

**RUTA DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA  
S.A.S A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN  
PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES (MMGO)**

**MELISSA ROJAS FLORÉZ**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y  
CONTABLES**

**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**TULUÁ**

**2019**

**RUTA DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA  
S.A.S A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN  
PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES (MMGO)**

**MELISSA ROJAS FLORÉZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**DIRECTOR**

**JUAN CARLOS URRIBO FONTAL MSc. M.F.  
Administrador de Empresas**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y  
CONTABLES**

**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**TULUÁ**

**2019**

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	10
1.1 TEMA.....	10
1.2 TÍTULO.....	10
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.3.1 Planteamiento del problema .....	10
1.3.2 Formulación del problema .....	11
1.3.3 Sistematización del problema .....	11
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4.1 Justificación teórica.....	12
1.4.2 Justificación práctica.....	12
1.4.3 justificación metodológica .....	12
1.5 OBJETIVOS.....	13
1.5.1 Objetivo general.....	13
1.5.2 Objetivos específicos .....	13
1.6 MARCO DE REFERENCIA .....	13
1.6.1 Marco de antecedentes .....	13
1.6.2 Marco teórico.....	15
1.6.3 Marco conceptual .....	24
1.6.4 Marco contextual .....	25
1.6.5 Marco legal .....	28
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	34
1.7.1 Tipo de investigación .....	34
1.7.2 Método de investigación.....	34
1.7.3 Recolección de la información .....	35
Fuentes primarias.....	35
Fuentes secundarias.....	35

2. IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DEL MODELO MMGO APLICABLES A LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA SAS .....	36
3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S .....	42
3.1 Análisis PESTEL del sector panelero .....	42
3.1.1 Análisis político – legal.....	42
3.1.2 Análisis socio - económico.....	46
3.1.3 Análisis tecnológico. ....	48
3.1.4 Análisis ecológico. ....	49
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL POR COMPONENTE IDENTIFICADO .....	53
4. FACTORES CRÍTICOS Y DE ÉXITO CONCERTADOS CON LA EMPRESA .....	69
4.1 ENTORNO ECONOMICO .....	70
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	74
4.3 GESTIÓN DE MERCADEO.....	75
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	77
4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	81
4.6 PRODUCCIÓN .....	82
4.7 GESTIÓN FINANCIERA.....	87
4.9 EXPORTACIONES.....	99
4.10 LOGÍSTICA.....	105
4.11 ASOCIATIVIDAD.....	107
4.12 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	108
4.13 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO.....	111
5. ACCIONES DE MEJORAMIENTO COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL APLICANDO EL MODELO MMGO .....	116
5.1 RECOMENDACIONES GENERALES Y RUTA DE MEJORAMIENTO. ...	117
5.1.1 Entorno económico:.....	117
5.1.2 Direccionamiento estratégico:.....	117
5.1.3 Gestión de mercado:.....	117
5.1.4 Cultura organizacional: .....	118

5.1.5 Estructura organizacional: .....	118
5.1.6 Producción:.....	119
5.1.7 Gestión financiera: .....	119
5.1.8 Logística: .....	120
5.1.9 Exportación:.....	120
5.1.10 Gestión humana: .....	121
5.1.11 Asociatividad:.....	122
5.1.12 Comunicación e información:.....	122
5.1.13 Innovación: .....	122
5.2 PLAN DE ACCIÓN TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S .....	123
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
6.1 CONCLUSIONES .....	137
6.2 RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139

## TABLA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1 Modelo MMGO .....	17
Ilustración 2. PROCESO O CICLO CREATIVO (3I-SEFI) .....	22
Ilustración 3 UBICACIÓN SAN PEDRO, VALLE DEL CAUCA .....	27
Ilustración 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EL TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S .....	37
Ilustración 5 ANALISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO .....	53
Ilustración 6 ANÁLISIS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	54
Ilustración 7 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE MERCADEO.....	55
Ilustración 8 ANÁLISIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	57
Ilustración 9 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	58
Ilustración 10 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.....	59
Ilustración 11 ANÁLISIS DE GESTIÓN FINANCIERA.....	60
Ilustración 12 ANÁLISIS DE GESTIÓN HUMANA.....	61
Ilustración 13 ANÁLISIS DE EXPORTACIONES.....	62
Ilustración 14 ANÁLISIS DE LA LOGISTICA DE LA MEPRESA.....	63
Ilustración 15 ANÁLISIS DE ASOCIATIVIDAD.....	64
Ilustración 16 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	65
Ilustración 17 ANÁLISIS DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.....	66
Ilustración 18 ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL.....	67
Ilustración 19 ANÁLISIS DE INFORME GENERAL DE LA EMPRESA.....	68
Ilustración 20 RUTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S .....	116
Ilustración 21 PLAN DE ACCIÓN .....	123
tabla 1 matriz de la variable analisis del meta entorno como factor critico.....	70
tabla 2 matriz de la variable analisis del entorno macro como factor critico.....	71
tabla 3 matriz de la variable del entorno sectorial y regional como factor critico.....	72
tabla 4 matriz de la variable del entorno cercano como factor critico.....	73
tabla 5 matriz de la variable principios de variación como factor critico.....	74
tabla 6 matriz de planeación y control de mercadeo como factor critico.....	75
tabla 7 matriz de la investigacion de mercados como factor critico.....	76
tabla 8 matriz de liderazgo como factor critico.....	77
tabla 9 matriz de desarrollo y reconocimiento como factor critico.....	79
tabla 10 matriz de la variable creación de un entorno vital para todos los trabajadores como factor critico.....	80
tabla 11 matriz de la variable de control sobre la estructura como factor critico.....	81
tabla 12 matriz de la variable evolución de la estructura como factor critico.....	81

tabla 13 matriz de la variable programación de producción o prestación del servicio como factor crítico.....	82
tabla 14 matriz de la variable control de operaciones como factor crítico. ....	83
tabla 15 matriz de la variable control de procesos como factor crítico. ....	84
tabla 16 matriz de la variable de relación entre ventas y plan de operaciones como factor crítico.....	84
tabla 17 matriz de la variable el sistema de operaciones como factor crítico....	85
tabla 18 matriz de la variable conocimiento de la capacidad como factor crítico.....	86
tabla 19 matriz de la variable desempeño y resultado como factor crítico. ....	86
tabla 20 matriz de la variable inversión considerada como factor crítico.....	87
tabla 21 matriz de la variable rentabilidad considerada como factor crítico. ....	89
tabla 22 matriz de la variable información considerado como factor crítico. ....	90
tabla 23 matriz de la variable implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana considerado como factor crítico. ....	92
tabla 24 matriz de la variable inducción considerada como factor crítico. ....	93
tabla 25 matriz de variable de entrenamiento considerada como factor crítico.	94
tabla 26 matriz de la variable promoción considerada como factor crítico. ....	95
tabla 27 matriz de la variable evaluación de desarrollo considerada factor crítico. ....	96
tabla 28 matriz de la variable bienestar social considerado como factor crítico. ....	97
tabla 29 matriz de la variable talento humano orientado al exterior considerado como factor crítico.....	99
tabla 30 matriz de la variable estratégica de la empresa para exportar, considerada como factor crítico. ....	100
tabla 31 matriz de la variable conocimiento y análisis de la competencia internacional, considerada como factor crítico. ....	101
tabla 32 matriz de la variable diferenciación del producto, considerado como factor crítico.....	102
tabla 33 matriz de la variable diferenciación del producto considerada como factor crítico. ....	103
tabla 34 matriz de la variable flujos de información y control, considerada como factor crítico. ....	104
tabla 35 matriz de la variable relaciones internas y externas considerada como factor crítico. ....	105
tabla 36 matriz de la variable administración de materiales considerada como factor crítico. ....	106
tabla 37 matriz de la variable competencia logística considerada como factor crítico. ....	106
tabla 38 variable confianza que genera la empresa, considerada como factor crítico. ....	107
tabla 39 variable información datos y conocimiento considerada como factor crítico. ....	108
tabla 40 variable de proceso de innovación considerada como factor crítico. ....	111
tabla 41 variable relaciones considerada como factor crítico.....	112
tabla 42 variable organización para la innovación considerada como factor crítico. ....	113

tabla 43 variable tecnologías de soporte considerada factor crítico.....	114
tabla 44 variable medición de la innovación considerada como factor de riesgo. ....	115

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto pretende la aplicación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO), en la empresa el trapiche La Alsacia S.A.S en donde se quiere diagnosticar y plantear algunas soluciones a la problemática por la que la empresa está pasando en este momento. El proyecto busca mejorar los aspectos de la empresa por medio de una ruta de cambio, basada en los resultados del modelo MMGO, con el fin de incrementar su nivel de competitividad, e innovación, y fortalecer sus conocimientos como una pyme colombiana.

