedores	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Reputacion	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Pocision financiera	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Total	1		2,85		2,7		2,35		2,25

Fuente: Elaboración propia

### ANALISIS

De acuerdo a los factores críticos analizados comparados con empresas modelos del sector, refleja que el Entable Panelero Santa Librada, se encuentra con debilidad frente a otras empresas, ya que estos factores son desconocidos por la administración de la organización teniendo en cuenta que el principal objetivo es producir un producto de calidad pero se desconocen otros factores que conllevan a un aumento en cuanto a la productividad y rentabilidad como son la satisfacción del cliente, reconocimiento de la empresa y el posicionamiento en el mercado, por tal razón fortalecer los factores críticos y efectuar mejoras que cambien el panorama de la organización frente a la competencia

#### 61.15.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Se puede desarrollar siempre y cuando se hayan seleccionado las variables ambientales decisivas, ubicando las fuentes importantes de información, realizando las predicciones ambientales determinantes y se haya desarrollado la matriz de perfil competitivo.

Tabla 7. Matriz EFE

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO POND</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<i>Calidad del producto</i>	<i>0,08</i>	<i>3</i>	<i>0,24</i>
<i>Telecomunicaciones</i>	<i>0,09</i>	<i>4</i>	<i>0,36</i>
<i>Maquinaria de alta tecnologia</i>	<i>0,08</i>	<i>4</i>	<i>0,32</i>
<i>Vias de acceso</i>	<i>0,08</i>	<i>3</i>	<i>0,24</i>
<i>Crecimiento del sector</i>	<i>0,08</i>	<i>3</i>	<i>0,24</i>
<i>Alianzas gubernamentales</i>	<i>0,09</i>	<i>3</i>	<i>0,27</i>
<b>Total</b>	<b>0,5</b>		<b>1,67</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<i>Desempleo</i>	<i>0,06</i>	<i>2</i>	<i>0,12</i>
<i>Deforestacion</i>	<i>0,05</i>	<i>2</i>	<i>0,1</i>
<i>Residuos</i>	<i>0,06</i>	<i>2</i>	<i>0,12</i>
<i>Fallas geograficas</i>	<i>0,07</i>	<i>1</i>	<i>0,07</i>
<i>Devaluacion</i>	<i>0,06</i>	<i>1</i>	<i>0,06</i>
<i>Salario minimo</i>	<i>0,2</i>	<i>1</i>	<i>0,2</i>
<i>Total</i>	<i>0,5</i>		<i>0,67</i>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,34</b>

Fuente: elaboración propia

#### ANALISIS

Los factores determinantes analizados en esta matriz indican que la empresa no está respondiendo frente a sus oportunidades versus las amenazas externas existentes, por lo tanto, tiene que desarrollar estrategias que ayuden a fortalecer estos factores, para capitalizar mejores oportunidades en su entorno y minimizar los posibles efectos de las amenazas.

### 6.15.5 ANALISIS DEL SECTOR: LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Es el marco de referencia más utilizado para evaluar el atractivo y los riesgos de un sector. Las cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión que constituyen los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad a largo plazo, y, por lo tanto, el atractivo del sector.

#### **DENOMINACIONES:**

**Alta (A):** Cuando la atractividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es muy alta

**Media (M):** Cuando la atractividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es normal

**Baja (B):** Cuando la atractividad sectorial y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es baja

### 6.15.6 LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

**Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o un segmento del mercado no sea atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido

**Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o un segmento no será muy atractivo cuando los clientes estén bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.

**Amenaza de nuevo competidores:** El mercado o segmento no es atractivo si las barreras de entrada son fáciles de franquear por parte de nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado

**Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales

**Intensidad de la rivalidad entre compradores:** Para una organización será más fácil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean numerosos y los costos

fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Tabla 8. Las 5 fuerzas de Porter

MATRIZ 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER						
FUERZA	PERCEPCION			IMPACTO		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	B	M	A	B	M	A
Variedad de proveedores	x			x		
Fortaleza de proveedores	x			x		
Calidad del producto		x				x
Incentivos		x				x
Inestabilidad de Precios			x			x
Cambios en Politicas		x			x	
Alianzas			x			x
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES						
Calidad de servicio		x				x
Reputacion		x			x	
Satisfacion del cliente		x			x	
Fidelizacion del cliente		x			x	
Inestabilidad de Precios			x			x
Alianzas		x			x	
Cambios en Politicas		x			x	
AMANAZA DE NUEVOS COMPETIDORES						
Competencia local			x			x
Competitividad de precios		x			x	
Alianzas estrategicas	x			x		
Medios Tecnologicos			x			x
Bienes Sustitutos			x			x
Competencia Desleal			x			x
Fidelizacion del cliente		x			x	
AMANEZA DE INGRESO DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS						
Ciclo de vida del producto		x			x	
Participacion en el mercado		x			x	
Calidad del producto		x			x	
Servicio al Cliente						
Capital Intelectual		x		x		
Maquilas		x			x	
Innovacion			x			x
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPRADORES						
Satisfacion del consumidor			x		x	
Lealtad del cliente	x				x	
Responsabilidad social	x			x		
Atencion al cliente			x			x
Fidelizacion del cliente		x			x	
Calidad del Producto			x			x
Estrategias			x			x

Fuente: elaboración propia

## 6.16 AUDITORIA INTERNA

### 6.16.1 Evaluación del Direccionamiento Estratégico. Elementos del Direccionamiento Estratégico:

**6.16.1.1 Misión:** formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. **Debido a la informalidad de la empresa no cuenta con misión definida**

**6.16.1.2 Visión:** conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización. **Debido a la informalidad de la empresa no cuenta con visión establecida.**

**6.16.1.3 Principios corporativos:** son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización soportan la misión y la visión **debido a la informalidad de la empresa no cuenta con principios corporativos establecidos**

**6.16.1.4 Mega:** objetivo superior que una organización quiere alcanzar. Señala los sueños realizables en un periodo de tiempo determinado. Debido a la informalidad de la empresa no cuenta con una mega establecido

**6.16.1.5 Cultura organizacional:** es el verdadero espejo de las creencias y valores en la práctica cotidiana de una organización. Es la cualidad emergente y el pegamento del sistema como un todo. Incluye los valores, creencias y comportamiento que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. **Debido a la informalidad de la empresa no cuenta con cultura organizacional definida**

**6.16.1.6 Clima organizacional:** concepto multidimensional que está referido a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, conflicto o comunicaciones.

**6.16.2 Variables del clima organizacional:**

1. Del ambiente físico
2. Estructurales
3. Ambiente social
4. Personales
5. Propias del comportamiento organizacional

Debido a la informalidad de la empresa no cuenta con clima organizacional definido

**6.16.3. Poder y liderazgo:** no se puede confundir entre lo que es el poder y el liderazgo, mientras el concepto de líderes se encuentra estrechamente relacionado con la compatibilidad de las metas, además requiere congruencia entre las metas del líder y las de las personas que se encuentran bajo su dirección y se enfoca únicamente en la influencia descendente sobre los subordinados. Además, la investigación sobre el liderazgo hace énfasis en el estilo. el poder en contraste, no requiere compatibilidad, solo necesita de dependencia, no degrada la relevancia de los patrones de influencia lateral y asciende, y su investigación ha tenido que abarcar un área más amplia, y a orientarse en los procedimientos dirigidos a lograr dependencia.

Las relaciones de poder y liderazgo son llevadas a cabo por los dueños de la empresa, aunque no tienen una política establecida en cuanto al ámbito

**Políticas:** la política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia, suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal

**Debido a la informalidad la empresa no cuenta con políticas establecidas**

**Objetivos y metas:** resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa; el principal objetivo de la empresa a corto plazo es poder adecuar sus instalaciones para la producción de panela según lo establecido en la resolución 779 de 2006 por el INVIMA, pero no cuenta con una clara identificación de sus objetivos debido a la informalidad en que se encuentra la empresa

**Estrategias:** modo de estructurar y planificar los esfuerzos tras la búsqueda de objetivos estratégicos.

**Debido a la informalidad la empresa no cuenta con estrategias empresariales establecidas**

**6.16.3 Matriz de Evaluación de la Posición Estratégica y de la Acción (PEYEA)** Instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada

**DIMENSIONES INTERNAS;** Fuerza financiera FF y Ventaja Competitiva VC

**DIMENSIONES EXTERNAS:** Estabilidad del Ambiente EA y Fuerza de la Industria

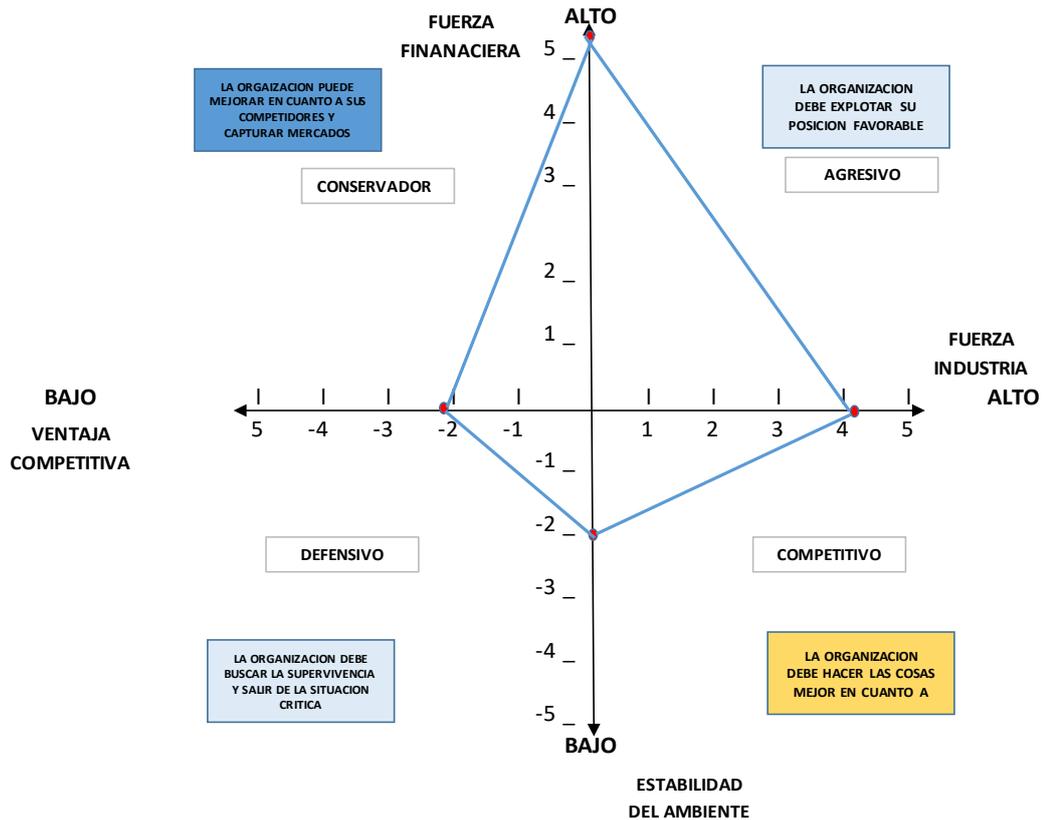
Tabla 9. Matriz PEYEA

FUERZAS	CALIFICACION
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	
Rendimiento sobre la Inversion	6
Apalancamiento	5
Liquidez	5
Capital de Trabajo	5
Flujos de Efectivo	5
Facilidad para salir del Mercado	5
	<b>31</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA FI</b>	
Potencial de Crecimiento	4
Potencial de Utilidades	5
Estabilidad Financiera	4
Conocimientos Tecnologicos	3
Aprovechamiento de Recursos	4
Intensidad de Capital	4
	<b>24</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE EA</b>	
Cambios Tecnologicos	-2
Tasa de Inflacion	-2
Variabilidad de la Demanda	-1
Escala de Precios de Productos de los Competidores	-2
Presion Competitiva	-3
Barreras para Ingreso en el Mercado	-2
	<b>-12</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA VC</b>	
Participacion en el Mercado	-2
Calidad del Producto	-2
Ciclo de Vida del Producto	-2
Lealtad de los Clientes	-1
Control sobre los Proveedores y Distribuidores	-3
Utilizacion de la Capacidad de la Competencia	-3
	<b>-13</b>

Fuente: Elaboración propia



Figura 10: Interpretación PEYEA



Fuente: elaboración propia

### 6.16.4 Evaluación y Monitoreo Financiero

Consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las operaciones realizadas durante un periodo y las posibilidades y necesidades del financiamiento para el o los periodos subsiguientes.

Consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, fortalezas debilidades y acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación

La empresa debido a la informalidad no lleva a cabo evaluación ni monitoreo financiero, cualquier anotación o movimiento financiero es desarrollado en un cuaderno contable al cual no se tuvo acceso a la información

### **6.16.5 Evaluación y Monitoreo del Cliente**

Implica recabar toda la información de las expectativas y necesidades de los clientes que facilitaran las conexiones argumentales con la perspectiva financiera y de los procesos internos.

### **6.16.6 Investigación de Mercados**

Sirve de enlace entre la organización y su entorno de mercado e implica la especificación, recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información para ayudar a la administración a entender ese ambiente de mercado, identificar sus problemas y sus oportunidades, así como a desarrollar y evaluar cursos de acción.

#### **6.16.6.1 Tipos de Investigación de Mercados**

1. Exploratoria
2. Concluyente
3. De monitoria y desempeño
4. Investigación inteligente
5. Investigación pura
6. Investigación aplicada a productos

#### **6.16.6.2 Tipos de Segmentación del Mercado**

1. Demográfico
2. Geográfico
3. Psicografico
4. Conductual

### 6.16.6.3 Tabla de Investigación de Mercados

Tabla 10. Investigación de Mercados

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	FRECUENCIA
¿Realiza investigaciones para conocer más y mejor el mercado?		x	
¿Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de los clientes?		x	
¿Analiza la información de los consumidores en su sector?		x	
¿Elabora perfiles de sus clientes?		x	
¿Utiliza métodos para cablear la voz del cliente?		x	
¿Tienen claramente identificados los segmentos del mercado?		x	
¿Tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento de mercado?		x	
¿Realiza encuestas sobre la satisfacción del cliente?		x	

Fuente: Elaboración propia

### 6.16.6.4 Comunicación con los Clientes

Tabla 11. Comunicación Clientes

CLASE	SI	NO	Utilidad		
			ALTA	MEDIA	BAJA
Buzón de Sugerencias		x			x
Teléfono	x		x		
Correo Electrónico		x			x
Visita a los Clientes	x			x	
Internet		x			x
Otro ¿Cuál?		x			x

Fuente: elaboración propia.

### 6.16.7 Matriz de IGOR ANSOFT

Combina los productos actuales de una empresa con los nuevos mercados, clientes, o usos y utilización, para discutir estrategias de crecimiento, expansión, diversificación y renovación.

Tabla 12. Matriz Igor Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
		PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
MERCADOS	EXISTENTES	Se da inicialmente en Agosto de 1953 en el Municipio de Chaguani (Cund). En este periodo se toma la determinacion de producir productos derivados del dulce de caña, para cubrir la demanda en ese entonces	El sector panelero en Colombia es altamente exigente debido a su necesidad de consumo, por sus nutrientes y facil adquisicion ya que es un producto indispensable dentro de la canasta familiar
	NUEVOS	Desde la conformacion de la empresa, se inicio con la presentacion tradicional de la panela de dulce de caña, posteriormente se toma la determinacion de producir panela en pastilla debido al requerimiento del cliente	Cada region y sector tiene una necesidad de consumo, lo cual conlleva a la determinacion de estrategias de mercadeo para ampliar la capacidad de ventas y produccion para la expansion del negocio cubriendo las necesidades del mercado
		DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACION

Fuente: elaboración propia.

**Fase 1. Estrategia de Crecimiento:** Determinar las combinaciones existentes de productos y mercados.

**Fase 2. Estrategia de Expansión:** Estudiar cómo se puede ampliar su actividad, ofreciendo sus productos actuales a nuevos mercados, nuevos clientes, nuevas zonas geográficas.

**Fase 3. Estrategia de Diversificación:** Ofrecer productos nuevos a sus clientes actuales

**Fase 4. Estrategia de Renovación:** Disponibilidad de lanzar nuevos productos para nuevos clientes.

### 6.16.8 Modelo de ciclo de vida

Tabla 13. Modelo ciclo de vida

	<b>FASE 1 INTRODUCCION</b>	<b>FASE 2 CRECIMIENTO</b>	<b>FASE 3 MADUREZ</b>	<b>FASE 4 DECLIVE</b>
<b>COMPETENCIA</b>	Poca y sin importancia	La empresa copia el producto	Varias empresas compiten en el mercado	Desaparición de empresas débiles
<b>ESTRATEGIA DE LA EMPRESA</b>	Empresa única en la zona	Dar a conocer el producto en el mercado	Posicionamiento de la empresa en el mercado	Preparar el abandono
<b>BENEFICIOS</b>	Pocos debido a los pocos clientes	Depende de la demanda del momento	Sostenible debido a la competencia	Coste de producción alto, beneficios
<b>PRODUCTO</b>	Ausencia de Tecnología e Innovación	Dominante. Aumento de Competidores	Ausencia de ofertas	Nula Innovación
<b>CANALES</b>	Único Canal	Único Canal	Único Canal	Único Canal
<b>PROMOCION</b>	Nula	Nula	Nula	Nula
<b>PRECIO</b>	Variedad de Precios y condiciones del mercado	Competencia de precios	Disminución de la Demanda	Intensa competencia de precios

Fuente: Elaboración propia

#### 6.16.8.1 Análisis de los Procesos Internos

Análisis de la cadena de valor propuesta por Michael Porter, así como análisis de las funciones cruzadas utilizando el concepto de procesos internos.

### 6.16.8.2 Cadena de Valor Genérica

Figura 1. Cadena de valor Genérica



Fuente: Luis Arimany

### 6.16.8.3 Logística Interna.

Parte de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de los productos, desde la fuente hasta el consumo final. Elementos de la estrategia de logística: cliente, manejo de inventarios, suministros, distribución, transporte y almacenamiento.

### 6.16.8.4 Proceso Logístico

**CALCULO DE NECESIDADES:** Aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado periodo de tiempo, fecha señalada o completar un determinado proyecto.

**COMPRA O ADQUISICION:** Tienen como objetivo, mantener la continuidad del abastecimiento, pagar precios justos pero razonablemente bajos, por los productos de calidad adecuada, mantener existencias económicas

compatibles con seguridad y sin prejuicios para la empresa, evitar deterioros, buscar fuentes de suministros, mantener costos bajos en el departamento, estudiar e investigar nuevos procedimientos, preocuparse por la permanente captación del personal y mantener informado al gerente general.

**OBTENCION:** Se inicia con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demorar y paralizaciones, verificando la exactitud y la calidad de lo que se recibe.

**ALMACENAMIENTO:** Principales aspectos, control de la calidad de las existencias, mantenimiento de la seguridad, conservación de los materiales, reposición oportuna.

**DESPACHO O DISTRIBUCION:** Atender los requerimientos del usuario encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada; empaque o embalaje

**CONTROL DE STOCKS:** Tiene como objetivo asegurar una cantidad exacta en el lugar y tiempo oportuno, sin sobre pasar la capacidad de instalación.

**UTILIZACION DE DESPERDICIOS U OBSOLETOS:** Optimiza el uso de los recursos para tomar las medidas más eficientes y eficaces para la empresa.

## **6.16.9 Matrices Análisis de Procesos Internos**

### **6.16.9.1 Promedio de Días de Inventarios**

La empresa productora de panela “Entable Santa Librada” no requiere de manejo de inventarios, ya que la materia prima implementada durante el proceso productivo tiene un cálculo estándar para los determinados niveles de producción, por consiguiente, la producción total es entregada al transportista y posteriormente llevada al centro de distribución, por lo tanto, no quedan inventarios existentes en la empresa.