Con la aplicación del modelo se quiere dar solución a los problemas que requieren mayor atención, y mejorar los aspectos de la empresa basándose en tecnología y herramientas productivas, fortaleciendo los indicadores financieros de la empresa y la competitividad tanto de la organización como de sus empleados para posicionarse en el mercado actual con visiones futuras en un mercado global.

Para lograr la finalidad del proyecto se plantearon cuatro objetivos y en los que se van a aplicar las estrategias que el modelo sugiere en cada uno de los entornos y por último realizar un análisis situacional de la empresa.

## **1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

### **1.1 TEMA**

Gestión y mejoramiento del desempeño organizacional.

### **1.2 TÍTULO**

Ruta de mejoramiento del trapiche La Alsacia S.A.S a partir de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO).

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Planteamiento del problema**

Hace 33 años el señor Enrique Lotero e Ignacio Martan, constituyen legalmente el Trapiche la Alsacia S.A.S. una empresa que surgió a partir del ingenio san Carlos en sus principios, empresa 100% colombiana, ubicada en el sector agroindustrial de la vereda Montegrande, San Pedro, Valle del Cauca. La Alsacia es reconocida, por su gran sabor, calidad y rendimiento la cual es comercializada a sus principales clientes en Antioquia, Eje cafetero y norte del valle del cauca, al por mayor y al detal. Ello la posiciona en el quinto lugar a nivel nacional.

Para el año 2014 la empresa atravesó por un estado de crisis económico, situación que supone ser consecuencia de varios factores que operan internamente. Sus fundadores y propietarios manifiestan tener dificultades en procesos internos relacionados con el manejo administrativo en general, esfuerzos mal orientados. El gerente incluso se ha visto obligado a generar reestructuraciones, que incluso, han culminado con destituciones de personal.

De igual manera, realidades evidenciadas en desorden administrativo, manifiestas en tramitomanía y documentación excesiva o en otros casos inexistente o perdida de la misma; carencia de empoderamiento por parte de empleados que se logran evidenciar en deslealtades e incluso conductas dañinas.

Se manifiesta también por parte de miembros de la empresa, que se viene presentando insatisfacción de los clientes. Así mismo, pérdidas de mercancía, demoras e incumplimientos de los transportadores. incumplimiento de metas.

Desde la óptica de lo financiero, dificultades para cumplir compromisos y obligaciones financieras de corto plazo. En relación con el ambiente externo, problemas para identificar oportunidades de planeación para la organización.

Lo anterior, son algunos de los aspectos manifiestos que sin lugar a dudas inciden en la realidad de la empresa y que de acuerdo con la organización pueden estar siendo causados por un deficiente o nulo proceso de planeación estratégica, asignación inadecuada de recursos, falta de concientización del

personal administrativo y gerencial, un modelo de gestión anacrónico e inaplicable, falta de administración de presupuestos y ejecuciones de las mismas, ausencia de liderazgos en la empresa, no existe un conocimiento estructurado del entorno, lo cual dificulta su crecimiento y competitividad. Omisiones en procesos logísticos, Entre otros.

Es claro, que la empresa no puede continuar en tal situación, pues tiene el riesgo de perder clientes, de bajar la calidad en sus productos, de ceder espacio en el mercado e incluso de verse avocada a procesos iliquidez que pueden generar incumplimiento con compromisos de créditos y proveedores. Tal situación igualmente, genera el riesgo de quiebra.

Sin embargo, se considera que tomando las medidas necesarias a partir de un ejercicio sistémico de análisis y de propuestas de desarrollo la situación puede ser revertida.

Se propone hacer uso de lo Modelo de Modernización para la Gestión de la Organizaciones y establece las prioridades para la modernización de la gestión de manera tal que se incorporen mejores prácticas administrativas y gerenciales y se camine de manera más ordenada y coordinada hacia la consolidación de una empresa capaz de competir e innovar en un mercado cada vez más global y competitivo.

### 1.3.2 Formulación del problema

¿Cuál debe ser la ruta de mejoramiento del trapiche La Alsacia S.A.S a partir de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)?

### 1.3.3 Sistematización del problema

¿Cuáles componentes del Modelo de Mejoramiento organizacional MMGO deben aplicarse al Trapiche La Alsacia S.A.S, para lograr un diagnóstico consistente de la misma?

¿Cuál es la realidad situacional de la empresa Trapiche La Alsacia S.A.S conforme a la evaluación de los componentes definidos desde el modelo MMGO?

¿Cuáles aspectos resultan críticos y relevantes como resultado de la aplicación del modelo MMGO, que se constituyan en herramientas de mejoramiento y modernización organizacional?

¿Qué acciones o propuestas debe emprender la empresa a partir del análisis aplicando en el modelo MMGO?

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

### 1.4.1 Justificación teórica

Esta investigación se realiza en el marco del modelo modernización para la gestión de las organizaciones, también conocido como MMGO. El mismo busca facilitar la modernización, gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir, su aplicación resulta en propuesta para “TRAPICHE LA ALSACIA” de cara a su mejoramiento competitivo. Cabe destacar, que el modelo está fundado en conceptos de análisis sectorial, estrategia, mercadeo, desarrollo organizacional, entre otros.

### 1.4.2 Justificación práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de competitividad e innovación de la empresa TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S, con el uso del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). El modelo que ha sido producto de investigación de varios años en la Universidad EAN, en Bogotá Colombia, genera la posibilidad de colocar en práctica diferentes conceptos teóricos adquiridos durante el proceso formativo durante la carrera de Comercio Internacional en LA UCEVA; el aplicar el modelo permite validar el aprendizaje y optar por el título de Profesionales en Comercio Internacional.

### 1.4.3 Justificación metodológica

Modernizar la gestión organizacional de una empresa, para dar el paso hacia una gestión moderna, competitiva, innovadora es un desafío de alto valor en el mundo actual. Sin embargo, acometer la tarea implica hacer uso de herramientas metodológicas que tengan una validación importante y adaptadas a la realidad de las PYMES colombianas.

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones <sup>1</sup> está diseñado acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una empresa moderna y competitiva, con prácticas mejoradas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados.

---

<sup>1</sup> Pérez Uribe, Rafael I. y otros. Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional. Libro producto de investigación en la Universidad EAN. 2009.

El modelo entonces, será aplicado conforme al aplicativo que ofrece el modelo hasta llegar a proponer las rutas de mejoramiento, en este caso, para la empresa “Trapiche La Alsacia S.A.S”.

## **1.5 OBJETIVOS**

### 1.5.1 Objetivo general

Establecer una ruta de mejoramiento para el Trapiche la Alsacia S.A.S a partir de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO).

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los componentes del Modelo de Mejoramiento organizacional MMGO que deben aplicarse al Trapiche La Alsacia S.A.S, para lograr un diagnóstico consistente de la misma
- Diagnosticar la realidad situacional de la empresa Trapiche la Alsacia S.A.S a partir de la aplicación del Modelo MMGO.
- Identificar los factores críticos y de éxito. de común acuerdo con la empresa analizando la lógica de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Proponer acciones de mejoramiento como resultado del análisis situacional aplicando el modelo MMGO

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### 1.6.1 Marco de antecedentes

El modelo Modernización de la Gestión para la Gestión de Organizaciones, además de haber sido validado por los investigadores en más de 150 Pymes, viene siendo objeto de aplicación en diferentes trabajos realizados por estudiantes como por consultores y asesores en diferentes empresas colombianas. En este sentido, se destaca:

En el año 2012, Lizeth Alejandra Castelblanco Castro<sup>2</sup>, efectuó el trabajo “Aplicación del modelo MMGO para el análisis situacional de calzado Musa y la

---

<sup>2</sup> Castelblanco C. Lizeth A. Aplicación Del Modelo MMGO Para El Análisis Situacional De Calzado Musa Y La Definición De Una Ruta De Cambio A Partir De Sus Resultados. Bogotá, 2013. Trabajo de Grado (Administradora de

definición de una ruta de cambio a partir de sus resultados”. En el mismo, se tuvo objetivo del proyecto aplicar el MMGO para el análisis situacional de calzado MUSA y para la definición de una ruta de cambio a partir de sus resultados. Se aplicó el modelo MMGO de manera integral como metodología utilizada, y se llegó a concluir entre otros aspectos que: el MMGO es una herramienta adecuada para realizar un análisis situacional y definir una ruta de cambio en una pyme colombiana. Los resultados fueron positivos y satisfactorios para las partes, fue un encuentro teórico práctico que indudablemente representó aprendizaje e instrucción bilateral.

Según Castelblanco de igual manera se ha planteado que la empresa deberá ser consiente de querer tener un cambio planeado, que involucre a todo el equipo de trabajo y que procure que la estrategia y la visión lo soporten. Se debe crear el escenario adecuado para conectar a los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa, contar con un sistema de gestión y medición de resultados por medio de indicadores de gestión y definitivamente lograr que la alta dirección apoye los procesos que se deben monitorear con la tecnología apropiada.

En el año 2016, Carlos Andrés Plaza Cárdenas <sup>3</sup>, realizó el trabajo “Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10 en el mismo se tuvo como objetivo validar el MMGO VERSIÓN 10. Se aplicó el modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones (MMGO). Permite definir la situación de una pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en un estadio y, además, facilita visualizar las acciones necesarias para mejorar y pasar al siguiente nivel.

De acuerdo con Plaza Cárdenas, el actual mundo globalizado y el entorno siempre cambiante que este plantea para las organizaciones hacen que el MMGO deba renovarse, con el fin de propiciar la obtención de resultados eficientes en su aplicación. En atención a esta necesidad, el proyecto de investigación se ocupó de la validación de la versión 10 del modelo, en la que se actualizan tres de sus componentes: análisis de entorno, comunicación e información y responsabilidad social empresarial.

Según cárdenas este modelo ha sido aplicado en más de 127 pyme en Colombia. Esta herramienta, como ya se ha indicado, tiene dieciséis componentes y señala cuatro estadios. El MMGO, en su actual versión 10, define la situación en la que se encuentra la pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4). Esto permite visualizar las acciones necesarias para mejorar en el contexto organizacional.

En el año 2016, Luis Carlos Bravo Ramírez <sup>4</sup>, desarrolló el trabajo “Diagnostico estratégico de la dirección organizacional -pyme panadería trigo miel, basado

---

Empresas). Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

<sup>3</sup> Plaza C, Carlos A. validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, Bogotá 2016, universidad-empresa pág-57-61

<sup>4</sup> Bravo R, Luis A. Diagnostico estratégico de la dirección organizacional-pyme

modelo MMGO”, Con este proyecto se busca establecer un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la pyme panadería Trigo Miel; para el desarrollo de un Plan Estratégico. Para ello se planteó como propósitos: elaborar un análisis situacional de los entornos meso y micro; identificar las fuentes clave de información externa e interna; analizar y finalmente recomendar algunas estrategias a partir de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

Según Bravo Ramírez, el análisis del plan estratégico propuesta a partir de los diferentes componentes, esta matriz contiene el análisis de resultados y las sugerencias que pueden generar cambios o impacto en la empresa; para cerrar con el capítulo que corresponde a las sugerencias para la formulación de un plan estratégico organizacional.

### 1.6.2 Marco teórico.

“El Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones, (MMGO) nos muestra cómo podemos realizar un análisis de mejoramiento en los diferentes aspectos de pequeñas y medianas empresas. Implementando una ruta de cambio hacia la innovación de la gestión en las organizaciones.

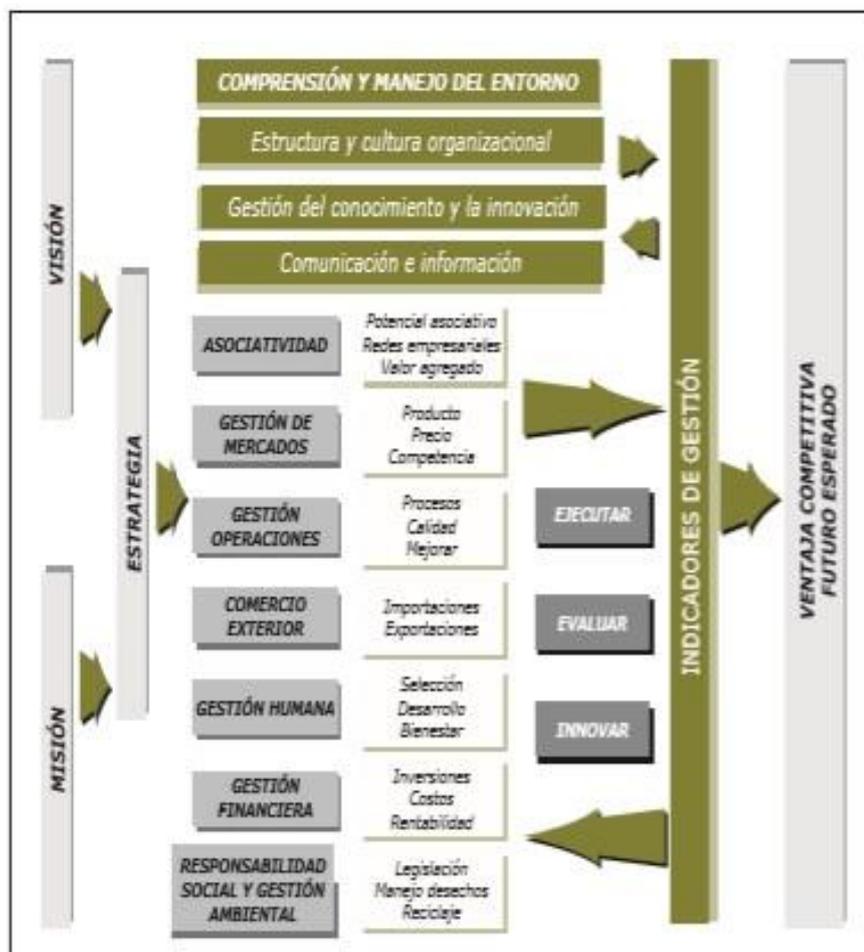
El modelo es desarrollado para orientar a las organizaciones empresariales a una modernización que las promueva a estándares de competitividad e innovación, capaces de competir en un mundo globalizado. Su modelo busca enfocarse en diseñar e implementar una ruta de mejoramiento integral en los principales aspectos de la empresa. Los cuales son:

- Seguimiento y comprensión del entorno.
- Dirección estratégica.
- Gestión del conocimiento.
- Comunicación e información.
- Gestión de mercadeo.
- Importaciones y exportaciones (comercio exterior).
- Gestión financiera.
- Gestión de operaciones.
- Gestión humana.
- Estructura y cultura organizacional.

- Asociatividad.
- Responsabilidad social y gestión ambiental.

Para desarrollar un estudio de los aspectos anteriormente mencionados, se debe realizar un análisis de los factores del sector, en donde se extraerá toda la información posible política económica y social, para que la empresa identifique sus debilidades y fortalezas. Y sobre esto desarrollar estrategias de mejora.

Ilustración 1 Modelo MMGO



Fuente. Pérez U. Rafael I. y otros. MMGO

El modelo contempla 15 elementos clave como material de estudio, debido a que trabaja en indicadores de gestión organizacional y la gran importancia de la transformación de Pyme tradicional o en supervivencia a una pyme innovadora”<sup>5</sup>.

“Además, el modelo emplea un instrumento denominado para la gestión del conocimiento, la aplicación del modelo le compete a la gerencia, o persona que administre la empresa, igualmente este debe identificar cuáles son los factores más relevantes en la organización para realizar el estudio. A partir del seguimiento y comprensión del entorno se puede ir evaluando cada aspecto de la empresa. La información recogida debe ser recibida y utilizada siempre de forma positiva, nunca como elemento represor para las personas que responden los cuestionarios en cada aspecto”<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Pérez U, Rafael I, Potes, N, Mauricio y otros. MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Bogotá 2009, Universidad EAN. Pág. 25-26

<sup>6</sup> Pérez U, Rafael I, Potes, N, Mauricio y otros. MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Bogotá 2009, Universidad EAN. Ortiz Pag.30

Ahora bien, el modelo tiene claro que en el entorno es donde se efectúa el proceso competitivo. En este sentido Narváez, indica que “para lograr que el meta entorno sea apropiado para la competitividad debe existir dos factores primordiales que son: apartar las instituciones del estado de las empresas privadas y de los organismos intermedios, además de buena disposición en el momento de tratar temas, entre los actores sociales, donde se pueda aprovechar los procesos de comunicación y aprendizaje que se dan en temas de discusión donde se busca establecer ventajas nacionales de innovación y competitividad”<sup>7</sup>.