#### **6.16.9.2 Frecuencia de Control de Inventarios**

La empresa productora de panela “Entable Santa Librada” no requiere de manejo de inventarios, ya que las materias primas implementadas durante el proceso productivo tienen un cálculo estándar para los determinados niveles de producción, por consiguiente, la producción total es entregada al transportista y posteriormente llevada al centro de distribución, por lo tanto, no quedan inventarios existentes en la empresa.

#### **6.16.9.3 Promedio de Días de Inventarios**

La empresa productora de panela “Entable Santa Librada” no requiere de manejo de inventarios, ya que la materia prima implementada durante el proceso productivo tiene un cálculo estándar para los determinados niveles de producción, por consiguiente, la producción total es entregada al transportista y posteriormente llevada al centro de distribución, por lo tanto, no quedan inventarios existentes en la empresa.

#### **6.16.9.4 Frecuencia de Control de Inventarios**

La empresa productora de panela “Entable Santa Librada” no requiere de manejo de inventarios, ya que las materias primas implementadas durante el proceso productivo tienen un cálculo estándar para los determinados niveles de producción, por consiguiente, la producción total es entregada al transportista y posteriormente llevada al centro de distribución, por lo tanto, no quedan inventarios existentes en la empresa.

#### **6.16.10 Pasos del Proceso Logístico**

Medir los costos logísticos y el nivel de servicio

Definir las actividades y procesos que influyen de manera positiva en los indicadores

Definir la infraestructura y el soporte necesarios para apoyar los procesos y definir quiénes son las personas idóneas para manejar el tema dentro y fuera de la compañía

Tabla 14. Logística de la Empresa

¿COMO ESTA LA LOGISTICA EN LA EMPRESA?		
PREGUNTA	SI	NO
Hay una definición de logística que aplica en la industria y a las condiciones particulares de la empresa		x
La alta gerencia entiende el papel estratégico que la función logística cumple en la creación de valor	x	
La definición de logística incluye los flujos de materiales, información y dinero dentro de la instalación fiscal, la organización y cadena de abastecimiento		x
La función logística en la organización es responsable de los procesos de captura/procesamiento de pedidos, gerencia de inventarios y la gestión de compras, transporte y distribución.		x
La organización monitorea la contribución de los procesos logísticos a la creación de valor del accionista		x
La estrategia logística mide y busca la optimización de los costos totales de logística que, al mismo tiempo, permitan cumplir la promesa de servicio al cliente		x
Hay una planeación en la cual se consideran indicadores de desempeño, requerimientos de infraestructura y el diseño de la organización idónea para soportar los procesos		x
La planeación se aplica para la logística general y para cada uno de los procesos individuales	x	
La estrategia logística entiende las fuerzas de la globalización, virtualización de la economía y la colaboración entre los miembros de su cadena de valor		x

Fuente: elaboración propia.

### 6.16.10.1 Producción (operaciones)

Tabla 15. Producción

PRODUCTO O SERVICIO	PRODUCCION (OPERACIONES)		
	CAPACIDAD	PRODUCCION	DIFERENCIA
	INSTALADA	ACTUAL	
PANELA 500 GRS	12000	7500	4500
<b>TOTAL</b>	12000	7500	4500

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Producción, Maquinaria y Equipo

PRODUCCION DE OPERACIONES							
PROCESO	PRODUCIDO/PRESTADO	CONTRATADO	CONTRATADO	VENTA A TERCEROS			
	DIRECTAMENTE	CON	CON				
		TERCEROS	TERCEROS				
		(PARTES DEL PRODUCTO O SERVICIO FINAL)	(PRODUCTO FINAL O SERVICIO)				
Empaque cajas de cartón	0%	0%	100%	TRANSPORTISTA			
PRODUCCION (OPERACIONES)							
PROCESO	INTENSIVO EN MANO DE OBRA	INTENSIVO EN RECURSOS DE CAPITAL	INTENSIVO EN CONOCIMIENTOS	INTENSIVO EN RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN			
Empaque cajas de cartón	X						
PRODUCCION (MAQUINARIA Y EQUIPO)							
MARCA	PROPIEDA	CANTIDA	CLASE DE	ANTIGÜEDA	ESTADO	UTILIDA	ACTUALIAD
	D (A)	D	TECNOLOGI	D	O ©	D (D)	FRENTE AL
			A (B)				COMPETIDO
							5 (6 ...
Instrumentación	1	2	1	5 años	4	5	3
Motor ACPM	1	1	3	20 años	3	5	2
Motor Siemens	1	1	3	5 años	5	5	4
Trapiche	1	1	3	35 años	4	5	3
Batería	1	4	1	5 años	4	5	4
Homilla	1	1	1	20 años	4	5	3
Moldes	1	2	1	5 años	4	5	3
A) Propia=1; alquilada =2; leasing =3; prestada para el proceso =4; otros =5							
B) Manual=1; Electrónica=2; Neumática =3; Mecánica =5; Control Numérico =6; Automática =7; Semiautomática=8							
C) Pésimo=1; Deficiente=2; Regular=3; Buenos=4; Excelente=5							
D) Ninguna =1; Poca =2; Algunas Veces =3; Útil =4; Muy Útil =5							
E) Muy Inferior =1; Inferior =2; Igual =3; Superior =4; Muy Superior =5							

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Producción de Programación, Planeación y Control

PRODUCCION (PROGRAMACION, PLANEACION Y CONTROL		N Y	
La producción en la organización se efectúa de acuerdo con el criterio;			
Solo para atender pedidos			
Tener inventarios y vender		100%	
PRODUCCION ( TURNOS DE PRODUCCION)			
PROPOSITO	TURNO	HORARIO	# DE PERSONAS
Atender pedidos	2	00:00 A 18:00	14
Conservar inventarios		18:00 A 12.00	8
Tabla 24 Turnos de trabajo			
PRODUCCION (CRITERIOS PARA FABRICAR O DISEÑAR PRODUCTOS O SERVICIOS			
CRITERIO	CALIFICACION		
Volumen de ventas			
Tipo de Producto	4		
Forma de Pago	4		
Tipo de Cliente	3		
Orden de Pedido	3		
Otros ¿Cuáles?	3		
PRODUCCION (FORMA DE REALIZACION DE LA PRODUCCION/SERVICIOS			
TIPO	TODOS LOS PRODUCTOS	PRODUCTO/SERVICIO A	PRODUCTO/SERVICIO B
Por área de producción	x		
Por proceso	x		
Por celdas de manufactura			
Otro? Cuál?			
PRODUCCION (CONTROL DEL AVANCE DE LA PRODUCCION O LOS PEDIDOS			
METODO DE CONTROL DE AVANCE DE LOS PEDIDOS	TODOS	ALGUNOS	NUNCA
Horas de Producción	x		
Consumo de Materiales	x		
Unidades Terminadas	x		
Unidades en Proceso		x	
Diagrama Pert		x	
Diagrama de Gantt			x
No controla			x
PRODUCCION (CAUSAS DE RETRASOS O RETARDO)			
CAUSAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
Escasez de Materia Prima			x
Insuficiencia de Personal			x
Daño de la Maquinaria			x
Maquinaria Insuficiente			x
Incumplimiento de Contratista		x	
Falta de Capital de Trabajo			x
Descoordinación de Ventas y Producción		x	
Fallas en el Transporte		x	
Incumplimiento de los Proveedores		x	
Fallas Administrativas		x	

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Instalaciones

PRODUCCION (INSTALACIONES Y PROCESOS CAMBIOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS)						
EN LAS INSTALACIONES (MARCAR CON UNA X)						
PROCESO			CAMBIO EFECTUADO			
PROCESO			CAMBIO EFECTUADO			
AREA	METROS	ESTADO				
		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	DEFICIENTE
CRITERIO		ESTADO				
		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	DEFICIENTE

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Mantenimiento

PRODUCCION (MANTENIMIENTO)	
TIPO DE MANTENIMIENTO	
Correctivo	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Preventivo <input type="checkbox"/>
Predictivo	<input type="checkbox"/>
RESPONSABLES DEL MANTENIMIENTO	
El mantenimiento lo realiza personal	Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>
REGISTROS DEL MANTENIMIENTO	
Se lleva con una frecuencia; Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input checked="" type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Calidad

PRODUCCION (CALIDAD)		
SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD UTILIZADO (MARCAR CON X)		
SISTEMA	SI	NO
Durante todo el proceso y al final	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Al final del proceso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control estadístico del proceso	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aseguramiento de la Calidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Calidad Total	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RESPONSABLE DE LA CALIDAD		
Jefe de Producción <input type="checkbox"/> Jefe de Calidad Independiente de la Producción <input checked="" type="checkbox"/>		
Subcontratistas <input type="checkbox"/> Gerencia <input checked="" type="checkbox"/>		
Ninguno <input type="checkbox"/>		
NORMAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD		
NORMA	TIPO O NUMERO	
ISO o su Equivalente		
ICONTEC Nacional		
Propia del Sector	Resolución 779 de 2006 y 3462 de 2008 FEDEPANELA	
¿Otra? ¿Cuál?		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Gestión Ambiental

<b>PRODUCCION (GESTION AMBIENTAL)</b>					
<b>GRADO DE CONTAMINACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS (MARCAR CON X)</b>					
<b>TIPO</b>	<b>NO</b>	<b>POCO</b>	<b>MEDIANAMENTE</b>	<b>CONTAMINANTE</b>	<b>MUY CONTAMINANTE</b>
<i>Producto/ Servicio</i>	<b>x</b>				
<i>Subproducto</i>		<b>x</b>			
<i>Desperdicio</i>		<b>x</b>			
<i>Efluentes</i>			<b>x</b>		
<b>ACCIONES PARA CONTRARRESTAR EL GRADO DE CONTAMINACION (MARCAR CON X)</b>					
<b>TIPO</b>	<b>ACCIONES PRODUCTO</b>			<b>ACCIONES PRODUCTO</b>	
	<b>(SERVICIO A)</b>			<b>(SERVICIO B)</b>	
<i>Producto/ Servicio</i>	<i>Utilización de energía eléctrica a cambio de ACPM</i>				
<i>Subproducto</i>	<i>Alimento para animales</i>				
<i>Desperdicio</i>	<i>Utilización como combustible en la hornilla</i>				
<i>Efluentes</i>	<i>Ninguna</i>				

Fuente: elaboración propia

### 6.16.11 Logística Externa

Recoge, almacena y distribuye el producto a los clientes

**Elementos de la logística externa:** Embalaje, distribución física, canales de distribución

**Embalaje:** Actividades de planeación de la oferta del bien o servicio que cubre el diseño y producción de la caja o envoltura del mismo Protege el producto en su recorrido desde que sale de la organización hasta que llega al consumidor final e incluso durante su vida en manos del consumidor. Es un medio para diferenciar el bien o servicio y dar satisfacción estética al consumidor.

**Distribución Física:** Disposición de la adecuada cantidad de artículos en el momento y lugar oportuno, Asegura un almacenamiento, protegiendo la calidad Mantiene las existencias junto a los mercados, especialmente con los productos de alta rotación. Define el medio de transporte a utilizar de acuerdo con la naturaleza, cantidad y necesidad de entrega

**Canales de Distribución:** Son los tipos de organizaciones o personas dentro o fuera de la compañía, a través de los cuales se comercia un bien o servicio al mayoreo o al detalle, Se debe determinar el número de minoristas que se requiere para servir a los compradores y de mayoristas para servir a un número de minoristas determinados, Determinar con los distribuidores la cantidad que se debe cobrar para compensar los gastos de distribución y obtener utilidades. Acordar el pago de parte de los costos de instalación y funcionamiento del canal, si fuere necesario, Proporcionar retroalimentación adecuada a la organización que le permita modificar sus productos o procedimientos, de manera que se ajusten a las necesidades del mercado.

### 6.16.12 Matrices logística externa

Tabla 22. Fijación de precios

FIJACION DE PRECIOS		
ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA FIJACION DE PRECIOS	PRODUCTO SERVICIO (A)	PRODUCTO SERVICIO (B)
Costo de la materia prima		NA
Costos laborales		NA
Costos del Transporte	x	NA
Costos de Fabricación	x	NA
Costos totales más margen de utilidad	x	NA
Los precios de la competencia	X	NA
Intuición		NA
Otro ¿Cuál?		

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Responsable de la fijación de precios

<b>RESPONSABLE DE LA DECISIÓN SOBRE PRECIOS</b>		
<b>RESPONSABLE DE LA DECISIÓN SOBRE PRECIOS</b>	<b>PRODUCTO SERVICIO (A)</b>	<b>PRODUCTO SERVICIO (B)</b>
Empresario	X	NA
Administrador		NA
Mercadeo		NA
Contabilidad		NA
El cliente		NA
Otro ¿Cuál?		NA

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Revisión de precios

<b>REVISION DE PRECIOS</b>		
<b>FRECUENCIA DE REVISION DE PRECIOS</b>	<b>PRODUCTO SERVICIO (A)</b>	<b>PRODUCTO SERVICIO (B)</b>
Mensual		NA
Trimestral	X	NA
Semestral		NA
Anual		NA
Otro ¿Cuál?		NA

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Evaluación de la promoción

<b>EVALUACION DE LA PROMOCION</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Hace promoción de los productos/ Servicios?			<b>x</b>
¿Tiene imagen visual, como un logo?			<b>x</b>
Tipo y época en que se realizan las promociones			
Tipo de Promoción			
Inicio de Año			
Mitad de Año			
Fin de Año			
Fechas Especiales			
No realiza ¿Por qué?	Falta de conocimiento y capital		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26. Evaluación y promoción

<b>EVALUACION DE LA PROMOCION</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Hace promoción de los productos/		<b>x</b>
¿Tiene imagen visual, como un logo?		<b>x</b>
Tipo y época en que se realizan las promociones		
Tipo de Promoción		
Inicio de Año		
Mitad de Año		
Fin de Año		
Fechas Especiales		
No realiza ¿Por qué?	Falta de conocimiento y capital	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27. Evaluación de publicidad

<b>EVALUACION DE LA PUBLICIDAD</b>		
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Ha realizado publicidad el último año?		<b>x</b>
¿Para qué hace publicidad?		
Mejorar Ventas		
Nuevos Mercados		
Mejorar Imagen		
Otro ¿Cuál?		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 28. Ventas

<b>VENTAS</b>				
<b>COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN EL ULTIMO AÑO</b>				
<b>CRITERIO</b>	<b>PRIMER TRIMESTRE</b>	<b>SEGUNDO TRIMESTRE</b>	<b>TERCER TRIMESTRE</b>	<b>CUATRO TRIMESTRE</b>
Muy Altas				
Altas			<b>x</b>	<b>x</b>
Media				
Baja	<b>x</b>	<b>x</b>		
Muy Bajas				

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 29. Comportamiento de las ventas

<b>VENTAS</b>				
<b>COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LO CORRIDO DEL AÑO</b>				
<b>CRITERIO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
Muy Altas				
Altas				
Media				<b>X</b>
Baja	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>x</b>	
Muy Bajas				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Tecnología

<b>TECNOLOGIA</b>			
<b>PROCESOS</b>			
Manuales	40%	Semiautomáticos	60%
Automáticos	0%	Otros ¿Cuáles?	0%
<b>¿Cuál ES LA POSICION TECNOLOGICA DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LOS COMPETIDORES</b>			
Líder		Seguidor	100%
Patentes Ajenas		Otros	
Usa Licencias			
<b>¿Cuál ES SU FORTALEZA TECNOLOGICA?</b>			
Tecnología Blanda	NA	Tecnología Dura	NA
<b>LA COMPOSICION DEL PATRIMONIO DE LA EMPRESA ESTAN EN:</b>			
Tecnología en	25%	Tecnología en Productos	25%
Tecnología en	30%	Tecnología	20%
Otras formas			
<b>¿Qué PROGRAMAS EMPLEA PARA MEJORAR SU CAPACIDAD</b>			
Investigación y		Innovación	
Gestión de		Otros	100%
<b>¿EMPLEA INDICADORES DE GESTION TECNOLOGICA?</b>			
<b>SI</b>		<b>NO</b>	
		<b>X</b>	
EXPLICAR; Debido a la informalidad en que funciona la empresa, la tecnología empleada en el proceso es obsoleta y no cuenta con Gestión Tecnológica			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Innovación y desarrollo de nuevos productos

<b>INNOVACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>				
<b>TIPO DE GESTION</b>	<b>FRECUENCIA</b>			
	<b>TRIMESTRAL</b>	<b>SEMESTRAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>BIANUAL</b>
Adaptación Propia			X	
Contrata el Desarrollo				
Compra los Prototipos				
Invencción o Innovación propia				X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Razones para la Innovación

RAZONES PARA LA INNOVACION					
RAZON	FRECUENCIA				
	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	OCASIONALMENTE	NUNCA
Moda				X	
Competencia			X		
Reducción de Costos			X		
Cumplimiento del Ciclo de Vida			X		
Caida de Ventas					X
Sugerencias de clientes, vendedores y proveedores					X
Nuevo Nicho de mercado					X
Otro ¿Cuál?					X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Relaciones entre áreas de innovación

RELACIONES ENTRE AREAS QUE FACILITAN O DIFICULTAN LA INNOVACION					
AREA	TIPO DE RELACION				
	MUY ESTRECHA	ESTRECHA	FRECUENTE	OCASIONAL	INEXISTENTE
Producción			X		
Costos			X		
Comercial				X	
Investigación y desarrollo					X
Personal				X	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Servicio posventa

<b>SERVICIO POSVENTA</b>		
<b>SERVICIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Garantía		<b>X</b>
Repuestos		<b>X</b>
Recambio	<b>X</b>	
Instalación		<b>X</b>
Instrucciones Escritas		<b>X</b>
Transporte	<b>X</b>	
Flete		<b>X</b>
Empaque	<b>X</b>	
Atenciones Especiales		<b>X</b>
Mantenimiento		<b>X</b>
Otros ¿Cuáles?		<b>X</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **6.16.13 Análisis de los procesos de formación y crecimiento en gestión humana**

Tabla 35. Fuentes de reclutamiento

<b>FUENTES DE RECLUTAMIENTO</b>	
Agencia, Bolsa de Empleo	
Avisos Clasificados	
Familiares	<b>X</b>
Instituciones Educativas	
Empresas Cazatalentos	
Internet	
Referidos	<b>X</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Criterios de reclutamiento

CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN						
CRITERIO	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA	TIPO DE CARGO
Experiencia previa			x			Operativo
Escolaridad					x	Operativo
Recomendaciones				x		Operativo
Coherencia perfil cargo			x			Operativo
Edad				x		Operativo
Sexo	x					Operativo
Estado Civil					x	Operativo
Cercanía sitio de trabajo				x		Operativo
Procedencia			x			Operativo
Dominio de la segunda lengua					x	Operativo
Manejo de herramientas				x		Operativo
Otro						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Medios de selección

MEDIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
Entrevista Personal	x
Pruebas Técnicas	
Pruebas Psicotécnicas	
Pruebas Medicas	
Verificación de Referencias	x
Otras ¿Cuáles?	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Seguridad social

SEGURIDAD SOCIAL	
Fondo de Pensiones y Cesantías	
EPS	x
Cajas de Compensación	
SENA	
ICBF	
ARL	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Inducción

<b>INDUCCION</b>		
<b>EL PERSONAL NUEVO RECIBE</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Información completa de la empresa	<b>x</b>	
Perfil de cargo y funciones	<b>x</b>	
Otro ¿Cuál?		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Criterios para ajustar el salario

<b>CRITERIOS PARA AJUSTAR SALARIO</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Lo establecido por la ley	<b>x</b>	
Inflación		<b>x</b>
Antigüedad		<b>x</b>
Productividad		<b>x</b>
Promoción		<b>x</b>
Estudios		<b>x</b>
Responsabilidad	<b>x</b>	
Amistad		<b>x</b>
¿Otro?		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Estímulos e incentivos