De igual manera se plantea que “no se debe perder de vista el nivel de MESO entorno, ya que en el nivel macro económico la importancia relativa respecto a la competitividad de las empresas disminuirá en un corto plazos, y la competencia no será un factor que haga la diferencia, por otro lado, en el nivel de meso entorno se busca la integración de redes de colaboración de los actores más importantes para las economías regionales por medio de diferentes propuestas y modelos en el ámbito mundial”<sup>8</sup>

El modelo toca aspectos relevantes de planeación estratégica, y en este sentido se evidencia que se debe efectuar una evaluación de este componente muy en los términos que ha planteado Fred David. Es decir, verificar como la planeación “integra la administración, el mercadeo, las finanzas, la informática, la producción y la gestión humana, allí se formula y se implementan las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”<sup>9</sup>

De igual manera, tal como lo ha planteado Hafer y Shenndd “una estrategia en una organización es el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas, de recursos y de interacciones ambientales, que indica como alcanzará la organización sus objetivos”. El modelo plantea este análisis.<sup>10</sup>

“La Evaluación de mercadeo, se aborda desde la perspectiva de Kotler; es decir, tocando aspectos como la importancia del mercado o la ubicación de la empresa en el entorno, orientación al mercado, definición de la mezcla de mercadeo, selección del mercado meta, definición de la estrategia de fidelización de clientes”<sup>11</sup>.

Para definir estrategias de servicio que sean verdaderamente eficientes y que superen las simples estrategias de promoción tan comunes actualmente en el mercado, el mercadeo le ayuda al empresario a lograr mantener los clientes satisfechos todos los días, le orientará para que pase de usar solamente estrategias promocionales y comience a establecer relaciones de negocios con

---

<sup>7</sup> Pérez U, Rafael I, Potes, N, Mauricio y otros. MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Bogotá 2009, Universidad EAN. Narváez 2005 Pág. 30

<sup>8</sup> Pérez U, Rafael I, Potes, N, Mauricio y otros. MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Bogotá 2009, Universidad EAN. Narváez 2005 Pág. 32

<sup>9</sup> Pérez U, Rafael I, Potes, N, Mauricio y otros. MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Bogotá 2009, Universidad EAN. Fred David 1997 Pág. 122.

<sup>10</sup> Pérez U, Rafael I, Potes, N, Mauricio y otros. MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Bogotá 2009, Universidad EAN. Hafer y slenndd 1985. Pág. 134

<sup>11</sup> Ibíd. P. 170

sus clientes, a ganar aliados estratégicos que ofrezcan la posibilidad de ampliar sus expectativas de crecimiento y desarrollo en el mercado.”<sup>12</sup>

Desde el punto de vista de las operaciones conocemos “la logística como un conjunto amplio de actividades relacionadas con el movimiento y almacenamiento de materiales, productos e información. Christopher establece en el modelo que estos procesos logísticos se realizan para lograr algunas metas comunes como: alcanzar un flujo continuo de los procesos y brindar un nivel aceptable de servicios a los clientes, por lo tanto, es importante y además necesario gestionar un sistema logístico a bajo costo”<sup>13</sup>.

Al estudiar las pymes se encuentran una gran variedad de organizaciones industriales, comerciales y de servicios; Bianchi y Di Tormasso nos sugiere que “es importante analizar la naturaleza de cada una de las pymes respecto a su producción, las relaciones de mercado que delimitan y el entorno donde funcionan”<sup>14</sup>.

“Del mismo modo en el modelo hablar de comunicación e información en las organizaciones equivale dentro del marco de la gestión del conocimiento, a un proceso que implica primero la transformación de los datos en información y después convertir esa información en conocimiento”<sup>15</sup> como lo plantea Davenport y Prusak .”La definición que tengamos de la comunicación señala lo que esperamos hacer con ella, si pensamos que la comunicación es fundamentalmente transmisión de información, nos preocuparemos por los sistemas de información, por toda aquella información que tiene que ver con los registros económicos, si entendemos que la comunicación es algo inherente a la estructura de la sociedad y que todo lo social está cargado de significación, se hará énfasis en su interpretación, y posiblemente veamos en la comunicación una forma de actuar sobre la sociedad, de mejorar nuestra posición dentro de ella”<sup>16</sup>

Conjuntamente el modelo nos muestra que la aplicación de este, se centra en el gerente o la administración, por ende. Bernardi Explica que “el éxito del trabajo de los gerentes radica en la eficacia que se logre en la utilización de los recursos disponibles, lo que requiere disponer de diferentes datos sobre los mismos, de allí para conseguir una gestión más eficiente de los seres humanos, señalan la convivencia de disponer de información sobre dichos talentos en cada una de las tareas que constituyen la gestión empresarial como son la adquisición , asignación, mantenimiento, desarrollo y utilización del talento humano disponible”<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, P.171

<sup>13</sup> *Ibíd.* P.173

<sup>14</sup> *Ibíd.* P.227

<sup>15</sup> *Ibíd.* P.275

<sup>16</sup> *Ibíd.* P.299

<sup>17</sup> *Ibíd.* P.339

En cuanto a la estructura organizacional de una empresa, “la especialización organizacional, la división del trabajo y la amplitud de control. Kast y Rosenzweig, Nos formula dos conceptos para entender los aspectos anteriormente mencionados. el primer concepto es la teoría administrativa tradicional donde se encuentra la división del trabajo en tareas especializadas y su organización en distintas áreas, estas permiten desempeñar funciones especializadas. hoy en día, esto se ha ampliado a procesos, se convirtieron en actividades previamente definidos con la participación de los directivos y trabajadores, en el segundo, se encuentran los colaboradores que pueda manejar un director de manera eficaz implica el tema de coordinación por parte del supervisor-colaborador que permite la integración sistemática de las actividades”<sup>18</sup>

Posada, nos explica que “pocas empresas tienen la conciencia de invertir permanentemente en ellas mismas, para llevarla a metas por muy encima del pasado, y que en muchas de las organizaciones no existe la cultura de medición de resultados y por lo tanto no hay presión por mejorar en la productividad. Tienden a una cultura empresarial centrada en la propia organización, con gran desconfianza hacia el mundo exterior, y muy pocas tienen una estrategia definida sobre la realización de alianzas estratégicas.

Siendo estas esenciales para integrarse a los mercados internacionales y poder obtener grandes escalas de producción”<sup>19</sup>

En el aspecto de asociatividad y la competencia, Einseinsshat indica dentro del modelo que “toda organización que se asocia tiene que contar con el conocido marco institucional social dentro del cual se hace comprensible y posible su acción y que podemos entender más este aspecto es importante señalar que una institución no es una organización”<sup>20</sup>. El empresario debe moverse frente a las instituciones, y debe confiar en el funcionamiento de las mismas. Y saber que a medida que cumple con las normas de las instituciones su negocio puede funcionar.

Sobre el aspecto de responsabilidad social y ambiental en el modelo se plantea que “los medios de producción deben ser utilizados de manera que fortalezcan el bienestar económico-social, para Frederick La RSE consiste en que los recursos económicos y humanos de la sociedad sean usados para fines sociales amplios y no restringidos a los intereses exclusivos de la empresa”<sup>21</sup>

“El modelo tiene un enfoque de gestión, acción de administrar. Donde se ubica al empresario hacia un estilo gerencial más dinámico, y orientado a los resultados. Cuando utilizamos el término de “gestión”. El modelo se refiere a la interfase entre planeación-acción, acción-control y control planeación”<sup>22</sup> Nieto y Velásquez indican que dentro de “la sabiduría empresarial lo que no se mide, no se controla y no se mejora. Así cualquier intento de cambio o implementación de buenas prácticas de producción. Se inicia por reconocer la situación de la

---

<sup>18</sup> Ibíd. P.402

<sup>19</sup> Ibíd. P.420

<sup>20</sup> Ibíd. P.448

<sup>21</sup> Ibíd. P.497

<sup>22</sup> Ibíd. P.568

empresa, definir los puntos de partida, plantear objetivos e indicadores que permitan la implementación de una ruta de mejoramiento”<sup>23</sup>

Incluso el modelo nos muestra que un plan estratégico de producción consiste en un plan de acción a largo plazo para la producción de bienes y servicios de la empresa. Del mismo modo Domínguez indica que “una estrategia en las operaciones, deben detallar el desarrollo del sistema productivo, y se debe definir las líneas de productos estrella y complementarios, los procesos de sistema de gestión de calidad a implementar, la forma de ampliar la capacidad y la localización de nuevas plantas o instalaciones, se complementan de la estrategia, la gestión y la logística. El modelo apunta a dos grandes niveles dentro del plan estratégico de producción, el estratégico y el táctico. En el estratégico (Domínguez) se enfoca al diseño del subsistema de operaciones. Y en el táctico, se detallan la planeación programación y control de operaciones”<sup>24</sup>

### **¿Cómo se aplica el modelo MMGO?**

Cada aspecto de la empresa se encuentra estudiado por una matriz, que a partir de una entrevista o cuestionario realizada en la organización. Nos muestra una serie de preguntas claras y específicas mediante el uso de descriptores, elementos específicos y variables que las detallan concretamente. y emplean una comunicación amable y más eficiente entre quien aplica el modelo y el representante de la empresa.

Una de las bondades del modelo es facilitar la gerencia y gestión integral basada en el proceso o ciclo creativo 3I-SEFI

---

<sup>23</sup> Ibíd. P. 568

<sup>24</sup> Ibíd. P.574,575

Ilustración 2. PROCESO O CICLO CREATIVO (3I-SEFI)



Fuente: Pérez U. Rafael I. y otros. MMGO

El proceso o ciclo SEFI es la base primordial del modelo de modernización

MMGO, ya que realizando una entrevista a el gerente de la empresa EL TRAPICHE LA ALSACIA de acuerdo con el resultado podemos identificar cuáles son los principales problemas de la empresa y en qué forma se puede analizar cada uno de los aspectos anteriormente mencionados. Donde permite conocer las oportunidades de mejoramiento y los planes que se pueden ejecutar, según las necesidades de la organización. De este modo:

ILIAM: identificación de limitaciones internas y amenazas. IPOR: identificación de potencialidades y oportunidades IAC: identificación de acciones de cambio (análisis) SEDEA: selección y definición de actividades (priorización)

FOPME: formulación de proyectos d mejoramiento. (plan)

IMMSEGNO: implementación, seguimiento y normalización (ejecución)

Así mismo, el modelo exige por parte de los directivos de las empresas un conjunto de prácticas que ayudarán a la aplicación del mismo.

La generación de un paradigma de comportamiento hacia el desarrollo de mejores prácticas de gestión.

Una posición distinta hacia los colaboradores de la organización.

Selección y definición de actividades-SEDEA- (priorización)

Nuevas formas de relaciones externas e internas fundamentales en procesos de comunicación modernos y dignificantes.

Altos niveles de racionalización superando las relaciones tradicionales entre directivos y empleados.

La incorporación de conocimiento útil que agregue valor, aplicando modelos como el aquí presente.

Capacitar y entrenar al personal.

Incorporar profesionales, asesores, sistemas de información, materias primas, maquinas, nuevos procesos, diseños, productos y servicios, etc.

El modelo desde su entorno plantea las directrices de cambio, pero igual desde dentro, se transforma el entorno creando ciclos de retroalimentación continua.

El modelo está diseñado con 4 estadios en una escala en cuartiles, de 0-25, mayor de 25-50, mayor a 50- 75 y mayor a 75-100, que representan las instancias por las que la empresa debe pasar de forma ascendente y constituir el nivel de modernización de la misma.

El estadio 1 representa prácticas administrativas básicas, a comparación del estadio 4 representa madurez, competitividad, generación de valor y las mejores prácticas de gestión, las cuales convierten a una pyme regular en una pyme de talla mundial, con potencial de crecimiento y cuyo tamaño es limitado únicamente por juicio del gerente y su equipo de trabajo. La descripción de cada uno de los estadios, ya sugiere una clara ruta de cambio en dirección ascendente de un estadio al otro. (Pérez, 2009).

Cuando la calificación de un aspecto se encuentra en estadio 1 representa que en esta área hay variables críticas en las cuales hay que trabajar con mayor prioridad, sin embargo si existen aspectos que están calificados en estadio 2 o 3, igualmente se les debe desarrollar un plan de mejoramiento ya que si están ubicados en este estadio significa que aún hay variables en las cuales se debe trabajar, el único estadio nos muestra que la empresa se está preparando para ser una pyme global es el estadio 4.<sup>25</sup>

Cada aspecto se encuentra descrito claramente en filas y por estadios, los cuales hacen parte del eje horizontal del cuestionario y muestran un nivel de desarrollo siendo I: INICIANDO, D: DESARROLLANDOSE o M: MADURANDO. Debido a esto la lectura horizontal de la matriz tiene una ruta de mejoramiento visible gracias a los descriptores de cada estadio, y a los estadios por si mismos, sugiriendo así una ruta a seguir para alcanzar las instancias superiores. La información se recoge diligenciando el cuestionario con personas específicas dentro de la organización, como el gerente o el administrador. Al terminar, se calcula una ponderación y en referencia a una suma total, se otorga una calificación a cada aspecto organizacional que se verá reflejada en el informe integral final. Adicionalmente se despliega una gráfica de barras que ilustra el comportamiento del aspecto en cada uno de los descriptores establecidos por cada pregunta del cuestionario.

En estas gráficas, se muestra el desempeño de cada descriptor de cada uno de los aspectos en base a las matrices, y sus resultados se analizan en un informe integral, y se califican de forma numérica del 1 al 100, las gráficas nos muestran el comportamiento general de la empresa en los 15 aspectos anteriormente mencionados, ubicando cada uno de estos en un estadio entre 1 y 4, siendo 1 el

---

<sup>25</sup> Ibid. P. 42, 51

estadio de prácticas básicas y pymes regulares y el 4 el de mejor gestión administrativa y para una pyme de crecimiento mundial.

Cuando la empresa, por cada variable, ubique los descriptores en un estadio definido, se indicará en que aspectos debería concentrar esfuerzos para corregir las falencias que se detectaron e inclinar a la empresa a el estadio siguiente. En caso que la empresa se encuentre encaminada, se permitirá establecer cómo debería administrar sus recursos para normalizar toda la operación, actividades y procesos en el escenario que se encuentra. Esta situación permite orientar proyectos de mejora, que contrarrestados con los otros aspectos permitirán el diseño de la ruta de normalización y mejoramiento o en general a una mejora organizacional integral.

En las novedades que arrojan los resultados, se determina el mapa de los objetivos de mejoramiento en el que se ilustran los diferentes tipos de problemas, según las calificaciones obtenidas. Se establecen las 3 áreas más críticas de la empresa, trasladadas a el formato de priorización donde en cada una se plantearán estrategias, en grado de prioridad, un presupuesto, un número de personas necesarias a cargo, la duración total en mes y el nombre de la persona líder del proyecto.

En el reporte de resultados, se determina el mapa de objetivos de mejoramiento en el que se ilustran los problemas de tipo 1, 2 y 3 según las calificaciones obtenidas. Sugiriendo entonces, las 3 áreas críticas de estudio que serán transcritas al formato de priorización donde a cada una se le otorgarán actividades (estrategias), un grado de prioridad, un presupuesto, un número de personas necesarias a cargo, la duración total en meses y el nombre de la persona líder del proyecto.

### 1.6.3 Marco conceptual

Resulta relevante el concepto de Análisis situacional. Este hace referencia al estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

El modelo MMGO nos muestra que el análisis sectorial se trata en abordar la situación social, económica y política del medio, y permita identificar sus fortalezas y debilidades de la empresa en el conocimiento del entorno.

El concepto de estrategia de mercadeo para el modelo MMGO tiene que ver con los procesos de investigación y desarrollo, planeación, ejecución y control de variables relacionadas con satisfactores en términos de productos y servicios, precios, distribución y comunicación dirigida tanto al interior como al exterior de la organización, con el fin de generar y mantener intercambios con beneficio mutuo mediante los cuales se logre la satisfacción de clientes, consumidores y por supuesto, se cumplan las expectativas de resultados para la organización en términos de posicionamiento, ventas, utilidades, participación y cubrimiento del mercado.

Desarrollo organizacional según el modelo MMGO se fundamenta en orientar la modernización gerencial de las pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global.

La raíz de posibilidades de éxito en los mercados, teniendo claridad sobre la situación de competitividad de la empresa en la definición estratégica, la gestión del conocimiento, la comunicación y la información, se constituye en el concepto que el modelo incorpora sobre innovación.

Para el MMGO, la competitividad de las empresas es su razón de ser. Para efectos del modelo, la empresa adquiere este valor cuando tienen estructuras modernas, centradas en la innovación, capaces de competir en el mundo global. Pero además se les nota el interés por tener un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los stakeholders.

El modelo nos muestra cómo funciona una Pyme de clase mundial la cual desarrolla las mejores prácticas en gestión, es innovadora, le entrega permanentemente valores agregados a sus stakeholders, es efectiva y eficiente, sustentable en el tiempo, rentable tanto financiera como socialmente.

Uno de los elementos muy importante a nivel administrativo, como lo muestra el modelo, es la planeación donde la empresa permite disminuir los riesgos y al mismo tiempo la incertidumbre, aprovechando las oportunidades, evitando la improvisación en la toma de decisiones y aumentando la posibilidad de éxito.

El MMGO revela la modernización como una propuesta para las empresas que tienen interés en construir un futuro promisorio, transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para cada uno de sus involucrados.