<b>ESTIMULO E INCENTIVOS QUE SE OFRECE A LOS EMPLEADOS</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Bonificación	<b>x</b>	
Paseos		<b>x</b>
Actividades Deportivas		<b>x</b>
Regalos		<b>x</b>
Tiempo Libre		<b>x</b>
Ascensos		<b>x</b>
Otro ¿Cuál?		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Razones de reconocimiento de estímulos

<b>RAZONES PARA RECONOCER ESTIMULOS</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Calidad en el desempeño	<b>x</b>	
Relaciones humanas		<b>x</b>
Cumplimiento de metas		<b>x</b>
Superar estándares		<b>x</b>
Colaboración espontanea	<b>x</b>	
Trabajo en equipo		<b>x</b>
Reducción de desperdicios y defectos		<b>x</b>
Disminución de accidentes de trabajo		<b>x</b>
Otro ¿Cuál?		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Razones para sanciones

<b>RAZONES PARA SANCIONES</b>			
<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
Ausencia injustificada			<b>x</b>
Retardos			<b>x</b>
Salida Temprano			<b>x</b>
Incumplimiento de tareas		<b>x</b>	
Desconocimiento o irrespeto a la autoridad			<b>x</b>
Conflictos interpersonales		<b>x</b>	
Otro ¿Cuál?			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44. Proceso de bienestar

<b>PROCESO DE BIENESTAR</b>					
				<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Tiene un programa de salud ocupacional en la empresa?					<b>x</b>
¿Tiene un mapa de riesgos?					<b>x</b>
<b>ACCIDENTALIDAD</b>					
<b>ACCIDENTES FRECUENTES</b>		<b>CAUSAS</b>		<b>SEVERIDAD</b>	
Cortes en el cuerpo		Descuido		Leve	
<b>ENFERMEDADES PROFESIONALES</b>					
<b>ENFERMEDADES FRECUENTES</b>		<b>CAUSAS</b>		<b>SEVERIDAD</b>	
Respiratorias		Poca utilización de EPP		Leve	
<b>ESTADÍSTICAS DE SALUD OCUPACIONAL</b>					
<b>VARIABLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>TOTAL</b>	
Accidentes	1	2	0	3	
Enfermedades	2	1	1	4	
Total	3	3	1	7	

Fuente: Elaboración Propia

#### **6.16.14 Perfil de las Capacidades Internas**

##### **6.16.14.1 Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI**

Medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

1. Capacidad Directiva
2. Capacidad Competitiva o de Mercadeo
3. Capacidad Financiera
4. Capacidad Tecnológica o de Producción
5. Capacidad del Talento Humano
6. Preparación de la información preliminar
7. Conformación de grupos estratégicos
8. Identificación de fortalezas y debilidades con lluvia de ideas

9. Clarificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala; alta, media o baja
10. Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio
11. Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

Tabla 45. Matriz de perfil competitivo (PCI)

0 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)								
FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO
Nº	CAPACIDAD DIRECTIVA	A	M	B	A	M	B	
1	Planeacion de actividades			x				Bajo
2	Sistemas de informacion						x	Bajo
3	Imagen corporativa		x					Medio
4	Organización de la empresa						x	Bajo
5	Control de servicio al cliente			x				Bajo
6	Responsabilidad social			x				Bajo
7	Orientacion empresarial			x				Medio
8	Sistema de toma de decisiones					x		Medio
9	Comunicación y control gerencial		x					Medio
10	Experiencia de los directivos		x					Medio
	COMPETENCIA DE MERCADO	A	M	B	A	M	B	
1	Calidad del producto	x						Alta
2	Variedad de proveedores			x				Bajo
3	Participacion en el mercado					x		Media
4	Servicio postventa					x		Media
5	Bajos costos de distribucion y ventas			x				Bajo
6	Portafolio de productos				x			Alta
7	Satisfaccion al cliente		x					Media
8	Retroalimentacion del servicio prestado					x		Media
9	Personal Calificado					x		Media
10	Conocimiento de competidores cercanos					x		Media

EFI

**Tabla 46. (Continuación)**

CAPACIDAD FINANCIERA		A	M	B	A	M	B	
1	Costos de producción						x	Bajo
2	Rentabilidad		x					Media
3	Facilidades de pago		x					Media
4	Capacidad de endeudamiento					x		Media
5	Inversión de capital						x	Bajo
6	Tasa de interés						x	Bajo
7	Estabilidad de costos			x				Bajo
8	Acceso a capital					x		Media
9	Retorno de inversión					x		Media
10	Disponibilidad de fondos						x	Bajo
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		A	M	B	A	M	B	
1	Equipos de comunicación		x					Medio
2	Tecnología de punta						x	Bajo
3	Información sistematizada					x		Medio
4	Capacidad de innovación						x	Bajo
5	Maquinaria de transporte		x					Medio
6	Procesos técnicos			x				Bajo
7	Nivel tecnológico			x				Bajo
8	Automatización de procesos					x		Medio
9	Telecomunicaciones				x			Alta
10	Controles Físicos y Químicos					x		Media
TALENTO HUMANO		A	M	B	A	M	B	
1	Reclutamiento y selección		x					Medio
2	Permanencia de empleados					x		Medio
3	Rotación					x		Medio
4	Motivación			x				Bajo
5	Ausentismo					x		Medio
6	Accidentalidad			x				Bajo
7	Capacidad del personal		x					Medio
8	Desarrollo del personal			x				Bajo
9	Prestaciones sociales				x			Alta
10	Evaluación de desempeño					x		Medio

Fuente: Elaboración Propia

### 6.16.15 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de cada una de las perspectivas estudiadas en la auditoría interna.

Tabla 47. Matriz EFI

MATRIZ EFI (EVALUACION DE FACTORES INTERNOS)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZA</b>			
Imagen corporativa	0,1	4	0,4
Calidad del producto	0,08	3	0,24
Satisfaccion al cliente	0,06	3	0,18
Facilidades de pago	0,07	4	0,28
Capacidad del personal	0,06	4	0,24
Equipos de comunicación	0,04	3	0,12
Maquinaria de transporte	0,06	4	0,24
Reclutamiento y selección	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDAD</b>			
Sistemas de informacion	0,05	2	0,1
Sistema de toma de decisiones	0,06	1	0,06
Servicio postventa	0,05	2	0,1
Tecnología de punta	0,08	1	0,08
Participacion en el mercado	0,06	2	0,12
Capacidad de innovacion	0,07	1	0,07
Evaluacion de desempeño	0,06	2	0,12
Rotacion	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Según los resultados obtenidos en la matriz se deriva que el ambiente interno de la empresa es favorable ya que tiene unos factores de gran importancia dentro de la misma, además se puede evidenciar que hay aspectos en los cuales se tiene que mejorar bastante ya que todos los factores evaluados son de vital importancia para el desarrollo de la actividad de la empresa.

### 6.16.16 Análisis DOFA

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio

1. **Elaboración de la hoja de trabajo:** Enlistar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas provenientes de las matrices EFI y EFE, respectivamente.
2. **Realización del análisis DOFA o matriz en la que se definen estrategias: FO:** Estrategias de aprovechamiento de las oportunidades a partir de las fortalezas
3. **FA:** Estrategias que permiten mitigar el impacto de las amenazas a partir de las fortalezas
4. **DO:** Estrategias que permiten aprovechar oportunidades para contrarrestar las debilidades
5. **DA:** Estrategias que permiten reducir el impacto de las amenazas y a su vez, contrarrestar las debilidades

Tabla 48. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
SISTEMAS DE INFORMACION SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES SERVICIO POSTVENTA TECNOLOGIA DE PUNTA PARTICIPACION EN EL MERCADO CAPACIDAD DE INNNOVACION EVALUACION DE DESEMPEÑO ROTACION PRESUPUESO FINANCIERO	CALIDAD DE PRODUCTO MEDIOS DE COMUNICACIÓN MAQUINARIA DE ALTA TECNOLOGIA VIAS DE ACCESO CRECIMIENTO DEL SECTOR ALIANZAS GUBERNAMENTALES ESTRUCTURAS ADECUADAS PROTECCION A LA PROPIEDAD INTELLECTUAL CREACION DE ESTRATEGIAS COMERCIALES
<div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 2em; font-weight: bold;">D</div> <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 2em; font-weight: bold;">O</div>	<div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 2em; font-weight: bold;">C</div> <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 2em; font-weight: bold;">A</div>
ENTES GUBERNAMENTALES RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MAQUINARIA DE TRNASPORTE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN CAPACIDAD DEL PERSONAL FACILIDADES DE PAGO SATISFACCION AL CLIENTE CALIDAD DEL PRODUCTO IMAGEN CORPORATIVA	CAPACITACION DE PERSONAL COMPETENCIA DESLEAL ESTADO DE VIAS CAMBIOS NORMATIVOS SALARIO MINIMO DEVALUACION FALLAS GEOLOGICAS RESIDUOS DEFORESTACION DESEMPLEO
FORTALEZAS	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

### 6.16.17 Matriz BCG

La matriz de crecimiento participación conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group, en la década de 1970 por Bruce D. Henderson. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, especialmente en la planificación estratégica corporativa. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio, cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

**Estrella:** Gran crecimiento y participación en el mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y la UEN (Unidad Estratégica de Negocio), se vuelva vaca

**Interrogante:** Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que evaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro

**Vaca:** Bajo crecimiento y alta participación del mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas.

**Perro:** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida.

Tabla 49. Matriz BCG

MATRIZ BCG		
Alto crecimiento	<p><b>Estrella</b></p> <p>La empresa genera buenos flujos de caja Se requiere una buena inversión para mantener una buena participación en el mercado</p> <p>Hay veces que la empresa pasa a hacer "vaca" en el momento que baja su participación</p>	<p><b>Interrogación</b></p> <p>La empresa genera flujos de dinero cuando hace una buena inversión o alianza</p> <p>Requiere de hacer una buena inversión para llegar a hacer una "estrella"</p>
	<p><b>Vaca</b></p> <p>Cuando la empresa tiene un buen control genera buenos flujos de ingresos</p> <p>La empresa requiere muy poca inversión en esta área</p> <p>Es muy útil para general buenos activos para que la empresa tenga una liquidez.</p>	<p><b>Perro</b></p> <p>Cuando la empresa no aplica buenas estrategias genera una baja utilidad.</p> <p>Puede generar poca utilidad hasta generar pérdidas a la empresa</p> <p>No requiere mucha inversión</p>
Bajo crecimiento	<b>Fuerte participación</b>	<b>Baja participación</b>

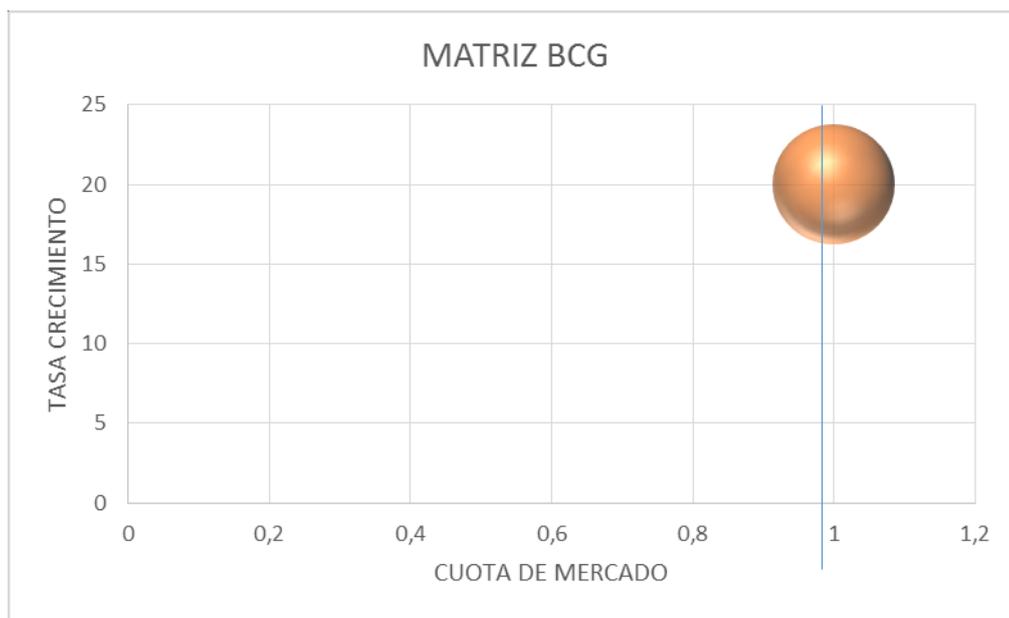
Fuente: Elaboración propia

Tabla 50. Resultado

MATRIZ BCG								
PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA DE CRECIMIENTO O MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t-1			
PRODUCTO A	130.000	100%	60.000	240.000	200.000	20	0,83333333	ESTRELLA
TOTALES	130.000	100%	60.000	240.000	200.000			

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Grafico matriz BCG



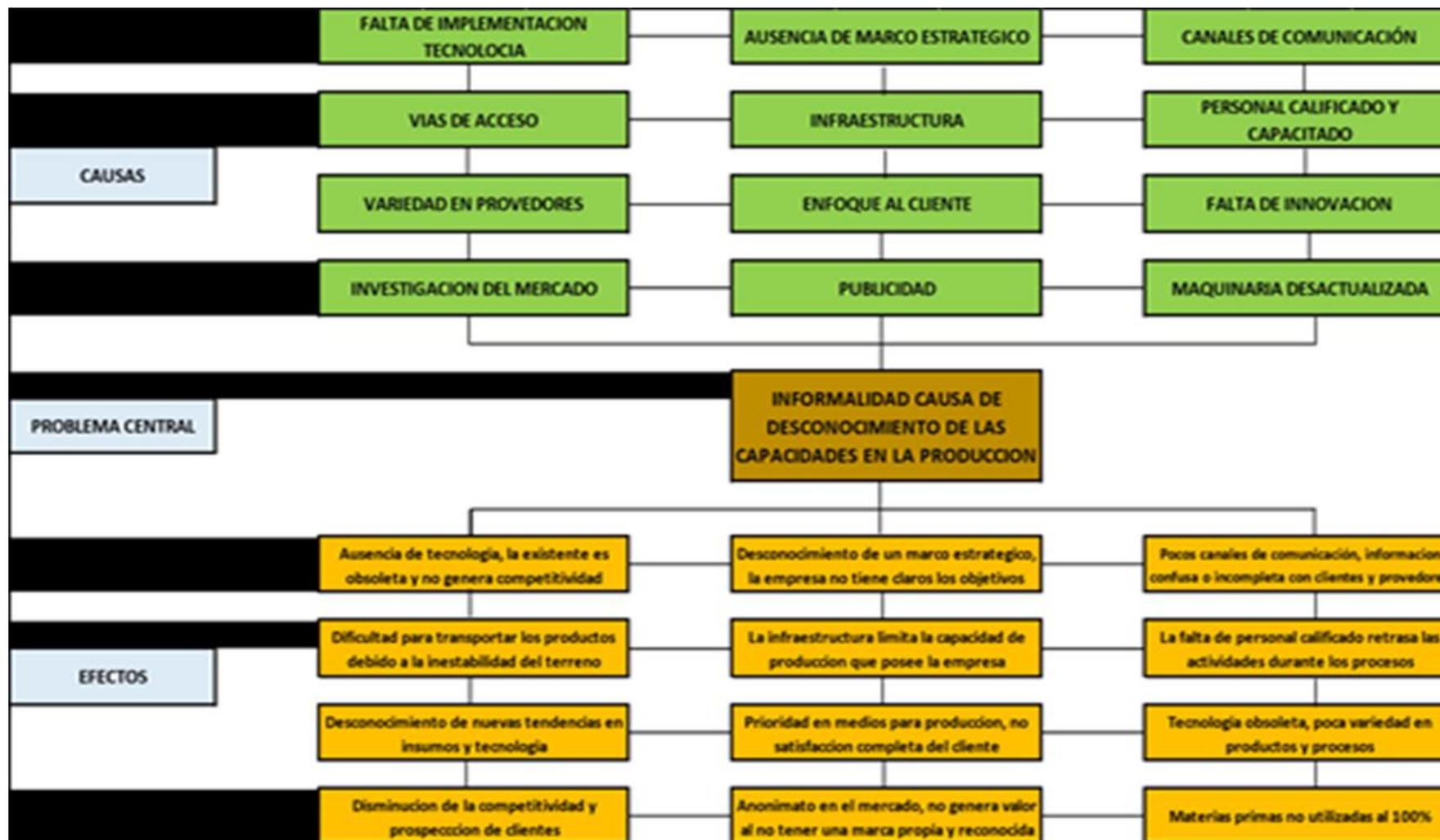
Fuente: Elaboración propia

#### 6.16.18 Árbol del Problema

El árbol de problema y soluciones puede ser elaborado por el investigador o bien por los propios sujetos protagonistas de la realidad social sobre la que se quiere actuar. El árbol se realiza en un soporte gráfico.

Se puede comenzar por la identificación del problema más importante y de sus causas y consecuencias, el resultado alcanzado se expresa se expresa mediante el trazo o dibujo del árbol del problema. Debe llegarse a un consenso sobre el problema central que constituirá la base del tronco. Luego el grupo determina los principales efectos y consecuencias de este problema que los inscriben en las ramas principales del árbol, reservándose las ramificaciones para los efectos secundarios (consecuencias de las consecuencias). En las raíces se expresan las causas y orígenes del problema central, ordenándose también en causas principales y secundarias. El resultado es generar una jerarquización de las causas y consecuencias de la situación de desigualdad planteada.

Figura 3. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

### **6.17 Análisis General Del Diagnostico**

Se estudia la empresa Entable Panelero Santa Librada, con el fin de hacer un diagnóstico de sus factores internos y externos aplicando una serie de matrices que arrojaron resultados favorables y desfavorables, teniendo en cuenta factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, legales, ambientales y competitivos que dentro de un contexto son vitales para analizar el comportamiento de ello y determinar las fortalezas y amenazas de cada una de las matrices aplicadas en el diagnóstico.

La organización actualmente no cuenta con maquinaria de alta tecnología, los equipos actuales prestan un servicio, aunque no completamente eficiente, aunque suplen con las necesidades demandantes actuales, la inversión más próxima será en una maquina empacadora lo cual mejorara las condiciones de embalaje y transporte.

La organización y sus directivos desconocen las técnicas de innovación, por tal motivo este es un factor a tener en cuenta en el corto plazo, por otro lado, las vías de acceso hasta el municipio se encuentran en perfecto estado, aunque en época de invierno, las carreteras de acceso a la finca en donde funciona la organización se tornan húmedas y lodosas lo cual dificulta el acceso y el óptimo desarrollo de las actividades.

**CAPITULO II**  
**FORMULACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA PANELERA SANTA**  
**LIBRADA**

**7. ESTRATEGIA GERENCIAL**

**7.1 Software Mic Mac**

La calificación de la matriz Mic Mac es basada en los 17 factores que se tienen en cuenta para llevar a cabo este software.