#### 1.6.4 Marco contextual

**EMPRESA LA ALSACIA S.A:** Es una empresa familiar con más de 25 años de experiencia en la elaboración de panela. La marca “LA” está debidamente registrada a nivel nacional ante la superintendencia de Industria y Comercio. La panela “LA” es reconocida por su gran sabor, calidad y rendimiento. Además, la fábrica tiene una línea de molienda semiautomática, la cual consiste en 3 molinos (trapiches) de 4 masas c/u los cuales nos permiten tener una molienda de aproximadamente 10 toneladas por hora y lograr una óptima extracción del jugo de caña de azúcar. El manejo de los jugos, mieles y elaboración del producto final se hace en su mayoría en acero inoxidable bajo estricta supervisión. Desde hace más de 4 años la empresa viene trabajando con la Empresa Comunitaria Unida de Paz, Libertad y Trabajo, ECOUPALT, con la cual tiene un contrato de proveeduría de caña de azúcar el cual consiste en un área de más de 300 hectáreas sembradas en caña de azúcar, las cuales cosechan en su totalidad y representan la mayor parte de nuestro requerimiento anual en caña de azúcar. ECOUPALT está integrada por 195 familias desplazados por la violencia junto

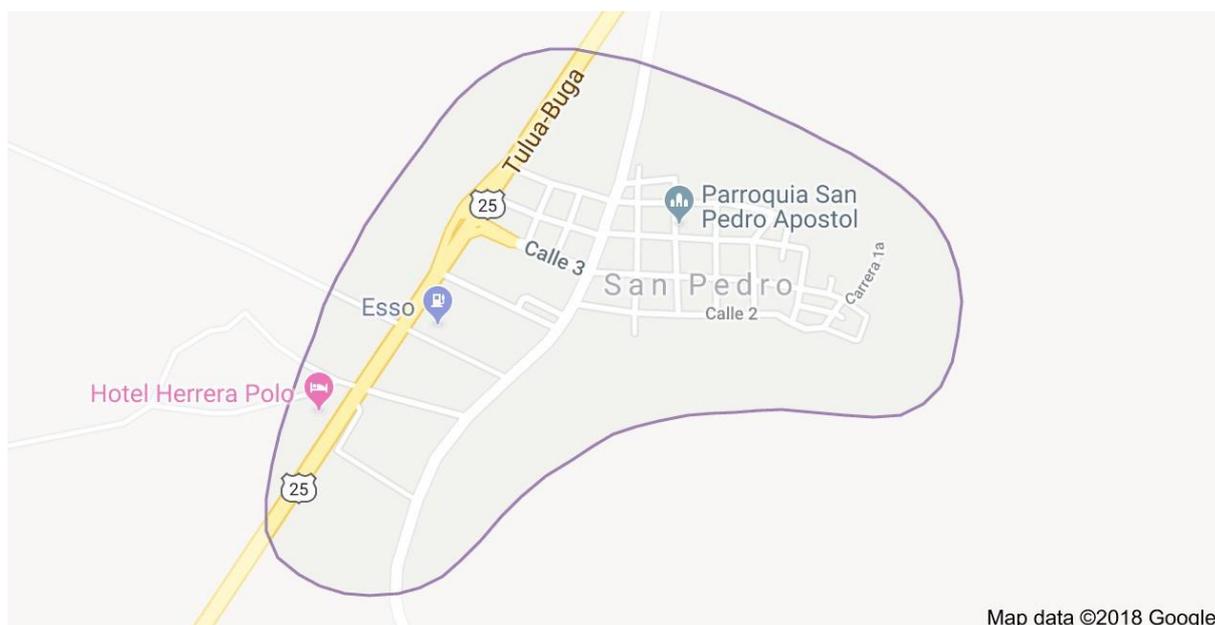
con desmovilizados del paramilitarismo a los cuales el Estado les otorgó la hacienda Sandrana Samaria en el municipio de San Pedro, La marca "LA" tiene más de 25 años en el mercado y cuenta con un alto reconocimiento en Medellín, Antioquia y mediano reconocimiento en el norte del Valle del Cauca y el Eje Cafetero<sup>26</sup>.

**UBICACIÓN DE LA EMPRESA:** La fábrica está ubicada en la vereda Montegrande, San Pedro, Valle del Cauca - Colombia, Sus cañas de azúcar están ubicadas en el centro del Valle del Cauca, las cuales son las mejores en la región en cuanto a sacarosa y demás características fisicoquímicas.

---

<sup>26</sup> Empresa la Alsacia S.A.S, historia, ubicación, misión y visión. disponible en <http://www.laalsacia.com/>

Ilustración 3 UBICACIÓN SAN PEDRO, VALLE DEL CAUCA



Límites del municipio: Norte: Tuluá Sur: Guadalajara de Buga Oriente:

Tuluá y Guadalajara de Buga Occidente: Yotoco Extensión total: 240 Km<sup>2</sup>

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):980 m.s.n.m

Temperatura media: 23 Grados Centígrados.

Distancia de referencia: 88.6 Km de Cali.

La Cabecera de San Pedro está situada en un área del Valle del Cauca comprendida entre la doble calzada Buga - Tuluá, el piedemonte de la cordillera central y los Corregimientos de Todos Los Santos y Los Chancos.<sup>27</sup>

Localizado sobre los 980 m.s.m.n. y el 92% de su territorio es topografía plana. Las aguas que corresponden a la Cuenca Guadalajara - San Pedro drenan en dirección Oriente - Occidente y desembocan al río Cauca, siendo las principales, las pertenecientes a la Quebrada San Pedro y las Quebrada Presidente y Todos Santos.<sup>28</sup>

**Economía:** La agricultura, ganadería y la explotación avícola constituyen sus principales renglones económicos. De sus cultivos se destacan los de soya, sorgo, café, caña panelera, millo, algodón, maíz, arroz, frijol, yuca y plátano;

<sup>27</sup> Alcaldía Municipal de San Pedro, 2018 disponible en <http://www.sanpedro-valle.gov.co/>

<sup>28</sup>Alcaldía Municipal de San Pedro, 2018 disponible en <http://www.sanpedro-valle.gov.co/>

hortalizas como la habichuela, tomate, repollo, zapallo; entre las frutas están el banano, aguacate, los cítricos, guayaba y guanábana.<sup>29</sup> impacto de su cobertura: sus principales clientes se encuentran en el departamento de Antioquia y también tenemos clientes importantes en el Eje Cafetero y norte del Valle del Cauca, La Alsacia S.A. es propietaria de la marca “LA” y está registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio.<sup>30</sup>

#### 1.6.5 Marco legal

Reconociendo la importancia social, cultural y económica que la panela tiene en nuestro País, y con el objeto de impulsar en este sector el mejoramiento de las condiciones para la producción y comercialización de la panela, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y la Federación Nacional de Productores de Panela FEDEPANELA ponen a su alcance el ABC de la panela, por medio del cual se dan a conocer de manera práctica y sencilla los requisitos sanitarios\* que deben cumplir los Trapiches Paneleros. Es interés del INVIMA y de FEDEPANELA que tanto las familias campesinas propietarias de pequeños trapiches, como las medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de este alimento, conozcan y pongan en práctica las normas sanitarias, identifiquen los plazos para implementar las mejoras en sus establecimientos y brinden a los consumidores, dentro y fuera del País, panela de excelente calidad, con toda la vitalidad de la caña de azúcar y la molienda colombianas.<sup>31</sup>

### **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 al mercados nacionales e internacionales.

---

<sup>29</sup> <http://www.sanpedro-valle.gov.co/>

<sup>30</sup> <http://www.sanpedro-valle.gov.co/>

<sup>31</sup> Ariza Ramírez Leonardo A. y otros ABC de la panela, <https://www.invima.gov.co>, [www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co), Bogotá 2009.

## **NORMAS SANITARIAS PARA LA PRODUCCIÓN DE PANELA**

Las autoridades que intervienen en la cadena productiva de la panela son:

- Instituto colombiano agropecuario-ICA: producción primaria.
- INVIMA: producción del trapiche panelero.
- ENTIDADES TERRITORIALES DE SALUD: transporte, distribución y comercialización.<sup>32</sup>

### **La resolución 779 del 2006 del ministerio de la protección social:**

Establece los requisitos para la fabricación y comercialización de panela para consumo humano.

### **La resolución 3462 del 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.

- 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 techos en buen estado y de materiales que puedan limpiarse fácilmente.

**La resolución 3544 del 2009:** Amplía los plazos para el cumplimiento de los requisitos del envase individual y rotulado de la panela hasta septiembre de 2011.

**Inscripciones de trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles vírgenes:** El País está consolidando el Censo Nacional de establecimientos productores de panela.

- Se han inscrito 17.700 trapiches paneleros ante el INVIMA.

---

<sup>32</sup> Ariza Ramírez Leonardo A. y otros ABC de la panela, <https://www.invima.gov.co>, [www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co), Bogotá 2009.

El 55,7% de los establecimientos paneleros del País se concentra en tres departamentos: Cundinamarca, Antioquia y Cauca.

- Los establecimientos inscritos reportaron 61.895 toneladas de panela producida mensualmente.<sup>33</sup>
- Los departamentos con mayor producción de panela son: Santander, Antioquia, Cundinamarca y Boyacá.
- Sólo 57 trapiches paneleros inscritos registran actividades de exportación de panela.
- El sector panelero presenta un alto grado de informalidad: 13.769 establecimientos productores son empresas sin constitución legal.
- 15.642 trapiches paneleros tienen una capacidad de producción de la hornilla menor a 100 kilogramos por hora.
- Los datos suministrados en las inscripciones recibidas en el INVIMA, indican que el sector panelero genera 91.956 empleos directos.

## **REQUISITOS GENERALES PARA LA FABRICACIÓN.**

Para las personas que elaboran panela en el Trapiche:

- Los operarios deben tener capacitación en prácticas higiénicas de manipulación de alimentos.
- No usar joyas, ni reloj.
- Lavarse las manos con agua y jabón.
- Mantener las uñas cortas y sin esmalte □ Usar indumentaria o uniformes limpios.
- No fumar, comer, ni beber en las áreas de proceso de la panela.
- No debe permitirse presencia de animales ni de personas diferentes a los operarios en la zona de producción y empaque de la panela

---

<sup>33</sup> Ariza Ramírez Leonardo A. y otros ABC de la panela, <https://www.invima.gov.co>, [www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co), Bogotá 2009.

- Sólo 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 (prelimpieza, evaporación, moldeo y empaque) con una pared continua para evitar la contaminación del jugo y la panela.

El agua que se utilice en el Trapiche debe ser de calidad potable o fácil de higienizar

- Tener tanque de almacenamiento de agua potable o higienizada.
- Limpiar y desinfectar con frecuencia el tanque de almacenamiento de agua.
- Los equipos y utensilios deberán ser de material sanitario, que evite la acumulación de residuos y suciedad. Como es el molino, y algunos utensilios como los fondos, espátulas y remellones.

## **PROGRAMAS CON LOS QUE DEBE CONTAR EL TRAPICHE.**

**Control integrado de plagas:** Es un documento escrito donde se establecen los procedimientos para el control de plagas con la siguiente información: presencia actual de plagas dentro del trapiche (diagnóstico), medidas preventivas a implementar (como corte de pastos, recolección de objetos en desuso, entre otros), aplicación de métodos de control químico y registro escrito de las actividades realizadas. El uso de químicos para el control de plagas, debe ser el último paso a seguir para el control de las mismas y sólo se implementará cuando las medidas preventivas no han sido eficientes.

**Capacitación del personal:** En el trapiche se debe elaborar un documento que contenga la información básica del Plan de Capacitación Continúa dirigida al personal trabajador, que indique fechas de capacitación, contenido de las capacitaciones, material y ayudas utilizadas, nombre de la persona que dicta la capacitación y métodos de evaluación.

**Limpieza y desinfección:** Este documento debe describir los procedimientos para realizar la limpieza y desinfección de las diferentes áreas del trapiche, los equipos y utensilios, la concentración de los desinfectantes utilizados, el modo de preparación y empleo y el registro de las actividades realizadas.

### **Sustancias prohibidas en la elaboración de la panela:**

- Hidro sulfito de Sodio o blanqueadores (Clarol)
- Colorantes (anilinas) o sustancias tóxicas
- Grasas saturadas de origen animal

- Azúcar, mieles procedentes de ingenios azucareros, jarabe de maíz, panelas devueltas que tengan incidencia sobre la inocuidad y calidad de la panela.
- Cualquier sustancia química que altere su valor nutricional o afecte la salud.

### **REQUISITOS RELACIONADOS CON LA INFRAESTRUCTURA DE LOS TRAPICHES.**

- Ubicación, Alejados de focos de contaminación, Alrededores libres de malezas, residuos sólidos, aguas residuales o estancadas y materiales en desuso.
- El Trapiche y la vivienda deben tener instalaciones independientes, que permitan controlar el ingreso de animales y personas ajenas a la molienda.<sup>34</sup>

### **DELIMITACIÓN FÍSICA ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL PROCESO.**

- Las separaciones que dividan las diferentes áreas deben ser: Resistentes, impedir la entrada de plagas, fáciles de limpiar y desinfectar.
- Cada etapa de proceso deberá contar con su propia área.
- Paredes, pisos y techos Construidos en materiales resistentes, fáciles de limpiar y desinfectar, sus acabados deben evitar la acumulación de suciedad.
- Materiales para pisos: No porosos No absorbentes, Sin grietas ni perforaciones.
- Sifones con rejillas que impidan el acceso a plagas.
- Instalaciones sanitarias, Independiente de las demás áreas del Trapiche Contar con ducha, orinal, lavamanos y sanitario Estar dotados de papel higiénico, toallas limpias y jabón.
- Las áreas del Trapiche deben contar con iluminación y ventilación
- suficientes para garantizar el bienestar de los operarios y sus labores en la producción a cualquier hora.

---

<sup>34</sup> Ariza Ramírez Leonardo A. y otros ABC de la panela, <https://www.invima.gov.co>, [www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co), Bogotá 2009.

- Cuando cuente con ventilación natural utilice anjeos, Cuando la luz sea artificial proteja las lámparas.
- Manejar adecuadamente los residuos sólidos y líquidos para evitar contaminación en áreas cercanas al trapiche. Para el diseño y construcción consultar con la Autoridad Ambiental del municipio.

### **REQUISITOS DEL PRODUCTO:**

- El embalaje de la panela debe estar rotulado y conservar el producto en buenas condiciones durante toda la cadena de comercialización. Se debe embalar en material sanitario de primer uso, obligatorio desde el año 2007.
- Empaque de la panela, la envoltura destinada a contener y proteger una o varias unidades de panela hasta su consumo final.
- A partir del 28 de septiembre de 2011 se debe empacar y rotular la panela individual.<sup>35</sup>

### **CONTENIDO DEL ROTULADO DEL EMBALAJE Y EL EMPAQUE:**

- Nombre completo del producto
- Ingredientes
- Marca comercial
- Nombre y ubicación del trapiche.
- Número de lote o fecha de producción.
- Condiciones de conservación.
- Declaración del contenido neto, de acuerdo con la normatividad vigente.
- En el caso de la panela destinada para exportación, el rotulado debe ajustarse a las exigencias del país que compra.

---

<sup>35</sup> Ariza Ramírez Leonardo A. y otros ABC de <https://www.invima.gov.co>, [www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co), Bogotá 2009

## **Registro sanitario para la panela.**

Únicamente las panelas a las cuales se les haya adicionado saborizantes durante el proceso de producción, deberán obtener Registro Sanitario.”<sup>36</sup>

### 1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

#### 1.7.1 Tipo de investigación

Se está frente a una investigación aplicada de tipo exploratorio, descriptivo. En primer lugar, se efectúa una exploración de las causas y efectos, al igual que de sus pronósticos y de las posibles soluciones y que caracterizan las problemáticas de la empresa Trapiche La Alsacia S.A.

Los instrumentos se hallan predefinidos desde el marco teórico del MMGO, los cuales generan Mediante la aplicación de los mismos una descripción de la realidad administrativa organizacional en que se halla la empresa. De manera posterior, se realizan los análisis en compañía de los delegados de la empresa, para llegar a concretar problemáticas a intervenir y el respectivo plan de mejoramiento y modernización organizacional.

#### 1.7.2 Método de investigación.

El modelo MMGO, se enmarca en el método de análisis y síntesis. Esta herramienta cuenta con diferentes formatos de autodiagnóstico que se desarrollaran mediante entrevistas con los encargados de cada una de las múltiples dimensiones claves del modelo, desarrollando como investigadores y en apoyo de los empleados de Trapiche “La Alsacia” el ejercicio de diagnóstico de cada componente del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

A partir de la identificación de cada área con la ayuda de los resultados de los autodiagnósticos realizados en todas las dimensiones que atiende el modelo se adquiere un conocimiento del momento y situación real en la que se encuentra la empresa para realizar un análisis que nos permite generar una ruta de mejoramiento organizacional.