**7.1.1 Mapa De Influencias/Dependencia Directa Micmac**

Para la elaboración del mapa de influencias en el software MICMAC se da calificación a los 15 factores de cambio establecidos para la organización “Entable Panelero Santa Librada” dicha calificación se asigna como se muestra a continuación:

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

- 0: No influence
- 1: Weak
- 2: Moderate influence
- 3: Strong influence
- P: Potencial influencias

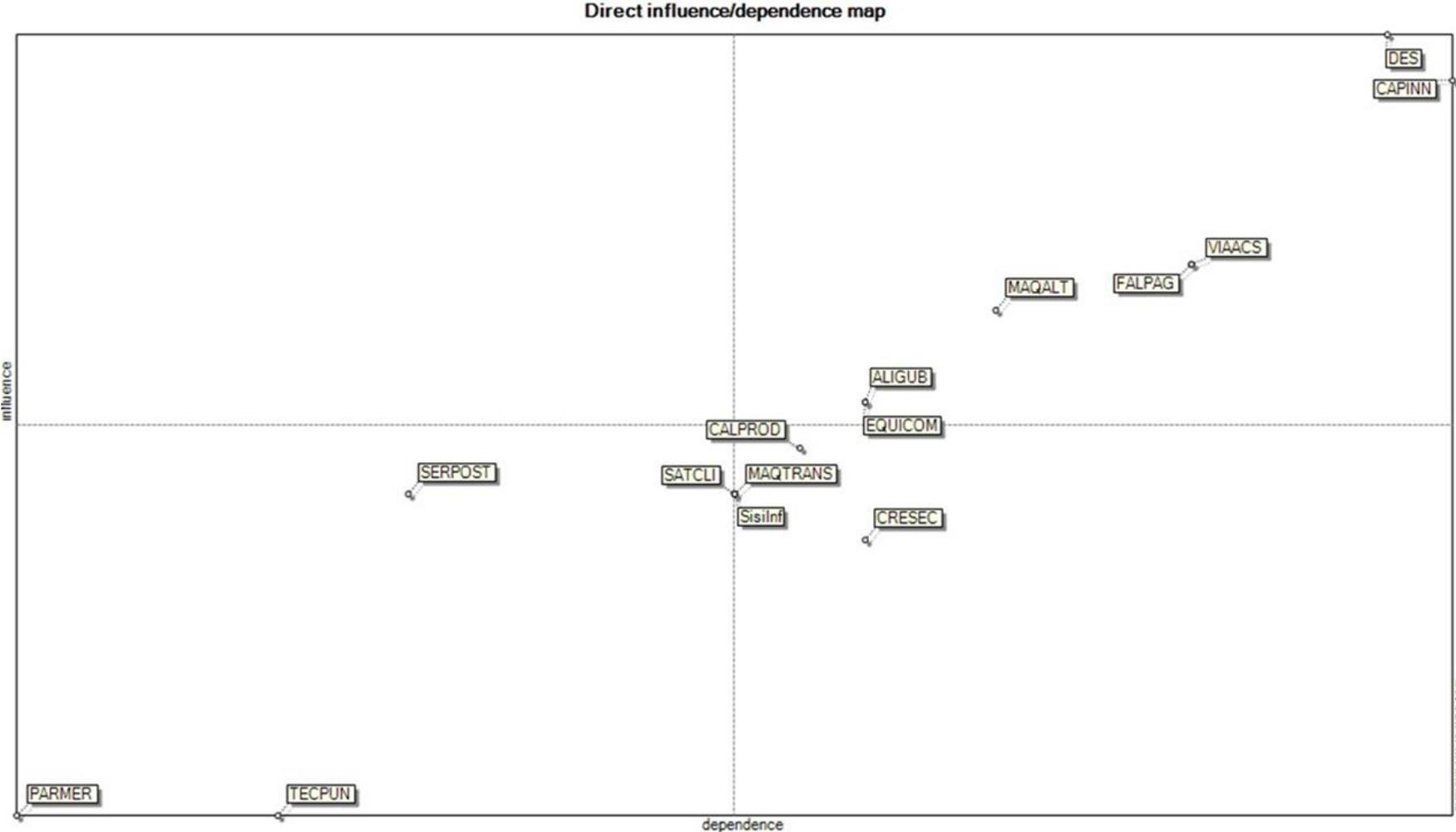
Figura 4. Mic Mac

	1 : CALPROD	2 : SisInf	3 : MAQTRANS	4 : FALPAG	5 : MAQALT	6 : SERPOST	7 : DES	8 : EQUICOM	9 : PARMER	10 : TECPUN	11 : ALIGUB	12 : SATCLI	13 : CAPINN	14 : CRESEC	15 : VIAACS
1 : CALPROD	0	2	1	0	3	0	0	1	2	3	0	3	3	0	0
2 : SisInf	2	0	3	0	2	2	0	3	2	3	0	2	3	3	1
3 : MAQTRANS	1	3	0	1	2	1	0	2	1	1	1	0	0	1	3
4 : FALPAG	0	3	0	0	1	3	1	3	0	3	1	1	0	1	0
5 : MAQALT	3	3	2	0	0	1	0	3	2	3	1	2	2	0	0
6 : SERPOST	0	2	1	3	1	0	0	1	P	2	1	P	3	2	0
7 : DES	0	1	1	0	2	1	0	1	0	0	2	0	0	1	1
8 : EQUICOM	1	P	2	2	3	3	1	0	2	3	1	1	2	1	0
9 : PARMER	2	2	1	0	2	P	0	2	0	1	1	3	2	2	1
10 : TECPUN	3	3	1	3	3	2	0	3	1	0	2	2	2	1	1
11 : ALIGUB	0	0	1	1	1	1	2	1	1	2	0	1	0	3	3
12 : SATCLI	3	2	0	1	2	P	0	1	3	2	1	0	3	1	0
13 : CAPINN	3	3	0	0	2	3	0	2	2	2	0	3	0	1	0
14 : CRESEC	0	3	1	1	0	2	1	1	2	1	3	1	1	0	P
15 : VIAACS	0	1	3	0	0	0	1	0	1	1	3	0	0	P	0

Fuente: Software MICMAC

Con la ayuda del software de MICMAC se determinó el mapa de influencias y dependencias directas y se obtuvo el siguiente resultado.

Figura 5. Resultado Matriz MICMAC



Fuente: Software MICMAC

## **7.1. 2 Interpretación de Resultados del Análisis Estructural**

### **7.1.2.1 Variables de Poder**

En el resultado que proyectó la matriz MICMAC, no tenemos variables de poder

### **7.1.2.2 Variables de Conflicto**

#### **4. Facilidades de Pago**

La organización especula en la comodidad de sus compradores y proveedores, según los acuerdos entre las partes los plazos concebidos para efectuar los pagos son a mes vencido. Para los proveedores siempre el plazo máximo de pago será a 30 días. Esto ayuda a que en un futuro cuando se vaya a controlar la gestión de finanzas, contabilidad y compras las cuentas por pagar estén controladas y no superen un presupuesto de pago pre establecido. Para los compradores se propone implementar un historial de volumen y cumplimiento de pagos que puede pasar a 60 días con los clientes más fieles.

#### **5. Maquinaria de alta tecnología**

La organización actualmente no cuenta con maquinaria de alta tecnología, los equipos actuales prestan un servicio, aunque no completamente eficiente suplen con la demanda y condiciones de calidad actuales, la inversión más próxima en consecución de un equipo se propone sea para una máquina de empaque que le dé mayor valor agregado al producto en su presentación y condiciones de embalaje para transporte, a comparación de otras empresas que asemejan el método o modelo de producción a la finca “Santa Librada” su hornilla (horno) no genera la cantidad necesaria de calor lo cual retrasa el proceso productivo. En general la maquinaria con la que cuenta la organización debido a las normas es obsoleta, dando merito a que allí se produce un producto de buena calidad.

## 7. Desempleo

Este factor genera una alta participación puesto que los factores económicos explotados en este sector, es el agrícola y ganadero, por falta de inversión el desempleo es una variable de conflicto de doble vía, uno de los factores que afecta al municipio es que la población que allí habita aprenden el oficio de manera empírica y artesanal por tanto se desconoce las buenas prácticas de manufactura a la hora de elaborar los productos y la normatividad vigente al día de hoy, por tal motivo las organizaciones se ven en la necesidad de contratar personal calificado, lo cual es escaso en la zona, lo que impide que estas pequeñas empresas no sean competitivas y necesiten de la tercerización para lograr llevar su producto al cliente final.

## 11. Alianzas gubernamentales

La organización trabaja en conjunto con la alcaldía dado que es una de las pequeñas empresas productoras del municipio con un largo tiempo de funcionamiento. Se está trabajando en alianzas a nivel gubernamental con los proyectos de la gobernación de Cundinamarca para empresas de los sectores primario y secundario, adicional está afiliado a Fedéramela.

## 13. Capacidad de innovación

En estos momentos la empresa no está implementando técnicas de innovación en sus productos, por tal motivo este es un factor que se está teniendo en cuenta para hacer mejoras. Luego de la presentación de este trabajo se hizo la sensibilización al área estratégica de la necesidad de innovación en su producto.

## 15. Vías de acceso

Las vías de acceso en donde está ubicada la empresa, están en mínimas condiciones de movilidad, presenta un suelo rocoso y arenoso el cual en época invierno su acceso es aun con mayor dificultad, con apoyo de la gobernación de

Cundinamarca y la alcaldía municipal se han asignado recursos para el mejoramiento de estas vías, facilitando el acceso y el transporte de los productos, así como la provisión de insumos.

### **7.1.2.3 Variables de Dependencia**

#### 8. Equipos de comunicación

Los equipos de comunicación de la empresa generan una dependencia puesto que para llevar un control y una mayor facilidad para comunicarse con sus distribuidores y proveedores se hacen indispensables. Las aplicaciones y comunicaciones de los teléfonos inteligentes son de vital ayuda e importancia. Se propone la implementación de red de acceso a internet para una óptima comunicación y control en tiempo real de todos los procesos que involucran la labor

#### 14. Crecimiento del sector

El crecimiento del sector tiene un efecto directo de dependencia en la organización, destaca el buen comportamiento positivo de la organización, en donde se destacan como las principales productoras en el municipio. El aumento a nivel nacional y departamental de la producción de caña y sus derivados también es representativo para la producción y proyección del trapiche.

### **7.1.2.4 Variables de Indiferencia**

#### 10. Tecnología de punta

En estos momentos la organización no cuenta con tecnología de punta, visto que no cuenta con los recursos suficientes para la implementación de estas, la maquinaria con la que cuenta la compañía tiene muchos procedimientos manuales. Esta es un área de oportunidad para generar cambios a nivel estructural y de calidad en el trapiche.

## 9. Participación en el mercado.

La participación en el mercado es fuerte, sobretodo porque hay organizaciones con muchos años de vigencia que se han establecido como líderes en el gremio, con un fuerte músculo financiero y un portafolio de clientes y mercados muy amplio; esta variable ejerce una alta influencia en la organización ya que si no se presta atención a la competencia se corre el riesgo de quedar rezagados y posteriormente salir del negocio lo que implicaría la quiebra de la organización.

### **7.1.2.5 Variables de pelotón**

#### 1. Calidad del producto

No es ventaja frente a sus competidores, aunque el proceso de fabricación es limpio y obedece a lo más utilizado en esta clase de negocios no hay valor agregado en mediciones ni controles para garantizar peso, sabor o apariencias de la panela, La inspección visual único control que se está tratando de implementar y documentar en este momento.

#### 2. Sistemas de información

No existe un canal de información definido, de igual manera no se cuenta con una ayuda ERP para la gestión y mejora de tiempos en la transmisión de la información. Se propone el uso de correos electrónicos y demás herramientas de internet.

#### 3. Maquinaria de transporte

El equipo de transporte subcontratado cumple con los requerimientos actuales de la empresa, los mantenimientos y controles realizados a los vehículos son ajenos a la organización. De igual manera no se tiene un control a estos terceros con los cuidados e inocuidad del producto.

## 6. Servicio postventa

No existe el servicio postventa para los clientes, la comunicación generada es para la toma de pedidos, pero no se evidencia devoluciones por desviaciones del producto, reposiciones o descuentos por demoras o daños en el proceso de transporte ni tampoco procesos de retroalimentación para la mejora continua.

## 12. Satisfacción del cliente

Estas variables de pelotón no pueden ser incluidas en ningún cuadrante. Su influencia en la organización en el caso de la calidad del producto es alta, la maquinaria de transporte es muy regular, y las otras variables que se evidencian en este análisis son muy regulares ya que son de gran influencia para impactar en la organización como tal.

**CAPITULO III**  
**OPERACIÓN TACTICA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA PANELERA SANTA**  
**LIBRADA.**

**8. PLANES DE ACCION**

**8.1 Planeación Táctica y Operativa**

Teniendo en cuenta el escenario apuesta para el caso de la empresa panelera Santa librada, en donde la afectación de los factores más influyentes se encuentra en constante crecimiento, desarrollo y evolución, para la empresa se proponen las siguientes estrategias.

1. Control y apoyo contable en el gasto operacional
2. Mediciones de calidad por control de la producción
3. Implementación de sistemas de información y maquinaria de alta tecnología
4. Cronograma Actividades de Mantenimiento
5. Implementación Programa Básico de Higiene y Seguridad y Salud en el Trabajo
6. Desarrollo de Estrategias Integrales de RSE
7. Estandarización y Formalización de Procesos
8. Diagramación

**8.2 Plan Estratégico**

Entendiendo como direccionamiento estratégico la formulación de finalidades y propósitos de una empresa consignan los objetivos definidos a largo plazo, por lo general están en un lapso de 5 o 10 años, que, por ser de su naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, sostenibilidad y, sobre todo de servicio a los clientes y usuarios de esta forma el direccionamiento

estratégico sirve como marco para los planes de cada área de la empresa porque tiene un alcance mucho mayor, estos llegan a una proyección detallada cumplimiento las responsabilidades específicas que se limitan al campo de acción.

Planteando la misión, visión, principios corporativos, mega, políticas, mapa estratégico y el organigrama de procesos que a continuación se expresan

### **8.2.1 Misión Propuesta**

Como microempresa agroindustrial, dedicada al cultivo, cosecha de caña de azúcar, y posterior proceso de transformación de panela dulce de la caña, con un capital humano satisfacemos las necesidades de los clientes y consumidores de panela de los mercados tradicionales.

### **8.2.2 Visión Propuesta**

Consolidarnos para el año 2023 en el mercado regional y nacional como uno de los principales cosechadores y productores de panela de caña de azúcar, encaminados a la permanencia exitosa de la compañía en el mercado, contribuyendo al bienestar del consumidor a través de la nutrición, ampliando nuestro portafolio de servicios, favoreciendo la protección del medio ambiente y de la comunidad.

### **8.2.3 Mega**

Para el año 2030 optimizar los procesos y áreas de la compañía, logrando convertirnos en una organización auto sostenible y con un amplio reconocimiento de nuestra marca, basado en indicadores de gestión y políticas de calidad, atrayendo inversión y alianzas empresariales que giren en torno a la caña de azúcar y sus derivados.

### **8.2.4 Objetivos Corporativos**

1. Lograr la fidelización de los clientes ofreciendo productos de alta calidad e innovadores

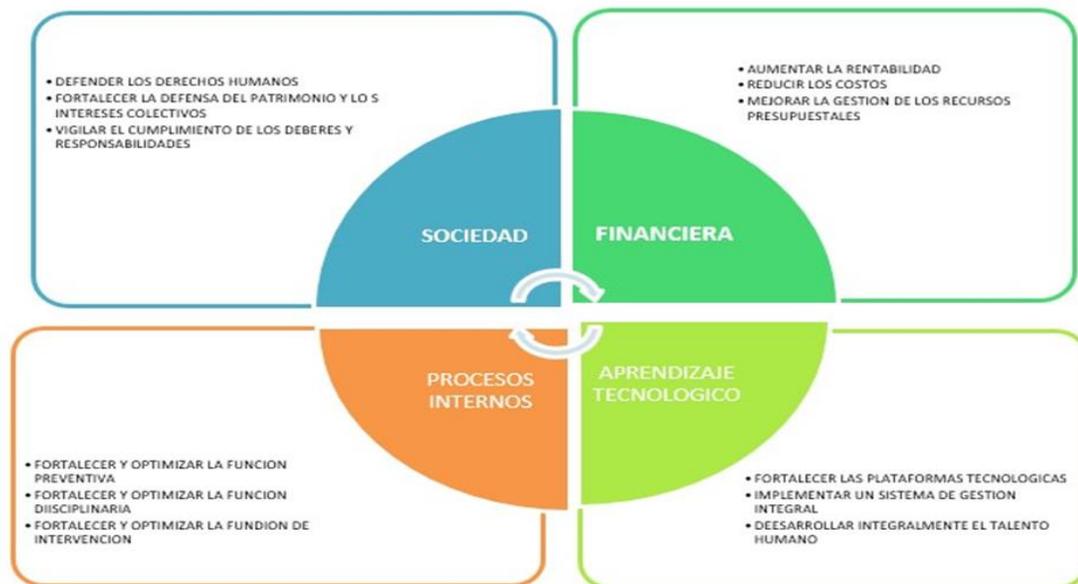
2. Mejorar continuamente los procesos de calidad de los productos mediante la capacitación de nuestros colaboradores
3. Contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa y del sector incursionando en nuevos mercados

### 8.2.5 Formular los Principios Corporativos

1. Nutrición
2. Salud
3. Bienestar
4. Liderazgo y Responsabilidad
5. Seguridad y Salud en el Trabajo
6. Agricultura y Desarrollo Rural
7. Sostenibilidad Ambiental

### 8.2.6 Mapa Estratégico

Figura 6. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia

### 8.3 MATRIZ AXIOLOGICA

La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principio vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Tabla 51. Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLOGICA					
IVOLUCRADOS / VARIABLE VALOR	AREA ESTRATEGICA	AREA DE OPERACIONES	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
RESPONSABILIDAD DE CAMBIO	X	X	X	X	
IDONEIDAD Y TRAYECTORIA	X	X	X		X
JUSTICIA COMERCIAL	X	X	X		X
EQUIDAD Y EQUILIBRIO	X	X	X	X	X
ETICA	X	X	X	X	X
MEJORA CONTINUA	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis:**

Se tomaron las variables de valor más representativas a nivel corporativo para medir los valores y principios a los todos los grupos que tienen relación con la organización, en donde se evidencia que en todas las variables la organización tiene área de oportunidad, Se está en el momento preciso para iniciar el trabajo de mejora en estos aspectos ya que esta evaluación puede definir los cambios en procesos, clientes y competencia que no estén comprometidos con la mejora

de la organización. La justicia comercial por el ejercicio normal del negocio puede dar una espera en comparación con los otros valores, pero tiene un peso proporcional de igual importancia.

#### **8.4 Desarrollo Planeación Táctica Operativa**

##### **8.4.1 Control y Apoyo Contable en el Gasto Operacional**

##### **8.4.2 Mediciones de Calidad para Control de la Producción**

##### **8.4.3 Implementación de Sistemas de Información y Maquinaria de alta Tecnología**

##### **8.4.4 Acuerdo con las Empresas del Sector**

##### **8.4.5 Cronograma de Actividades de Mantenimiento**

##### **8.4.6 Implementación Programa Básico de Higiene y Seguridad y Salud en el Trabajo**

##### **8.4.7 Desarrollo de Estrategias Integrales de RSE**

##### **8.4.8 Estandarización y Formalización de Procesos**

### 8.4.1 Control y Apoyo Contable en el Gasto Operacional

Tabla 52. Control y Apoyo Contable en el Gasto Operacional

<b>Variable:</b>	Económica						
<b>Estrategia:</b>	Control y Apoyo Contable en el Gasto Operacional						
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Establecer Presupuesto de Gastos						
<b>Meta:</b>	Registrar, controlar gastos de la empresa						
PROYECTOS	PLANES	PROGRAMAS	ACTIVIDADES Y ACCIONES	RESPONSABLE	DURACION	PRESUPUESTO	PLAN DE SEGUIMIENTO
Implementar un sistema contable para el control de los gastos operacionales, llevar libros contables Buscar nuevos proveedores con mayor calidad y mejores precios	Plan estratégico de compras mensual y trimestral Proyección de gastos no operacionales anual	Base de datos de facturas y cuentas por pagar Centralización de solicitudes de servicios Control Contable y Fiscal	Crear bases de datos de proveedores para analizar precios y abastecimiento Control y reporte diario y semanal de gastos Control de cuentas por pagar y cuentas por cobrar	Gerencia General Contador	Planes anual Planes Mensuales	1,5% de La utilidad bruta operacional	Generar Balance Score Card de Operaciones

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.2 Mediciones de Calidad para Control de la Producción

Tabla 53. Mediciones de Calidad para Control de la Producción

<b>Variable:</b>	Económica y Tecnológica						
<b>Estrategia:</b>	Mediciones de Calidad para Control de la Producción						
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Proporcionar valor agregado al producto bajo controles de calidad en el proceso productivo						
<b>Meta:</b>	Garantizar la calidad antes, durante y después del proceso						
PROYECTOS	PLANES	PROGRAMAS	ACTIVIDADES Y ACCIONES	RESPONSABLE	DURACION	PRESUPUESTO	PLAN DE SEGUIMIENTO
Acceder a subsidios gubernamentales y préstamos financieros para adquisición de equipos de medición y parámetros de calidad	Plan de producción mensual, semanal y diario. Cronograma de actividades y control de producto por lote de producción	Programa de control de la producción Pruebas de acidez Durabilidad Bromatología	Por medio del control de la producción generar instructivos de arranques y procedimientos en producción Garantizar la calidad los insumos y suministros	Gerencia General Área de Producción	Planes diarios con cortes semanales y mensuales	No requiere de un presupuesto inicial	Mediante un Check list del reporte diario de la producción

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.3 Implementación de Sistemas de Información y Maquinaria de alta Tecnología

Tabla 54. Implementación de Sistemas de Información y Maquinaria de alta Tecnología

<b>Variable:</b>	Tecnológica						
<b>Estrategia:</b>	Implementación de sistemas de información y maquinaria de alta tecnología						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar el desarrollo de ciencia y tecnología para el mejoramiento de la empresa						
<b>Meta:</b>	Incentivar a las empresas del sector a implementar estrategias tecnológicas						
PROYECTOS	PLANES	PROGRAMAS	ACTIVIDADES Y ACCIONES	RESPONSABLE	DURACION	PRESUPUESTO	PLAN DE SEGUIMIENTO
Fortalecimiento de la innovación y gestiones de herramienta para la optimización de los procesos	Se desarrollara un plan de innovación en el sector y nuevas herramientas tecnológicas	Programa de innovación en el sector y implementación de nuevas herramientas tecnológicas y capacitaciones, y actualizaciones a los procesos de siembra y producción	Participación en eventos de alta tecnología, realizar encuentros con el gremio del sector, entidades públicas con el fin de incentivar a los empresarios del sector implementar herramientas tecnológicas en sus negocios.	Gremio Panelero, Fedepanela y Corpoica Colciencias	La duración depende de lo que se va a implementar ya sea maquinaria nueva o implementación de sistemas operativos.	Depende de la inversión que se quiera realizar y cual es el capital que la empresa desea invertir en esas herramientas	Se llevaran planes de seguimiento mensuales en el primer año y de esta forma se observa como va el funcionamiento de estas herramientas

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.4 Acuerdo con las Empresas del Sector

Tabla 55. Acuerdo con las Empresas del Sector

<b>Variable:</b>	Económica						
<b>Estrategia:</b>	Acuerdo con las Empresas del Sector						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Lograr acuerdos con las empresas del sector apuntando al mejoramiento e integración de las cadenas productivas						
<b>Meta:</b>	Apertura nuevos negocios						
<b>PROYECTOS</b>	<b>PLANES</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>ACTIVIDADES Y ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PLAN DE SEGUIMIENTO</b>
Proveedor de insumos y suministros, abastecimiento de la empresa y demás del sector	Plan de abastecimientos de insumos y suministros	Control y seguimiento de inventarios de insumos y suministros por empresa	Presupuesto de compras de insumos y suministros para llevar a cabo la actividad productiva, proporcionando insumos agrícolas para la siembra, herramientas manuales, empaques, combustibles, aceites, y demás insumos necesarios para el desarrollo de la actividad	Gerencia General Propietarios	Según lo estipulado en los acuerdos por parte de las empresas	Depende de la cantidad requerida de insumos y suministros	Mensual

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.5 Cronograma de actividades de mantenimiento

Tabla 56. Cronograma de actividades de mantenimiento

Variable:	Tecnologica						
Estrategia:	Cronograma de actividades de mantenimiento						
Objetivo estrategico:	Control de tiempos de paro por daños mecanicos						
Meta:	Optimizacion del proceso productivo						
PROYECTOS	PLANES	PROGRAMAS	ACTIVIDADES Y ACCIONES	RESPONSABLE	DURACION	PRESUPUESTO	PLAN DE SEGUIMIENTO
Implementar programas de mantenimiento preventivo y correctivo en las instalaciones de la empresa	Formato preoperativo antes del desarrollo de la actividad productiva	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo	Identificacion de fallas mecanicas y electricas Lubricacion de engranajes ,chumaceras, masas. Mantenimiento motores	Gerencia General Mecanico	4 horas	400000 mensual	Desarrollo de actividades semanales

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.6 Implementación Programa Básico de Higiene y Seguridad y Salud en el Trabajo

Tabla 57. Implementación Programa Básico de Higiene y Seguridad y Salud en el Trabajo

<b>Variable:</b>	Ambiental						
<b>Estrategia:</b>	Implementación Programa Básico de Higiene y Seguridad y Salud en el trabajo						
<b>Objetivo estratégico:</b>	Crear Ventajas Competitivas frente a empresas del sector						
<b>Meta:</b>	Mejorar las condiciones de salud y seguridad de la empresa						
<b>PROYECTOS</b>	<b>PLANES</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>ACTIVIDADES Y ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACION</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PLAN DE SEGUIMIENTO</b>
Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo	Diagnostico de condiciones de trabajo y salud	Programa de mejoramiento de las condiciones de trabajo, salud y satisfacción del personal	Identificación de peligros y Evaluación de Riesgos Determinar Objetivos Definición del sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo	Gerencia General Asesor Salud Ocupacional	Posterior al diagnóstico y evaluación se toman decisiones para la implementación del programa y por ende la duración	Dependiendo de los requerimientos del servicio ya sea: asesoría, consultoría, implementación, auditoría y estos a su vez: por horas, mensualidades o el valor total del proyecto	Plan de seguimiento semanal y mensual

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.7 Desarrollo de Estrategias Integrales de RSE

Tabla 58. Desarrollo de Estrategias Integrales de RSE

<b>Variable:</b>	Social						
<b>Estrategia:</b>	Desarrollar Estrategias Integrales de Responsabilidad Social Empresarial en el Negocio						
<b>Objetivo estrategico:</b>	Contribuir con el crecimiento y sostenibilidad de la compañía						
<b>Meta:</b>	Promover la eficiencia, competitividad e innovacion en la empresa						
<b>Proyectos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Actividades y Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duracion</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de seguimiento</b>
Mejorar el entorno social, economico y ambiental de la empresa	Identificacion de requerimientos legales Generacion de ideas de Responsabilidad Social Empresarial	Programa de Direccion Estrategica de Responsabilidad Social Empresarial Acuerdos empresariales y gubernamentales para la mejora de zonas de acceso. Plan de Recuperacion de Fuentes Hidricas Capacitacion de Siembra y cosecha de caña de azucar	Solicitud de intervencion por parte de los entes gubernamentales a las zonas de ubicación de las empresas Apoyo por parte de empresas privadas Optimización y aprovechamiento máximo de recursos hidricos Programa de cero desperdicios	Gerencia General Entidades Gubernamentales Asesor de RSE	No se tiene un periodo de tiempo determinado, el estudio requerido es a largo plazo	No se tiene identificado el presupuesto para la implementacion del programa debido a que es una accion a largo plazo	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.8 Estandarización y Formalización de Procesos

Tabla 59. Estandarización y formalización de procesos

Estrategia:	Estandarización y formalización de procesos (flujograma, cursograma, diagrama de hilos, diagrama de recorrido)						
Objetivo Estratégico:	Identificar cambios en el proceso que contribuyan con los rendimientos en la producción						
Meta:	Estandarizar procesos						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Diseño y propuesta de diagramas de recorrido, diagrama de hilos, cursograma y flujograma	Estandarización y formalización de procesos	Desarrollo de diagramas	Identificación secuencial de actividades productivas para determinar posibles cambios o adecuaciones locativas para mejoras en el proceso	Gerencia General Anderson Pachon Carlos Sanchez	Planes anual	No requiere de presupuesto	Dependiendo de las adecuaciones y cambios efectuados el plan de seguimiento es semestral, ya que la organización requiere de cambios inmediatos en la actividad productiva

Fuente: Elaboración propia

## 8.5 Matriz IGO

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; primeramente, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar.<sup>92</sup>

Tabla 60. Matriz IGO

ITEM	FACTORES DE CAMBIO	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD			
			F	M	D	N
1	CALIDAD EN EL PRODUCTO	98			1	
2	SISTEMAS DE INFORMACION	90	5			
3	MAQUINARIA DE TRANSPORTE	55		3		
4	FACILIDADES DE PAGO	80	5			
5	MAQUINARIA DE ALTA TECNOLOGIA	72	5			
6	SERVICIO POST VENTA	100	5			
7	DESEMPLEO	90	5			
8	EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	75	5			
9	PARTICIPACION EN EL MERCADO	90		3		
10	TECNOLOGIA DE PUNTA	68				0
11	ALIANZAS GUBERNAMENTALES	93				0
12	SATISFACCION DEL CLIENTE	81				0
13	CAPACIDAD DE INNOVACION	81		3		
14	CRECIMIENTO DEL SECTOR	95		3		
15	VIAS DE ACCESO	71			1	
<b>NUMERO DE FACTORES POR CUADRANTE</b>			<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PROMEDIO</b>			<b>82,6</b>	<b>2,93</b>		

Fuente: elaboración propia

Los factores que se evalúan en la matriz son factores de cambio que de una u otra forma tienen un grado de importancia para la empresa.

<sup>92</sup> DR. ALFONSO RAMÓN CH UNG PINZÁS/ <https://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/>

Figura 7 Valoración IGO



Fuente: Elaboración propia

### 8.5.1 Variables que demandan acciones inmediatas

Luego de ajustar las variables y realizar la ubicación para análisis dentro de la matriz se identifica que la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la participación en el mercado son variables que necesitan acciones inmediatas no dan lugar a errores, respecto a la calidad del producto como se planteó anteriormente se harán inspecciones visuales periódicas acordes a los procesos de producción, se estandarizaran pesos y forma de la panela; para la satisfacción del cliente se implementara el canal de comunicación post venta para identificar las aéreas de oportunidad y feed back o retroalimentación del trapiche; respecto a la participación del mercado el paso uno es invadir todas las zonas aledañas al trapiche con la panela propia. Esta es la única manera de permanecer vigentes en el mercado.

### **8.5.2 Variables que demandan retos**

El desempleo y la capacidad de innovación son factores que deben tener una especial atención por parte de la organización, estas dos variables ubicadas en el cuadrante de retos son la segunda prioridad y por ello se trabajara de la mano con la alcaldía para la contratación digna y acorde al mercado. Los números del desempleo en 2017 disminuyeron y se espera que en el sector rural de Cundinamarca también se vea reflejado; en relación a la capacidad de innovación se transmitió la necesidad a los dueños de la organización, se hizo la sensibilización para que sea desde ellos mismos que se generen las ideas y acciones para aumentar la innovación. Se están evaluando todos los procesos desde las compras de materias primas hasta el servicio post venta para re inventar o re diseñar procesos y el portafolio de la organización

### **8.5.3 Variables que demandan acciones innecesarias**

Las facilidades de pago y los servicio post-venta en un corto plazo se pueden mantener como están, el valor agregado que dan actualmente en relación a otras variables no tienen una participación significativa, las facilidades de pago finalmente contribuyen al movimiento de capitales entre organizaciones que se llevan actualmente sin generar traumatismos en el negocio o ejercicio comercial. Para el servicio post-venta mientras no esté implementado un plan de mejora continua no son relevantes los datos o la información que se obtengan del consumidor final o distribuidor.

### **8.5.4 Variables que demandan acciones menos urgentes**

Las alianzas gubernamentales y las vías de acceso debido a la poca participación del gobierno en el sector y lo que implica la inversión para restablecer las vías de acceso, en este cuadrante encontramos que la organización no se preocupa por llevar a cabo alianzas de tipo gubernamental en un plazo corto debido al tamaño de la empresa.

Proyectando la organización “Entable Panelero Santa Librada” en 5 años el escenario que seleccionamos es el de las variables que demandan retos, en este caso debido a que se ha aumentado el desempleo en el sector y a su vez una de las principales ventajas con las que cuenta la organización en el momento es el alza en el precio de venta y el aumento en el ingreso y rentabilidad para los propietarios debido a un factor de carácter ambiental climático lo que dificulta la producción y la distribución del producto, por consiguiente para el año 2023 principalmente se contara con la implementación en los sistemas tecnológicos de producción y comunicación, así mismo se implementaran alianzas gubernamentales para el mejoramiento de carreteras y subsidios para el cultivo de la caña de azúcar.

### 8.6. Vectores Direccionales de Futuro

Figura 8.Vectores de direccionamiento

10	TEGNOLOGIA DE PUNTA	APOYO TECNOLOGICO INTERNO
8	EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	
4	FACILIDADES DE PAGO	
3	MAQUINARIA DE TRNASPORTE	
2	SISTEMAS DE INFORMACION	
15	VIAS DE ACCESO	
11	ALIANZAS GUBERNAMENTALES	
7	DESEMPLEO	VENTAJA COMPETITIVA
1	CALIDAD DEL PRODUCTO	
6	SERVICIO PORS VENTA	
9	PARTICIPACION EN EL MERCADO	
12	SATISFACCION DEL CLIENTE	
13	CALIDAD DE INNOVACION	
14	CRECIMIENTO DEL SECTOR	

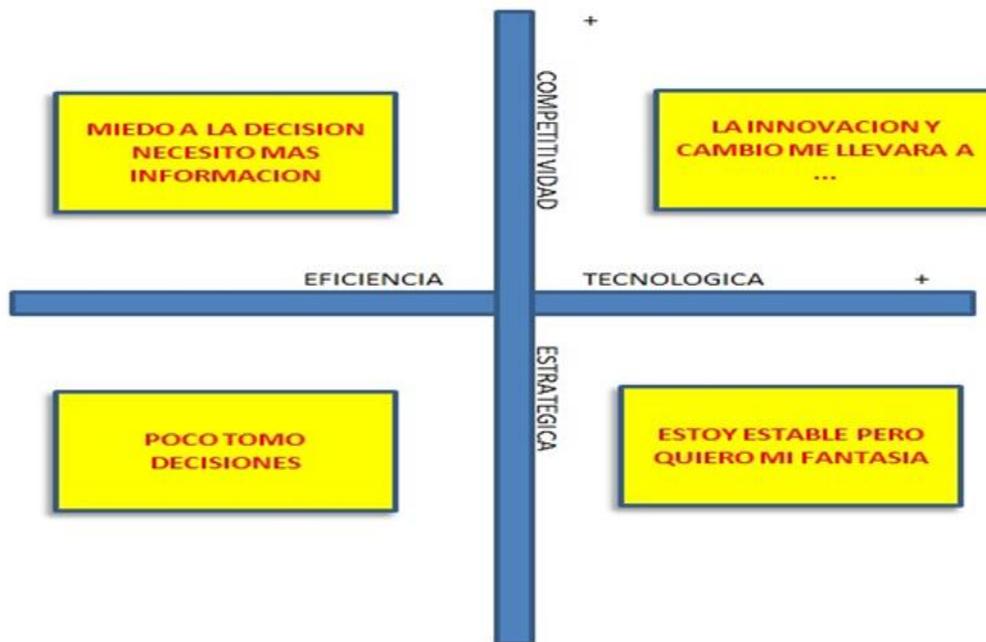
Fuente: Elaboración propia

### 8.7 Cruz de Ejes de SCHWARTZ

Los ejes de Schwartz es otra forma de seleccionar el escenario futurible apuesta y toma como base las variables claves determinadas en el análisis estructural. El principio es sencillo pero muy efectivo; las variables claves identificadas, se

separan en dos grandes categorías, cada una de las cuales tendrá una escala de valoración que va de mayor a menor, es decir de + a -; Luego se colocan ambas categorías como eje y se cruzan, luego los escenarios serán las posibles variaciones de las escalas de las categorías. Para entender mejor el tema, imagínese que como fruto de un análisis estructural se han determinado seis variables claves: V1, V2, V3, V4, V5 y V6; pues bien, estas variables pueden ser separadas en dos grandes categorías: C1 y C2; por lo tanto, C1 contiene a V1, V2 y V3; y C2 contiene a V4, V5 y V6. En el plano, los ejes deberán trazarse de la siguiente forma.<sup>93</sup>

Figura 9. Cruz de ejes



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:**

La anterior cruz de ejes muestra los 4 escenarios donde se ubican las variables, divide en temas de tecnología la eficiencia que se obtiene por la ayuda de esta

<sup>93</sup> Dr. Alfonso Román Chung/ <https://ramonchung.wordpress.com/2013/09/02/los-ejes-deschwartz/>

y la competitividad dadas las estrategias diseñadas o implementadas por la organización.

El primer escenario llamado “miedo a la decisión, necesito más información” obedece a la eficiencia obtenida por el estudio de campo y políticas de gestión implementadas por la organización, dan una ventaja no tangible que puede, aunque de manera muy tenue mostrar un camino para llevar a la organización a ser líder dentro de su mercado. La mayoría de datos se inicia para recolectar la información suficiente para implementar planes de operación. A largo plazo en un futuro alrededor de 5 años la recolección de información llevara a diseñar las metas con sustentados números y valores.

El segundo escenario denominado “la innovación y cambio me llevaran a”, tiene su fortaleza a la capacidad tecnológica de la organización en todo el sentido de su negocio. Los cambios generados por equipos y automatización generan aumentos en calidad y tiempos de ejecución que en resumidas cuentas vuelven el trapiche más eficiente. Para el 2023 el entable panelero Santa Librada tendrá estandarizado sus procesos gracias a los equipos de tecnología de punta el proceso de producción y los vehículos para transporte idóneos, la tecnología y competitividad llevaran a que el entable panelero sea líder respecto a sus competidores vecinos inmediatos por disminución en costos de fabricación y distribución.

El escenario llamado “estoy estable, pero quiero mi fantasía” obedece netamente a la mejora continua de todos los procesos, es la mega para la organización, este plan integral genera mejoras en la calidad y los procesos gracias a la estrategia que implemente la gerencia. A Futuro (2023) la implementación de un cuadro integral de gestión de mando empezara a medir y presupuestar todos los gastos en la operación. La coordinación de las tareas

y las responsabilidades llevara al entable panelero a tomar distancia con otros pequeños fabricantes de panela.

Por último, el escenario “Poco tomo decisiones” obedece a los modelos de gerencia que fueron eficaces en grandes organizaciones más o menos unos treinta años atrás donde el estudio del entorno era muy superficial, las organizaciones eran muy grandes y robustas, la mayoría de sus negocios provenían del sector público y no eran cambiantes sus estrategias pues eran líderes y no aparecían competidores a su alrededor. Para el año 2023 este modelo de organizaciones ya no estará en el mercado, la competitividad y condiciones acabaron sus operaciones. Este puede ser el momento, aunque ya tarde para tomar acciones al respecto y comenzar a generar cambios en lo más interno de sus estructuras.

El escenario apuesta que se recomienda para el entable panelero Santa Librada es el llamado “la innovación y cambio me llevaran a” ya que permite llevar a la realidad sus expectativas, se comienza a invertir y medir las inversiones, se deben definir objetivos, misión y visión para alcanzar en el corto, mediano y largo plazo lo que la gerencia quiere. Se transformará el negocio dando el paso para ser un modelo de negocio auto sostenible y próspero que sea guía y prospecto a copiar por otros entables paneleros.

### **8.8 Estrategias Basadas en el Escenario Apuesta**

Estas estrategias representan los pasos sucesivos que conducirán al Entable Panelero Santa Librada desde su estado actual a la situación futura esperada. Estos conjuntos de estrategias atractivas servirán para determinar las ventajas y desventajas, las compensaciones, gastos, y beneficios que implica la implementación de cada una de ellas.

En el proceso de identificar y evaluar las estrategias, están implicados gran parte de los colaboradores de la organización ya que la participación de ellos, ofrece mejores oportunidades para la toma de decisiones de cuáles van a ser las estrategias a tener en cuenta para implementar

1. Control y apoyo contable en el gasto operacional
2. Mediciones de calidad para control de la producción
3. Implementación de sistemas de información y maquinaria de alta tecnología
4. Acuerdo con empresas del sector
5. Cronograma de actividades de mantenimiento
6. Implementación programa básico de higiene y seguridad industrial
7. Desarrollo de estrategias integrales de RSE
8. Estandarización y formalización de procesos

### **8.9 Matriz de Correlación**

El análisis factorial se puede utilizar para estudiar series numéricas o de valores cuantitativos para un determinado número de variables cuantitativas mayor de dos. La matriz de correlación es una matriz conformada por  $n$  filas y por  $n$  columnas, además es una matriz simétrica, es decir, que los valores de los elementos  $a$  de la matriz, es el mismo valor de los elementos  $b$  de la matriz.

La matriz de correlación nos explica cómo se encuentran relacionadas cada una de las variables con otra variable. Su diagonal siempre contendrá el valor de 1. Si tiene un valor 0, nos indicara que no tiene ninguna relación con esa variable, por lo menos no lineal, es decir, puede que tenga una relación cuadrática o de otro grado.

Cuando la correlación es positiva, esto nos indica que su proyección de la regresión lineal va a tender a crecer conjuntamente con la contra variable, cuando la correlación es negativa, estos nos indica que su proyección de la regresión lineal va a tener que decrecer conjuntamente con la contra variable.

**Tabla 61. Matriz de correlación**

<b>MATRIZ DE CORRELACIÓN</b>							
	CAUIDAD DEL PRODUCTO	DESEMPLEO	EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	IMAGEN CORPORATIVA	Tecnología de punta	CAPACIDAD DE INNOVACION	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
	6	6	3	9	8	9	2
	3	4	4	8	7	5	10
	9	8	6	6	9	6	3
	8	7	9	8	8	2	9
	9	5	6	2	9	9	4
	2	10	3	9	4	5	5

	Calidad de Producto	Desempleo	Equipos de comunicación	Imagen corporativa	Tecnología de punta	Capacidad de Innovación	Reclutamiento y Selección
Calidad de Producto	1						
Desempleo	-0,171420098	1					
Equipos de comunicación	0,700519406	-0,06660749	1				
Imagen corporativa	-0,657559383	0,34503278	-0,353919199	1			
Tecnología de punta	0,890724958	-0,54435883	0,530690732	-0,597614305	1		
Capacidad de Innovación	0,19483241	-0,3105295	-0,514791562	-0,444444444	0,318727629	1	
Reclutamiento y Selección	-0,329632116	-0,31133461	0,35630307	0,227861976	-0,212430779	-0,75194452	1

Fuente: Elaboración propia

### 8.10 Análisis Matriz de Correlación

Es de vital importancia estudiar el comportamiento que puede existir entre las variables, por tal motivo se utilizó la matriz de correlación como herramienta que ayude a explicar la relación que existe en estas variables.

Las variables que conjuntamente tienden a crecer y fortalecer el desarrollo de la organización, como primer variable es la aplicación de tecnología con la

capacidad innovadora debido a que el mercado cada día es más exigente, la organización se ve en la necesidad de modificar o instalar nuevos modelos tecnológicos para poder competir con las demás empresas del sector ya que en el año 2017 debido a los fenómenos climáticos el precio de la panela ha sido favorable para el sector panelero, es por ello que la organización tiende a mejorar sus procesos productivos, comerciales y de marketing en miras a convertirse en una organización auto sostenible y reconocida en el sector.

Se puede evidenciar la relación que tiene la imagen corporativa con el reclutamiento y selección, en primer instancia el nivel de alfabetización del sector es en una escala mínima debido al difícil acceso a la educación en la zona y a los largo desplazamientos por parte de la población a las instituciones de formación, al mejorar en este aspecto como es el reclutamiento y selección con mano de obra calificada, es un eje fundamental para la imagen corporativa de la organización, debido a que estaría aumentando la calidad en la mano de obra y por ende en los productos y servicios que brinda la organización lo que brindaría mayor satisfacción en sus clientes y consumidores posicionando la empresa en el mercado y brindando un reconocimiento de marca.

Las variables que tienen una correlación negativa indican un decrecimiento por parte de estas, se evidencia que variables como el desempleo y equipos de comunicación afectan en cierta medida el crecimiento y buen desarrollo de la organización.

### **8.11 CURSOGRAMA ANALITICO**

El cursograma analítico es un diagrama que aborda un proceso de modo más detallado que el diagrama sinóptico, ya que en él se encuentran incluidas las cinco actividades fundamentales. Es por ello que se toma como una segunda etapa, en donde se introducen los detalles relativos al almacenamiento,

manipulación y el movimiento de los materiales entre las operaciones inherentes a la fabricación.

El cursograma analítico expone la circulación o sucesión de los hechos en un proceso, ya que expone la circulación o sucesión de los hechos en un proceso, debido a que representa gráficamente el orden en que suceden las operaciones, inspecciones, transportes, demoras y almacenamientos durante un proceso o un procedimiento, e incluye información adicional tal como el tiempo necesario y la distancia recorrida.

El cursograma analítico es de gran utilidad cuando se requiere tener mayor detalle visual de las actividades que se llevan a cabo en un proceso, por ello ahora se definen las cinco actividades fundamentales que se pueden desarrollaren un proceso:

Operación: indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Por lo común, la pieza, materia o producto en estudio, se modifica durante la operación

Inspección: indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas

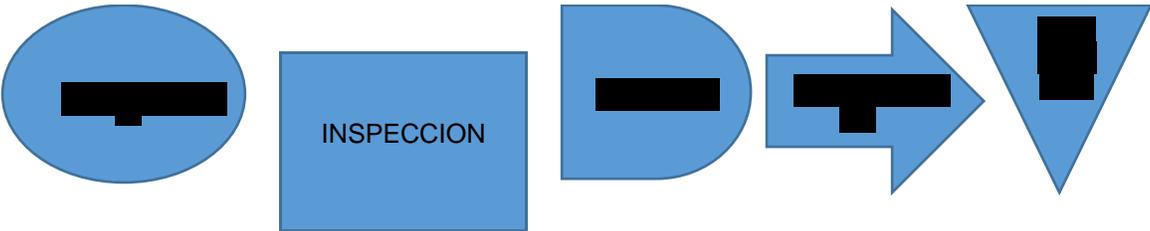
Transporte: indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro

Depósito provisional o espera: indica la demora en el desarrollo de los hechos; por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo, no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite

Almacenamiento permanente: indica el depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde sea recibido o entregado, mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia

Actividad combinada: cuando se desea indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo, se combinada los símbolos de tales actividades.

Figura 10. Elementos del Cursograma



Fuente: Elaboración propia

### 8.11.1 Propuesta Cursosograma analítico entable panelero santa librada.

Tabla 62.Cursosograma

CURSOGRAMA ANALITICO		OPERARIO/MATERIAL/EQUIPO								
DIAGRAMA		RESUMEN								
OBJETO: PANELA DULCE DE CAÑA		ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMIA					
ACTIVIDAD: PRODUCCION DE PANELA DULCE DE CAÑA		OPERACIÓN 	15							
		TRANSPORTE 	5							
		ESPERA 	1							
		INSPECCION 	3							
		ALMACENAMIENTO 	2							
METODO: ACTUAL		DISTANCIA MTS								
LUGAR: ENTABLE PANELERO SANTA LIBRADA		TIEMPO (H/H) 1340								
OPERARIO(S): FICHA:		COSTO POR CARGA								
		MANO DE OBRA								
COMPUESTO POR: FECHA:		MATERIAL								
APROBADO POR: FECHA:		TOTAL								
DESCRIPCION	CANTIDAD	DISTANCIA	TIEMPO	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
										
CORTAR CAÑA			450							
CARGAR CAÑA			20							1 CARGA 190 KILOS
TRANSPORTAR CAÑA			60							DEPENDIENDO DISTANCIA APROX
DESCARGAR CAÑA			3							
ALMACENAR CAÑA			10							1 CARGA
DIGIR A TRAPICHE			2							
EXTRACCION DE JUGO (TRAPICHE)			10							
APILAR BAGAZO			10							
TRANSPORTE ZONA BAGACERA			2							
LLENADO BATERIA			150							SE LLENA CON 15 CARGAS
LIMPIAR JUGO DE CAÑA			90							
INSPECCIONAR LIMPIEZA			20							
CLARIFICAR JUGO DE CAÑA			45							
INSPECCIONAR CLARIFICACION			20							
COCCION			180							
INSPECCION DE COCCION			20							
TEMPLE			90							
BATIDO ARTESON			25							
DIRIGIR ZONA DE MOLDEO			2							
ARMADO DE GAVERA ( MOLDES)			5							
VERTER DULCE EN MOLDES			25							
AMOLDAR			25							
DIRIGIR ZONA DE ENFRIAMIENTO			1							
ENFRIAMIENTO			30							
EMPAQUE			30							
ALMACENAMIENTO			15							
<b>TOTAL</b>			1340	15	5	1	3	2		

Fuente: Elaboración propia

## 8.12 FLUJOGRAMA

Flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de por ejemplo; las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso. Normalmente, el flujograma es empleado para; comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejorar la situación actual: diseñar un nuevo proceso en el cual aparezcan incorporadas aquellas mejoras; facilitar la comunicación entre las personas intervinientes; y para difundir de manera clara y concreta informaciones sobre los procesos.

Una de las características de los flujogramas es la utilización de símbolos para representar las diversas etapas del proceso, las personas o sectores implicados, la secuencia de las operaciones y la circulación de documentos y de datos.

Entre los símbolos más comunes se destacan: *elipse-limites* (identifica el inicio y el fin de un proceso), rectángulo- operaciones (representa una etapa del proceso; tanto el nombre de la etapa como de quien se encarga de ejecutarla, se inscriben dentro del símbolo), cuadrado recortado por *debajo-documentos* (documento que resulta de la correspondiente operación; en el interior se anota el nombre que corresponda) y rombo-decisión (representa al punto del proceso en el cual hay que tomar una decisión. La pregunta se inscribe dentro del rombo y dos flechas que salen del mismo enseñan la dirección del proceso en función de la respuesta real. (Ucha, 2011)<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Ucha, F. (19 de 12 de 2011). *DEFINICION ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>

### **8.12.1 Utilidades del Flujograma**

Las principales utilidades del flujograma son:

El proceso se entiende más fácilmente que leyendo un texto, incluso para personas no familiarizadas con el

Los agentes involucrados al observar visualmente el proceso pueden llegar más fácilmente a un acuerdo sobre los métodos a seguir coordinar acciones, delimitar tiempo.

Deja bien definidas las responsabilidades y funciones de cada uno de los agentes que intervienen

Es útil para establecer indicadores operativos

Facilita el proceso de los nuevos procesos

Apoya en la formación personal

Permite mejorar la gestión de la organización

### **8.12.2 Tipos de Flujogramas**

Los flujogramas pueden ser de tipo matricial o de tipo lineal

#### **8.12.2.1 Tipo Matricial**

Los agentes que intervienen en el proceso aparecen en la cabecera del dibujo y las actividades desempeñadas se encuentran subordinadas a ellos. Se pueden construir de arriba abajo o de izquierda a derecho. Se recomiendan los primeros.

#### **8.12.2.2 Tipo Lineal**

Las actividades del proceso aparecen secuenciadas una debajo de otra. Es más fácil de construir y es recomendable si los agentes del proceso son mayores a seis, peor aporte menos información.

### 8.12.2.3 Símbolos utilizados

Tabla 63. Símbolos utilizados

	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Se utiliza para unir el resto de símbolos entre sí.
	Símbolos de entrada y salida	Sirven para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso o para recoger salidas generadas durante su desarrollo.
	Conectores	Representan conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos.

Fuente: Elaboración propia

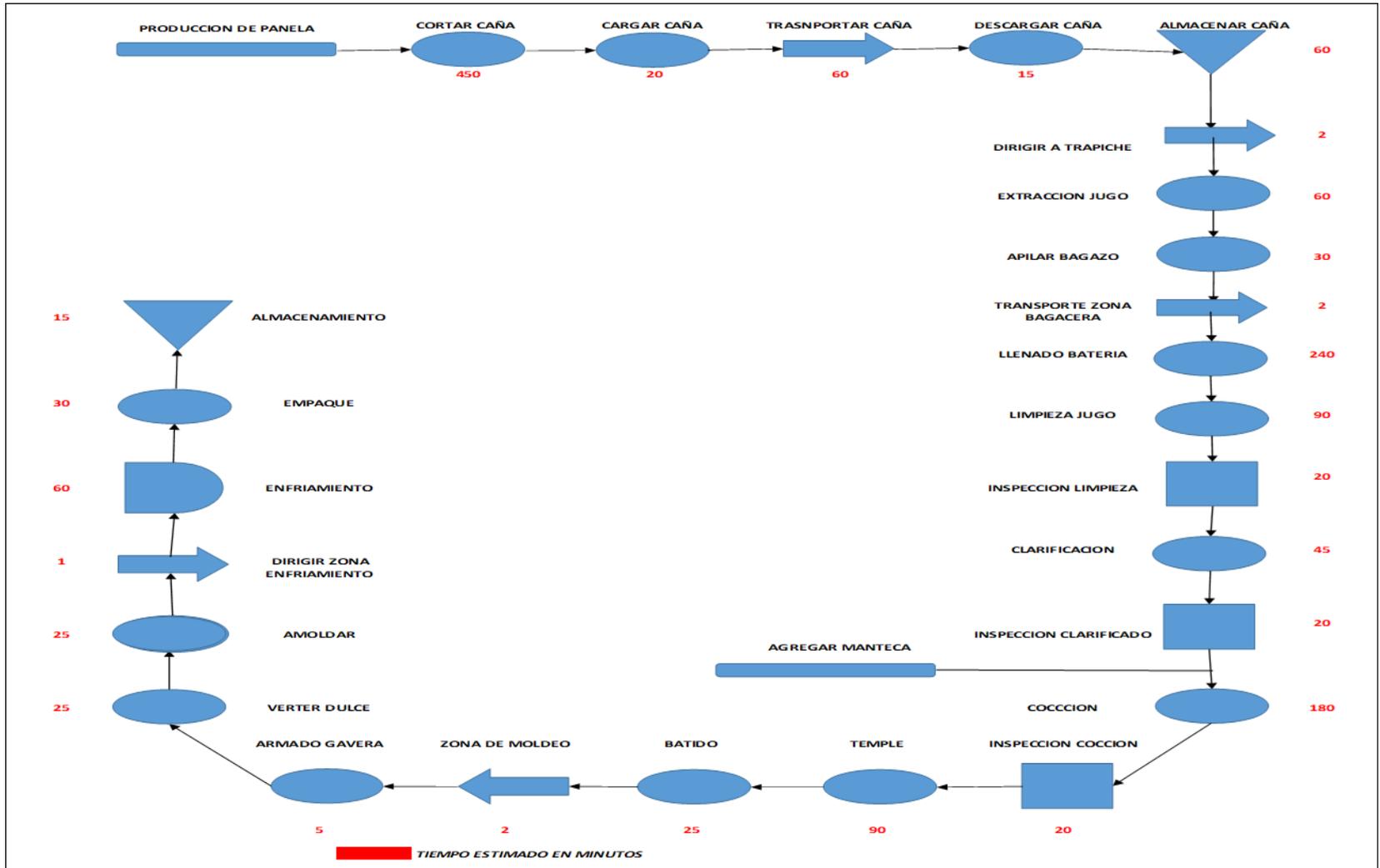
### 8.12.3 Propuesta diagrama de flujo entable panelero Santa Librada

El entable panelero Santa Librada es una empresa dedicada a la elaboración artesanal de panela dulce de caña, desde el año 1953. Desde esta fecha la organización se ha dedicado a la producción de forma empírica e informal, por ende, no cuenta con procesos, ni procedimientos claros o definidos. Es por ello que a continuación se evidencia la propuesta planteada en donde se utiliza el flujograma o diagrama de flujo como herramienta administrativa para poder analizar y comprender el proceso desde la primera actividad como es el corte hasta el proceso de almacenamiento e identificar posibles mejoras.

El diagrama se evidencia cada paso que se debe llevar a cabo durante el proceso productivo, el tiempo que se emplea e realizar cada tarea, cada una representada con la simbología respectiva del flujograma para el caso de la organización se tuvo en cuenta las operaciones realizadas, los desplazamientos, las labores de almacenamiento, esperas e inspecciones.

Cabe resaltar que debido a la antigüedad de la estructura en el momento se dificulta la reubicación de la maquinaria y de los puestos de trabajo debido a que esto incurriría en hacer uso de recursos económicos o apalancamiento financiero por parte de entidades bancarias, sin embargo, se desarrolla la propuesta y se presenta al representante legal dueño de la organización el cual se observa en el siguiente gráfico.

Figura 11 Flujograma



Fuente: elaboración propia.

### 8.13 Diagrama de Recorrido

El diagrama de recorrido es un diagrama o modelo, más o menos a escala, que muestra el lugar donde se efectúan actividades determinadas y el trayecto seguido por los trabajadores, los materiales o el equipo a fin de ejecutarlas, En las organizaciones productivas de bienes y/o servicios existen cinco factores determinantes relacionados con las instalaciones, debido a que son en las instalaciones en donde se pueden atacar una serie de problemas que surgen en el transcurso del proceso o actividad que se esté desarrollando, por ello es allí en donde se presenta una gran oportunidad para aumentar la productividad Estos cinco factores son:

Tabla 64. Factores del Diagrama de recorrido

<b>Distribución de la planta</b>	<b>Disposición física de las instalaciones</b>
<b>Manejo de materiales</b>	<b>Medios para trasladar los materiales</b>
<b>Comunicaciones</b>	<b>Sistemas para transmitir información</b>
<b>Servicios</b>	<b>Disposiciones de elementos como luz, gas, etc.</b>
<b>Edificios</b>	<b>Estructuras que acogen a las instalaciones</b>

Fuente: Elaboración Propia

Es importante considerar que los factores anteriores se encuentran en estrecha relación unos con otros debido a que todos interactúan y forman parte del sistema dentro de las instalaciones. Para el caso de manejo de materiales y la distribución de la planta existe el problema de que si no se cuenta con una distribución de la planta adecuada o con un sistema adecuado de manejo de materiales, por más que se trate de aumentar la eficiencia de la planta, no se obtendrán los resultados óptimos, ya que el material y los trabajadores siguen con frecuencia una larga y complicada trayectoria durante el proceso de

fabricación con una pérdida de tiempo y energía y sin que se agregue valor al producto<sup>95</sup>

En lo que se refiere a la distribución efectiva del equipo en la planta, su objetivo es desarrollar un sistema de producción que permita la fabricación del número de productos deseados, con la calidad también deseada y al menor costo posible. Si se va analizar el recorrido de los materiales por planta, primero es necesario hacer un recordatorio sobre los sistemas típicamente utilizados en la industria para la manufactura. Los cuatro sistemas principales de disposición de la planta son:

Disposición con componente principal fijo, en el que el producto que se elabora no se desplaza en la fábrica, si no que permanece en un solo lugar y por lo tanto la maquinaria, la mano de obra y demás equipos necesarios se llevan hacia el

Disposición por proceso o función, en el que todas las operaciones de la misma naturaleza están agrupadas

Disposición por producto línea o en serie, en este caso, la maquinaria y el equipo necesarios para fabricar determinado producto se agrupan en una misma zona y se ordenan de acuerdo con el proceso de fabricación

Disposición por grupo o en célula de trabajo, es el que posibilita la aplicación de métodos de producción por grupos, es decir, el equipo de operarios trabaja en un mismo producto y tiene a su alcance todas las máquinas y accesorios necesarios para completar su trabajo

Una vez conocidos estos sistemas de disposición, se puede pasar a analizar el recorrido de los materiales en la fábrica.

Aunque el Cursograma analítico suministra la mayor parte de la información pertinente relacionada con un proceso de fabricación, no es una representación

---

<sup>95</sup>Sites.upicsa.inph<sup>http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/terminados/ASPI/POLILIBRO/2%20POT  
AL/P5%20DIAGRAMA%20DE%20RECORRIDO/GENERALIDADES\_5.HTM</sup>

objetiva en el plano del curso del trabajo. Algunas veces esta información sirve para desarrollar un nuevo método.

Debido a esto la mejor manera de obtener esa información es tomar un plano de la distribución existente de las áreas a considerar en la planta, y trazar en las líneas de flujo que indiquen el movimiento del material de una actividad a otra. Una representación objetiva o topográfica de la distribución de zonas y edificios, en la que se indica la localización de todas las actividades registradas en el diagrama de curso de proceso, se conoce como diagrama de recorrido de actividades.

Es evidente que el diagrama de recorrido es un complemento valioso del cursograma analítico, pues en él puede trazarse el recorrido inverso y encontrar las áreas de posible congestionamiento de tránsito, y facilita así el poder lograr una mejor distribución en la planta.

#### **8.13.1 La elaboración del diagrama de recorrido consiste en:**

Trazar un esquema de la disposición de las instalaciones (pisos y edificios) en el que se debe mostrar la ubicación de todas las actividades que se han registrado previamente en un cursograma analítico. Este esquema no tiene que ser precisamente a escala o muy exacto, simplemente debe ser representativo de las áreas de la planta.

Las actividades se deben localizar en el lugar en el que suceden y se deben identificar por medio de un símbolo y un número que debe corresponder al que se le asignó en el cursograma analítico. La ruta que siguen los operarios, los materiales o los equipos debe ser trazada con líneas y la dirección de dicha ruta debe identificarse por medio de flechas que apunten en la dirección del recorrido; en el caso que el movimiento regrese sobre la misma ruta o se repita en la misma dirección es necesario que se utilicen líneas separadas para cada desplazamiento. Si en el mismo diagrama se registra el recorrido de dos o más

elementos, es necesario utilizar líneas de color diferente para hacer evidente su recorrido o en el caso en que se desea representar el método actual y el método propuesto

La información que debe contener este diagrama, es un encabezado que indique cual es el recorrido, un título que indique el proceso que se está analizando y la nomenclatura referente a las instalaciones de la planta

### **8.13.2 Propuesta diagrama de recorrido entable panelero Santa Librada**

En la propuesta realizada para la organización se evidencian los equipos y áreas de producción en donde se desarrolla la actividad productiva, teniendo en cuenta los cinco factores relacionados con las instalaciones para la elaboración del diagrama, identificando la disposición física de la planta, para el caso, comúnmente en las zonas rurales de Cundinamarca y otros departamentos se conoce con el nombre de “enramada” dando por entendido el lugar físico en donde se desarrollan los procesos, en cuanto a los medios para trasladar los materiales, posterior al corte de la caña este material es cargado en mulas (cuadrúpedo híbrido, utilizado en la agricultura y el transporte rural) y llevado al lugar de transformación, para el efecto del almacenamiento del bagazo, esta tarea es realizada por un operario para lo cual utiliza sus extremidades y espalda para guiar la carga hasta el lugar de destino, los jugos extraídos de la caña son en tanques fabricados en acero inoxidable y cobre.

Para efectos de comunicación, debido a la informalidad de la empresa, los bajos recursos económicos y el desconocimiento de la utilización de tecnologías de la comunicación la organización no cuenta con estos servicios

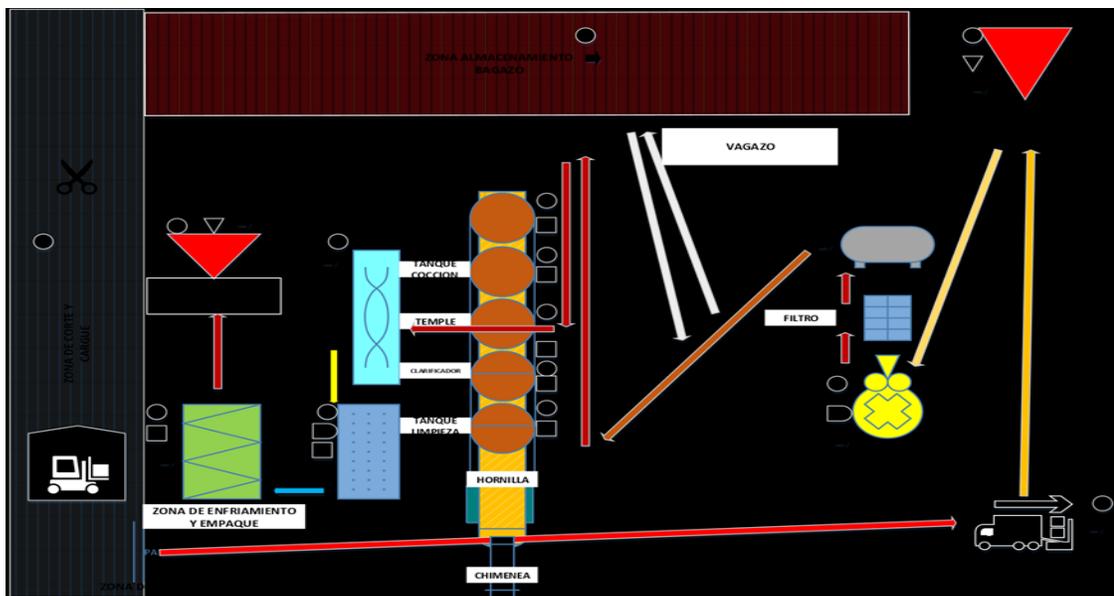
El terreno en donde funciona la empresa, es un terreno arenoso con un área de 40 mts<sup>2</sup> \* 18 mts<sup>2</sup>

En la figura 11 se evidencia inicialmente la distribución física de la planta de producción con cada una de las áreas, posteriormente se observan el recorrido y los procesos a los que es sometida la materia prima, para el caso la caña de

azúcar, a continuación de describe paso a paso el recorrido secuencial implementado para la producción de la panela:

- Zona de corte y cargue
- Zona de acceso a la planta
- Zona de descargue
- Zona de almacenamiento de la caña
- Trapiche
- Filtro
- Tanque de abastecimiento
- Tanque de limpieza
- Tanque clarificador
- Tanque cocción
- Tanque de temple
- Artesón
- Zona de moldeo
- Zona de enfriamiento y empaque
- Zona de almacenamiento de producto terminado

Figura 12. Diagrama de recorrido



Fuente: Elaboración Propia

### **8.14 Diagrama de Hilos**

Es un plano o modelo a escala en donde se sigue y se mide con un hilo el trayecto de los trabajadores. De los materiales o del equipo durante una sucesión determinada de hechos, Por ello, el diagrama de hilos viene a ser un diagrama de recorrido especial, que sirve para medir las distancias con ayuda de un hilo. Tiene que estar dibujado exactamente a escala, y no como en el diagrama de recorrido común, que puede ser aproximado con tal que sean anotadas las distancias que interesan.

La aplicación principal de este diagrama, es seguir los movimientos de materias u objetos, pero sobre todo para averiguar fácilmente la distancia que recorren los operarios, los materiales o las maquinas en la planta.

Una aplicación seria sobre los movimientos del trabajador. En donde el analista de estudio del trabajo, determina los puntos en donde el trabajador realiza sus movimientos, y si son demasiado largos, se anota el tiempo de salida y el tiempo de llegada. El especialista debe cerciorarse de que todos los hechos y movimientos han sido registrados para evitar problemas en el desarrollo del estudio. Para ello se traza un dibujo a escala de la distribución de la planta, así como los equipos y la maquinaria. Una vez terminado el plano se fija en una madera blanda o en un tablero y se colocan alfileres firmemente en cada punto de parada, de modo que la cabeza sobresalga más o menos 1 cm. También se fijan alfileres en todos los puntos de cambio de dirección.

Se toma un hilo de longitud conocida y se ata al alfiler que señala el punto de partida del trayecto. Luego se pasa el hilo por los alfileres que marcan los demás puntos de recorrido, siguiendo el orden de la hoja de registro, hasta que estén representados todos los movimientos. Con ello se pueden determinar posibles cambios.

### 8.14.1 Propuesta diagrama de hilos entable panelero santa librada

En la propuesta realizada para la organización en el diagrama de hilos de determina que para el proceso de la elaboración de panela se necesitan 14 personas cada una cumpliendo distinta labor.

**Tabla 65. Número de trabajadores**

AREA DE LA EMPRESA	N° DE TRABAJADORES
Corte	5
Cargueros	3
Operario Trapiche	1
Apilador de Bagazo	1
Hornero	1
Caldereador	1
Hornero 2	1
Moldeador	1

Fuente: Elaboración propia.

El proceso inicia con el corte y cargue de la caña a una altura baja del primer nudo del tallo desde la base del suelo, es de vital importancia aclarar que para el proceso de corte este se debe realizar con una semana de anticipación a la fecha de inicio de la molienda, con el propósito de abastecer de materia prima el trapiche o molino, para este proceso se utiliza 5 corteros y 3 cargueros

Posteriormente la caña es descargada en la planta de transformación

Continuamente cada carga que va llegando a lugar de destino es almacenada a una distancia de 10 mts aprox. del trapiche por un operario, el mismo que realiza la labor de descargue

Para el proceso de extracción del jugo se enciende el trapiche (maquina) impulsado por un motor eléctrico de 12 hp, en el cual se le depositan entre 4 y 5 tallos de caña dependiendo el grosor, esta máquina muele una carga de caña (190 kg) en 10 minutos aproximadamente, la función de esta máquina es extraer el jugo de la caña, pasando por un filtro y depositado en el tanque de abastecimiento con una capacidad de este de 400 litros.

Para llenar el tanque de abastecimiento se deben moler 4 cargas de caña (760 kg) y para llenar la totalidad de los tanques se necesitan 15 cargas de caña (2850 kg). Este proceso es realizado por una persona

El residuo que queda de la caña recibe el nombre de bagazo, en primer media es transportado por una persona a la zona de almacenamiento que luego de pasadas 5 semanas este será utilizado como combustible para la hornilla

En la zona de la hornilla, esta actividad es desarrollada por una persona cuya función es abastecer la hornilla de bagazo según vaya requiriendo el proceso productivo

Cuando el tanque de abastecimiento está lleno se da paso al jugo para el tanque de limpieza en donde un operario cumple la función de retirar todas las impurezas del jugo

Culminando el proceso de limpieza se da continuidad con el proceso vertiendo el jugo en el tanque clarificador, cabe resaltar que dicho jugo aún no está limpio en su totalidad a lo que corresponde entre un 20% y 25% de impurezas. En este tanque clarificador se continua con la limpieza y dando la tonalidad característica de la panela. El proceso de limpieza y clarificación es desarrollado por una persona

El paso a seguir da continuidad en los tanques de cocción en donde es vertido el jugo y se deja cocinar hasta lograr la textura característica

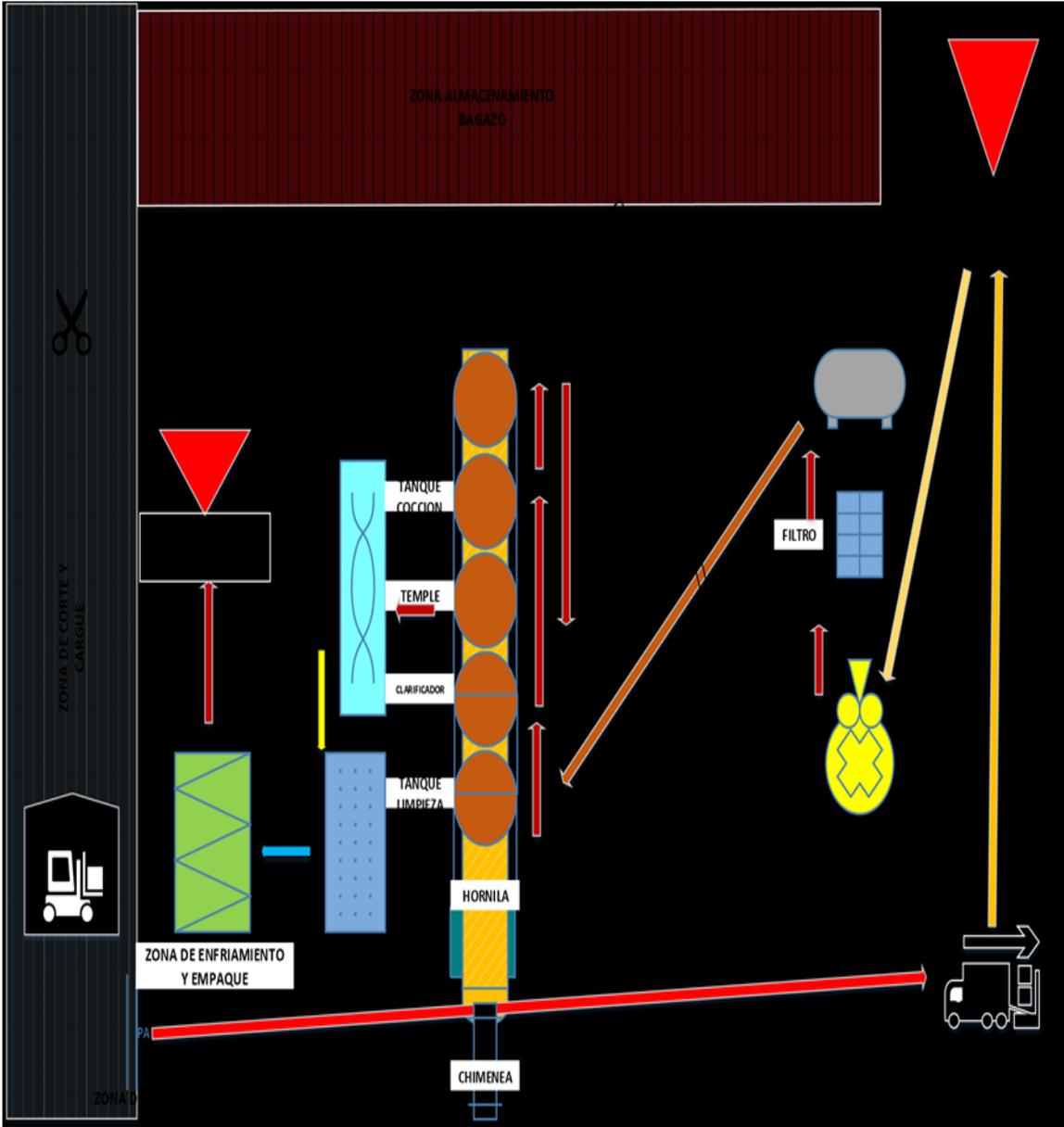
A continuación, cuando el jugo se encuentra en punto se vacía en el tanque templador en donde permanece hasta lograr un melado o miel de panela estas dos operaciones son función de una persona

Cuando se obtiene la miel característica es vertida en una batea llamada artesón en donde es batida o mezclada hasta obtener una mezcla homogénea, uniforme y compacta para su posterior moldeo

Posteriormente la mezcla es depositada en moldes dejando un tiempo de enfriamiento aproximado de media hora (30 minutos) para ser empacada y llevada al lugar de almacenamiento. El proceso de batido, empaque y almacenamiento es realizado por una persona.

A continuación, se evidencia el diagrama de hilos del proceso productivo de panela en el entable Santa Librada.

Figura 13. Diagrama de hilos



Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

La aplicación de la investigación en la empresa entable panelero Santa Librada permito identificar las oportunidades y las amenazas existentes, además de ello la identificación, análisis y evaluación de los factores externos e internos mediante la aplicación y desarrollo de matrices y cuadros comparativos.

Se concluye que a nivel interno la empresa no aplica estrategias organizacionales ya que no cuenta con una misión, visión, políticas, objetivos y demás elementos que conforman el marco estratégico que generen proyección y organización a la empresa.

Una vez analizada la situación actual de la empresa se formulan estrategias basadas en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas propias de la empresa y el sector que contribuyan con el crecimiento de la empresa, subrayando que para la implementación de estas estrategias es necesario la inversión de recursos económicos, pero que esta contribuirá a que la organización logre un posicionamiento y reconocimiento.

Se diseña a partir del escenario deseado 8 planes de acción que tienen en cuenta variables tecnológicas, sociales, ambientales y económicas, y se desarrolló un cuadro de control para las ya mencionadas, se pretende, con la aplicación de las estrategias formuladas la empresa logre una mejora continua y una adecuación en el mercado ya existente, por ende, la incursión en nuevos mercados y nuevos productos que fortalezcan el crecimiento y desarrollo empresarial en el sector.

Se plantea un marco estratégico de la empresa en el cual se tienen en cuenta todos los factores internos y externos, planes de acción, valores corporativos entre otros, para el debido cumplimiento de sus metas a mediano plazo. Se crea

un mapa de procesos en donde se evidencian los procesos estratégicos, misionales, de control y la diagramación de los procesos en donde se evidencia paso a paso el proceso desde el corte, pasando por cada una de sus etapas de transformación hasta obtener el producto final, panela dulce de caña.

El presente plan estratégico se plantea para los próximos 5 años, al tratarse de una micro empresa que está creciendo continuo se propone este plan para gestionar los posibles cambios e implementación de las estrategias propuestas. A de más de ello la propuesta de estandarización de los procesos realizados por la empresa.

En definitiva, se proyecta proponer un plan dinámico, que sea capaz de transformar la empresa con el transcurso de las decisiones, sin austeridad, con control sobre las operaciones y estar a la vanguardia de las grandes empresas. Mediante la implementación de los planes de acción propuestos durante el transcurso de la investigación lo que contribuye al mejoramiento de la calidad principalmente del producto, el desarrollo de estrategias de mercadeo; este proceso con el fin de disminuir los costos descartando la comercialización por parte de terceros y por el contrario la organización amplió la cobertura del gremio panelero comercializando el producto final con nombre y marca propia.

Una de las principales fortalezas con las que cuenta la compañía es la calidad del producto debido a su fabricación 100% natural, libre de químicos y conservantes, aunque debido a su forma clásica y artesanal de fabricación no es posible la utilización de técnicas de control como para la temperatura, tiempos de cocción, pruebas bromatológicas, acidez, durabilidad, entre otras y de igual manera agentes contaminantes existentes en el ambiente, como insectos, ceniza de la hornilla, inclusive fluidos humanos como sudor, por parte de los colaboradores de la organización en la parte productiva, es por ello que para el fortalecimiento de la calidad del producto se es necesario la

implementación de un plan de higiene y seguridad en el trabajo en donde se involucre las buenas prácticas de manufactura (BPM), la utilización de elementos de protección individual (EPI), el saneamiento básico de la instrumentación y los equipos y el aislamiento de las diferentes áreas de la planta.

## RECOMENDACIONES

Una vez analizado, evaluado y concluido la propuesta Plan Estratégico de la Empresa Panelera Santa Librada. Se formulan las siguientes acciones con el fin de fortalecer los factores que representan deficiencia y reforzar aquellos que han contribuido al buen funcionamiento de la organización, para que todos los planes de acción y cuadros de control propuestos lleguen a su cumplimiento.

Se recomienda realizar una reingeniería a mediano plazo para así obtener beneficios en su producción y de igual manera entradas de nuevos mercados. En el futuro la empresa podría considerar en optar por nuevas ideas de presentación de su producto o la realización de productos derivados de la panela sin olvidar el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

Se recomienda que la organización implemente un plan contable para el control de los gastos, debido a que la contabilidad es realizada informalmente por parte del propietario de la empresa en cuanto a insumos, mantenimiento de los equipos, repuestos, herramientas. Por consiguiente, se recomienda llevar a cabo el control de los costos de producción y control contable general.

La empresa puede implementar nuevos procesos de producción según su necesidad y en el futuro puede pensar en una ampliación de su planta. Se recomienda hacer una remodelación a la hornilla ya que la empresa no tiene la suficiente producción respecto a la capacidad instalada, la espera de llenado y vacío del tanque principal genera tiempos perdidos en la producción, lo que retrasa la actividad, se recomienda elaborar presupuestos para analizar los recursos financieros con los que cuenta la empresa, posibles apalancamientos financieros para realizar las adecuaciones pertinentes en las instalaciones.

Se recomienda realizar un aislamiento del área de producción con el área de moldeo, principalmente por los requisitos sanitarios establecidos por las entidades de control, lo que garantiza una disminución en el tiempo de enfriamiento, aislamiento de insectos y plagas y un producto conforme a los requerimientos del cliente y el mercado.

Se recomienda la utilización de los elementos de protección personal, como barrera de protección; guantes, mono gafas, tapa oídos, cofias, tapabocas con el fin de garantizar la seguridad de los trabajadores y la calidad del producto, ya que hasta el momento son ajenos en la compañía y se tiene total desconocimiento sobre su importancia y el aporte que estos ofrecen a los colaboradores y a la actividad, de igual manera concientizar al personal sobre el adecuado uso y la necesidad y el aporte a la seguridad.

Se recomienda tener un stock de repuestos e insumos de los equipos de producción para el abastecimiento de la empresa, debido a los daños generados durante el proceso, lo que conlleva a tiempos perdidos y atraso en la producción, es por ello que una de las estrategias formuladas es la implementación de un cronograma de mantenimiento para evitar posibles fallas en los equipos durante la actividad productiva y un mayor aprovechamiento de los recursos y la capacidad instalada de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

SERNA GÓMEZ. Humberto, Gerencia estratégica 11va edición, 3R Editores, 2014,488 páginas.

VIDAL ARIZABALETA. Elizabeth, Diagnostico organizacional. Colombia. escala. 2005. 310 paginas

PORTER. Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. (1990). Ediciones Vergara. 1991, 1056 paginas

ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa. Pamplona, España. (1976). Universidad de Navarra. 241 paginas.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, Safari a la estrategia, Ediciones Garnica S.A., 1999 - 511 páginas.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA., Derechos y deberes, nueva constitución política. Bogotá unión Ltda.1991. 180 paginas.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Ley 550 de 1999

PRIETO. Jorge Eliécer, Gestión estratégica organizacionales, Ecoe ediciones.2008. 232 paginas.

BENJAMÍN. Franklin Enrique, Auditoria administrativa evolución y diagnostico organizacional. Prentice Hall, segunda edición. 200. 435 paginas

DRUCKER. Peter, La práctica de la gerencia., 1954. 549 paginas.

## WEBGRAFIA

ALCALDIA DE CHAGUANI, DANE. Análisis Estadístico Poblacional. Enero 2012. Código GAD-FR-01, versión 01. [En línea]  
<http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/04aecefa-79d0-4a3c-be089440023c225a/TACO+estadisticas+cundinamarca+Publicaci%C3%B3n+WEB.co+mpressed.pdf?MOD=AJPERES>

ALCALDÍA DE CHAGUANI. Plan de desarrollo municipal [en línea]  
[http://cdim.esap.edu.co/BancoConocimiento/C/chaguani\\_cundinamarca\\_pd\\_2012-2015.asp](http://cdim.esap.edu.co/BancoConocimiento/C/chaguani_cundinamarca_pd_2012-2015.asp)

ALCALDIAD DE BOGOTA. Sistema jurídico Normas.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

BANCO DE LA REPUBLICA. Publicaciones: Informe sobre Inflación. {En línea}  
<http://www.banrep.gov.co/es/informe-inflacion>

DANE. Estadísticas Vitales. Aspectos demográficos. 2011-2014. [En línea]  
[http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/bff517bb-e051-4c3d-b4f5-48016387f71f/Cap\\_02.pdf?MOD=AJPERES](http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/bff517bb-e051-4c3d-b4f5-48016387f71f/Cap_02.pdf?MOD=AJPERES)

DANE <http://www.dane.gov.co/index.php> (citado el 10 de septiembre de 2016)  
Banco de comercio exterior de Colombia  
[https://www.bancoldex.com/documentos/3758\\_TLC\\_eltiempo\\_03.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/3758_TLC_eltiempo_03.pdf)

FORO ECONOMICO MUNDIAL. Índice de Competitividad Global – Ranking. 2016.

[en Línea] <https://www.weforum.org/es/agenda/>

CHAGUANI. Nuestro Municipio. [En línea]

<http://www.chaguanicundinamarca.gov.co/index.shtml>

CHAGUANI. Cultura, recreación y deporte, escenarios, música, literatura, encuentro internacional de escritores, pintura, religiosa. [en línea]  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Chaguan%C3%AD>

PRESENTACION MUNICIPIO DE CHAGUANI. Nuestro Municipio. Información general. 2016. [En Línea] [http://www.chaguanicundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.chaguanicundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)

CHAGUANI. Presentación nuestro municipio. [En línea] <http://www.chaguanicundinamarca.gov.co/index.shtml>. “Estudio Social POR EL DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL DE CHAGUANI 2012 - 2015.”

FEDERACION DE DESARROLLO. Indicadores del sector Agropecuario en Colombia.2013. [En Línea]  
[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf)

ISO “Normas de sistemas de gestión” [En línea]  
<[http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)>

MINISTERIO DE EDUCACION. Sistemas de información. 2015 [En línea]  
[http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352\\_cundinamarca.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_cundinamarca.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACION. Síntesis estadística departamental Cundinamarca. Fecha de corte abril 2015. [En línea]  
[http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352\\_cundinamarca.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_cundinamarca.pdf)

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL “Folleto PGN 2016” [En línea]  
<https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/default.aspx><<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/>.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE “Folleto PGN2016” [en línea]. <http://www.minambiente.gov.co/index.php/bosques-biodiversidad-y-serviciosecosistematicos>.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE “Folleto PGN2016” [en línea]. <http://www.minambiente.gov.co/index.php/cambio-climatico> LEON RIAÑO Karina. Código de comercio. Bogotá: Momo ediciones. Edición actualizada año 2016 P. p 41.

SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACIÓN “Plan Regional de Competitividad 2010-2019” [En línea]  
<<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/SeguimientoPoliticapoliticaIntegracionRegional/Documentos/PA0023PlanRegionalCompetitividad.pdf>>

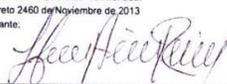
ALCALDIA MUNICIPAL DE CHAGUANI. Plan de ordenamiento territorial 20122015 PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. Alcaldía de Caguaní [en

[en línea]. FORO ECONOMICO MUNDIAL. Índice de Competitividad Global – Ranking. 2016. BANCO DE LA REPUBLICA [en línea].

CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVÁ. <https://ccfacatativa.org.co/>  
<https://www.google.com.co/#q=norma+icontec+1486+citas>: Norma Icontec 1486

# ANEXOS

## Anexos 1. Certificado RUT

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				<b>001</b>	
2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 Actualización Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14291520601			
							
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 2 9 9 0 5 9 3 - 1				6. DV: 1		12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá	
				14. Buzón electrónico: 3 2			
<b>IDENTIFICACION</b>							
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input type="checkbox"/> 2		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input type="checkbox"/> 1 3		26. Número de identificación: 2 9 9 0 5 9 3		27. Fecha expedición: 1 9 8 1 0 5 2 7	
Lugar de expedición: COLOMBIA		28. País: 1 6 9		29. Departamento: Cundinamarca		30. Ciudad/Municipio: Chaguaní 1 6 8	
31. Primer apellido: RAMIREZ		32. Segundo apellido:		33. Primer nombre: HECTOR		34. Otros nombres: ALIRIO	
35. Razón social:							
36. Nombre comercial:							
37. Sigla:							
<b>UBICACION</b>							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Cundinamarca		40. Ciudad/Municipio: Facatativá		2 6 9	
41. Dirección principal: CR 2 SUR 26 90 ESTE CARTAGENITA							
42. Correo electrónico: alirioramirez21@gmail.com		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 3 1 2 4 1 6 0 7 3 4		45. Teléfono 2:	
<b>CLASIFICACION</b>							
Actividad económica				Ocupación			
46. Código: 0 1 2 4		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 0 1 0 9		48. Código: 1 0 7 2		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 2 0 1 0 9	
				50. Código: 1 2		51. Código: 1 3 1 4	
						52. Número establecimientos:	
<b>Responsabilidades, Calidades y Atributos</b>							
53. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 5 2 2							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario							
22- Obligado a cumplir deberes formales a nombre de t							
<b>Usuarios aduaneros</b>				<b>Exportadores</b>			
54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				55. Forma: <input type="checkbox"/>		56. Tipo: <input type="checkbox"/>	
				Servicio: 1 2 3		57. Modo: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
				58. CPC:			
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>							
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 1		61. Fecha: 2 0 1 4 0 5 1 4			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada.				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.			
Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013				Firma autorizada:			
Firma del solicitante: 				984. Nombre: LEMUS AYALA GEGRIK ANDREA			
				985. Cargo: Punto de Contacto Presencial			

Fecha generación documento PDF: 14-05-2014 02:32:28PM

Anexos 2. Censo realizada al entable santa librada

<b>Cuestionario de la entrevista aplicada a la investigación</b>
1. ¿cuál es su nombre?
2. ¿Qué actividad desarrolla en la empresa?
3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
4. ¿Sabe en qué años se constituyó la empresa?
5 ¿Cuántos empleados hay actualmente en la empresa?
6. ¿Cuál es el número de empleados fijos?
7. ¿Cuántos empleados hay por área?
8. La empresa tiene definida por escrito Misión y Visión?
9. ¿La empresa tiene valores corporativos definidos?
10. ¿Cuáles son sus principales competidores?
11. ¿La empresa tiene departamentos de RR HH?
12. ¿La empresa cuenta con un programa de sugerencias de los empleados para la empresa?
13. ¿La empresa dispone de un sistema informático?
14. ¿Cuáles son las aspiraciones de la empresa?
15. ¿La empresa ha utilizado estrategias de innovación para incursionar nuevos mercados?
16. ¿La empresa está certificada por alguna norma de calidad?
17 ¿La empresa cuenta con una imagen corporativa?
18. ¿Conoce los beneficios de implementar un manual de identidad para la empresa?
19. ¿Siguen una política de productos existentes, y la creación de nuevos productos?
20. ¿La empresa dispone de un plan de comunicación comercial?

21. ¿Se tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo? ¿Clientes, proveedores, competencia actual, productos sustitutos, posibles nuevos competidores?
22. ¿Cómo visualiza a la empresa en los próximos cinco años?
23. ¿Cómo es el ambiente laboral?
24. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?
25. ¿Los empleados cuentan con las prestaciones sociales establecidas por la ley?
26. ¿La empresa cuenta con canales de distribución y comercialización?
27. ¿Ha pensado en ampliar su negocio?
28. ¿Cómo ha sido el comportamiento financiero de la empresa en los últimos años?}
29. ¿La empresa cuenta con planes estratégicos?

Gracias por su colaboración...

La anterior entrevista fue aplicada en la planta de producción del entable panelero Santa Librada, a al dueño del entable y a los trabajadores de la empresa activos en el momento, Obteniendo los siguientes resultados.

Según los resultados el 100% de los empleados y el dueño del entable coinciden que la empresa no cuenta con planes de acción, estrategias de crecimiento ni objetivos a cumplir, actualmente la misión y la visión fue propuesta por el grupo que está realizando el proyecto.

El 100 % de la población asegura que la empresa no cuenta con instrumento tecnológico que ayuden a facilitar los procesos de producción, además de ello la empresa no cuenta un sitio web en donde podamos encontrar información de la misma.

El 100 % del personal entrevistado el 80% afirma que la empresa no realiza ningún proceso de planificación en ninguna de las áreas de la empresa.

El gerente de la empresa de panela afirma que no ha tomado la iniciativa de desarrollar nuevas líneas de productos por los costos que estos generarían.

La empresa no paga a sus empleados las prestaciones de ley ya que los empleados son los mismos que pagan su seguridad social.

El 100 % del personal encuestado asegura que el clima organizacional es muy bueno hay mucho entusiasmo y trabajo en equipo.

La empresa solo cuenta con un canal de distribución que se llama panelas Colombia al cual se le vende el 100% de la producción.

El gerente de la empresa afirma que ha pensado en ampliar la capacidad instalada pero este proceso de ampliación tiene una serie de coste que en el momento la empresa no cuenta con los recursos financieros disponibles.

El gerente de la empresa afirma que el comportamiento de la empresa ha sido bueno en estos últimos años que en el área de producción le ha ido muy bien.

En conclusión, los factores evaluados en este cuestionario nos han facilitado conocer más a la organización, por ende, nos hemos dado de cuenta que a la empresa le hace falta implementar planes de acción, políticas, manuales de control, planeación y comunicación asertiva

Anexos 3. Declaración de renta

 <b>Declaración de Renta y Complementarios Pasivos Múltiples y Actividad No Obligadas a Doble Cuentabilidad</b>		210	
1. Año <b>2015</b> Espacio reservado para la DIAN		4. Número de formulario <b>2111301157851</b>	
			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) <b>29905931</b>		8. DV <b>1</b>	
7. Primer apellido <b>RAMIREZ</b>		8. Segundo apellido	
9. Primer nombre <b>HECTOR</b>		10. Otros nombres <b>ALIRIO</b>	
12. Cód. Dirección seccional <b>3 2</b>		24. Actividad económica <b>0520</b>	
25. Cód. <b>25 en otra sucesión tributaria</b>		26. No. Formulario anterior	
27. Fracción año grav. 2016 (Marque "X") <input type="checkbox"/>		28. Si es beneficiario de un convenio para evitar la doble tributación (Marque "X") <input type="checkbox"/>	
29. Cambio titular inversión extranjera (Marque "X") <input type="checkbox"/>			
<b>Patrimonio</b>		<b>Clasif. Ocasional</b>	
Total patrimonio bruto <b>30 196,812,000</b>		Ingresos por ganancias ocasionales en el país <b>67 0</b>	
Deudas <b>31 0</b>		Ingresos por ganancias ocasionales en el exterior <b>68 0</b>	
Total patrimonio líquido <b>32 196,812,000</b>		Costos por ganancias ocasionales <b>69 0</b>	
<b>Ingresos</b>		Ganancias ocasionales no gravadas y exentas <b>70 0</b>	
Recibidos como empleado <b>33 0</b>		Ganancias ocasionales gravadas <b>71 0</b>	
Recibidos por pensiones jubilación, invalidez, vejez, de sobreviviente y riesgos laborales <b>34 0</b>		Total Ingresos obtenidos período gravable <b>72 0</b>	
Honorarios, comisiones y servicios <b>35 0</b>		Dividendos y participaciones (ir) gravados <b>73 0</b>	
Intereses y rendimientos financieros <b>36 0</b>		Indemnizaciones en dinero o en especie por seguro de vida <b>74 0</b>	
Dividendos y participaciones <b>37 0</b>		Aportes obligatorios al sistema general de seguridad social a cargo del empleado <b>75 0</b>	
Otros (Ventas, arrendamientos, etc.) <b>38 85,997,000</b>		Costos de replicación exentos <b>76 0</b>	
Obtenidos en el exterior <b>39 0</b>		Pagos reconocidos en salud efectuados certificados no cubiertos por el FOG <b>77 0</b>	
Total Ingresos recibidos por concepto de renta <b>40 85,997,000</b>		Pólizas por desastres o calamidades públicas <b>78 0</b>	
Dividendos y participaciones <b>41 0</b>		Aportes obligatorios a seguridad social de un empleado del servicio doméstico <b>79 0</b>	
Donaciones <b>42 0</b>		Costo fiscal de los bienes enajenados <b>80 0</b>	
Pagos a terceros por alimentación <b>43 0</b>		Indemnizaciones y otros Lit. () Art 332 ET <b>81 0</b>	
Otros ingresos no constitutivos de renta <b>44 0</b>		Retiros fondos de pensión de jubilación e invalidez; fondos de cesantías y cuentas AFC <b>82 0</b>	
Total Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional <b>45 0</b>		Renta Gravable Alternativa (Base del IMAN) <b>83 0</b>	
Total Ingresos netos <b>46 85,997,000</b>		Impuesto sobre la renta líquida gravable <b>84 1,095,000</b>	
<b>Costos y deducciones</b>		<b>Descuentos</b>	
Gastos de nómina incluidos los aportes a seguridad social y parafiscales <b>47 0</b>		Impuesto Mínimo Alternativo Nacional -IMAN, empleados <b>85 0</b>	
Deducción por dependientes económicos <b>48 0</b>		Descuentos por impuestos ordinarios y alternativos y por impuestos en el exterior <b>86 0</b>	
Deducción por pagos de intereses de vivienda <b>49 0</b>		Por impuestos pagados en el exterior, distintos a los registrados anteriormente <b>88 0</b>	
Otros costos y deducciones <b>50 49,408,000</b>		Otros <b>89 0</b>	
Costos y gastos incurridos en el exterior <b>51 0</b>		Total descuentos tributarios <b>90 0</b>	
Total costos y deducciones <b>52 49,408,000</b>		<b>Impuesto neto de renta</b> <b>91 1,095,000</b>	
<b>Renta</b>		<b>Impuesto de ganancias ocasionales</b> <b>92 0</b>	
Renta líquida ordinaria del ejercicio o Pérdida líquida del ejercicio <b>53 36,589,000</b>		Descuento por impuestos pagados en el exterior por ganancias ocasionales <b>93 0</b>	
Compensaciones (Por exceso de renta presuntiva) <b>54 0</b>		Total impuesto a cargo <b>94 1,095,000</b>	
Renta líquida <b>55 0</b>		Anticipo renta por el año gravable 2015 <b>95 0</b>	
Renta presuntiva <b>56 36,589,000</b>		Saldo a favor año 2014 sin solicitud de devolución o compensación <b>96 72,000</b>	
Gastos de representación y otras réntas de trabajo <b>57 0</b>		Total retenciones año gravable 2015 <b>97 979,000</b>	
Aportes obligatorios al fondo de pensión <b>58 0</b>		Anticipo renta por el año gravable 2016 <b>98 0</b>	
Aportes a fondos de pensiones voluntarios <b>59 0</b>		Saldo a pagar por impuesto <b>99 44,000</b>	
Aportes a cuentas AFC <b>60 0</b>		Sanciones <b>100 0</b>	
Otras réntas exentas <b>61 0</b>		Total saldo a pagar <b>101 44,000</b>	
Por pagos laborales (25%) y pensiones <b>62 0</b>		o Total saldo a favor <b>102 0</b>	
Total renta exenta <b>64 0</b>		103. No. Identificación signatario	
Rentas gravables <b>65 0</b>		104. DV	
Renta líquida gravable <b>66 36,589,000</b>			
105. No. Identificación dependiente		106. Parentesco	
107. Total dependientes		108. Pago total \$ <b>44,000</b>	
981. Cód. Representación		999. Espacio para el número interno de la DIAN Adhesivo	
Firma del declarante o de quien lo representa		997. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora	

20166380115785

## Anexos 4. Evidencias fotográficas