---

<sup>36</sup> Ariza Ramírez Leonardo A. y otros ABC de <https://www.invima.gov.co>, [www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co), Bogotá 2009

### 1.7.3 Recolección de la información

#### Fuentes primarias.

- Las entrevistas realizadas a los encargados de las diferentes áreas de la organización en sincronía con el modelo MMGO.
- Observaciones simples y observaciones participantes.

#### Fuentes secundarias.

- ✓ El modelo de Modernización Para la Gestión de Organizaciones (MMGO).
- ✓ Herramienta de diagnóstico del modelo MMGO.
- ✓ Informes de gestión de la empresa

## **2. IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DEL MODELO MMGO APLICABLES A LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA SAS**

La empresa Trapiche La Alsacia es una empresa familiar con más de 25 años en la elaboración de panela, la fábrica está ubicada en la vereda Montegrande, San pedro, Valle del Cauca.

Sus principales clientes se encuentran en el departamento de Antioquia también tienen clientes importantes en el Eje cafetero y norte del Valle del Cauca, por otra parte, la empresa ofrece el servicio de maquila o fabricación a terceros con su propia marca. Entre ellas esta. Supermercados Olímpica, con su marca Medalla de Oro y se maquila a otras empresas para exportación.

La panela “LA” es reconocida por su gran sabor, calidad y rendimiento. Los terrenos de cultivo de caña de azúcar de la marca “LA” están ubicados en el centro del Valle de Cauca, las cuales son las mejores de la región en cuanto a sacarosa y demás características fisicoquímicas, además la fábrica tiene una línea de molienda semiautomática, la cual permite tener una molienda aproximadamente de 10 toneladas por hora. Y se encuentra registrada a nivel nacional ante la superintendencia de industria y comercio, certificando sus buenas prácticas de fabricación.

Hace cuatro años la empresa trapiche La Alsacia viene trabajando con la empresa comunitaria unida de paz, libertad y trabajo, ECOUPALT, con la cual se tiene un contrato de proveeduría de caña de azúcar; esta empresa comunitaria, está integrada por 195 familias desplazadas por la violencia, las cuales el trapiche, beneficia al sector con su responsabilidad social.

La estructura organizacional de la empresa El Trapiche La Alsacia S.A.S, es una estructura piramidal funcional, que determina la jerarquía de la empresa donde lidera el dueño principal, seguido por el gerente, los cuales se encargan de tomar las decisiones pertinentes de la empresa, siguiendo la parte administrativa, donde se encuentra el área de contabilidad y financiera, gestión humana, y la revisoría fiscal interna, siguiendo los jefes de mercadeo, planta y producción, después técnicos o tecnólogos, mercaderistas e impulsadoras. En el siguiente nivel de la estructura, se encuentran los empleados del área operativa de la empresa, empleados de planta y finalmente quienes inician la estructura, los corteros de caña.

A partir de esto se determina que, aunque la empresa no tiene una estructura formalizada, con el gerente, el señor Diego Restrepo se concluye que la estructura organizacional que opera en la empresa es la siguiente:



**FUENTE: elaboración propia.**

Para efectos de identificar los componentes que fueron objeto de evaluación, se acude a una entrevista con el grupo de trabajo de la empresa Trapiche la Alsacia S.A.S, liderado por el gerente Diego Restrepo Roldan se exponen una descripción del modelo, y de sus componentes. Una vez lograda la comprensión del MMGO, se procedió a identificar los componentes que debían ser objeto de evaluación y análisis. Se llega a determinar y justificar que de los 15 componentes que nos indica el modelo MMGO son aplicables en la empresa los siguientes:

- Entorno económico ya que en la empresa conocen y hacen análisis principalmente de meso entorno, informándose de las ventajas y desventajas que tienen con empresas con las que compiten en la región, basándose en información del sector panelero. Además de eso, la empresa conoce las características de la cadena productiva, la calidad del producto, participación del mercado, características de los productos, de la competencia de manera informal ya que estudian la calidad de la sacarosa y de empaque. Tienen

estrategias internas en precio y tarifas en el mercado, según la tendencia de este determinado por datos del sector en general.

- El aspecto del direccionamiento estratégico se aplica en el Trapiche La Alsacia, ya que los dueños junto al gerente toman las decisiones de la empresa realizando un estudio con una medición diaria, en el rendimiento, producción y calidad de la panela, además de eso se hace control del total de caña aprovechada. También, se maneja auditoría interna en el área contable y financiera, tienen en cuenta el uso de indicadores del mercado para tomar decisiones dentro de la empresa, y saber en qué momento deben hacer ajustes, aunque hay algunas variables dentro de este aspecto que se deben reforzar. Ya que existe un direccionamiento estratégico informal. Las estrategias de mejoramiento la hacen reforzando las ventas nacionales, y distribución del producto compitiendo en el mercado basándose en la calidad del mismo. Buscando la satisfacción del cliente; además de esto, el gerente indica que los valores corporativos de una persona hacen parte de la competencia laboral de una persona y lo tienen en cuenta en el momento de hacer reclutamiento de personal.
- Gestión de mercadeo: la empresa está encaminada en este momento a reforzar el mercado nacional, estudiando el sector, además de eso manejan una base de datos de clientes fijos, y se preocupan por mantenerlos. Están implementando, estrategias de mercadeo, como incluir impulsos de la marca en la ciudad. La empresa el Trapiche La Alsacia es fuerte en el área de producción por ende tiene la capacidad de responder al mercado con los pedidos solicitados en cantidad y calidad, buscando la satisfacción del cliente. La empresa está buscando el propósito de reforzar el equipo de mercadeo, seleccionando y capacitando al personal de ventas. La empresa cuenta con publicidad fija en la ciudad, también de forma ocasional realizan promociones con los clientes mayoristas en fechas especiales, participan en eventos, siempre y cuando no tengan un alto costo para la empresa, aunque en el sector panelero no manejan estrategias de precios, los clientes tienen una buena calificación del producto en cuanto a calidad y servicio que les ofrece la empresa.
- Cultura organizacional: la responsabilidad de la dirección de la empresa en este momento está en manos del dueño y el gerente, cuando se trata de involucrarse en aspectos sobre la cultura organizacional de las áreas administrativas en general son temas que le competen al gerente, en las áreas operativas sobre los temas de cultura organizacional se encarga el jefe de planta, los cuales realizan esporádicamente capacitaciones sobre la cultura de la organización. Los empleados tanto sus líderes buscan trabajar en grupo para lograr metas en común beneficiando a la empresa en general, dentro de la organización se promueve el respeto y la dignidad del ser humano, mediante gestión humana.

- Estructura organizacional: la empresa cuenta con una estructura organizacional piramidal, donde se define cada una de las áreas de la empresa. El gerente considera que la dirección está centralizada, y comenta que en este momento no necesita estar más estructurada, ya que se puede controlar cada rol de cada empleado dentro de la empresa, y en el momento que se vaya a realizar reclutamiento de personal, se puede ser más preciso de acuerdo al cargo que se busca, esta estructura organizacional cuenta como soporte adecuado para la toma de decisiones de la empresa en el momento de realizar alguna reforma dentro de esta.
- Producción: se aplica en la empresa siendo el aspecto más fuerte en ella, ya que la empresa cuenta con procesos de producción complejos y maquinaria indicada para cumplir con los pedidos requeridos por los clientes, la empresa cuenta con un sistema que soporta el presupuesto de producción. Ya que la proyección de la capacidad de producción depende a los requerimientos de los clientes respondiendo con satisfacción de forma segura con los pedidos. El sistema de gestión de calidad del producto está regido por los requerimientos del mercado, esto impulsa a realizar mejoras en la calidad del producto, para esto la empresa cuenta con un laboratorio propio donde siempre antes de despachar pedidos, realizan un estudio aleatorio de la calidad de la panela. Si se encuentran fallas en la producción tratan de analizarlas y eliminarlas, tomando breves decisiones dependiendo la situación que se presente. Además, se realizan estadísticas mensuales y anuales para determinar la capacidad de producción de la empresa.
- Gestión financiera: ya que la empresa va llevando a cabo las decisiones de financiación que se toman con la dinámica del volumen de ventas. el capital de la empresa se define de acuerdo a la liquidez, los flujos de caja en este momento dependen de la demanda, la inversión fija especialmente en maquinaria y equipo; la empresa lo adquiere como un proyecto y en el momento que haya liquidez se va a llevando a cabo dicho plan de inversión, la empresa también maneja financiamiento para capital de trabajo con los bancos que se determinan periódicamente, a través de planes de endeudamientos en el momento que requiere realizar pagos a proveedores o inversión. La financiación con los proveedores la hacen en forma de un acuerdo conjunto. En el momento que exista la necesidad de financiamiento de inversión se cubre con créditos a mediano y largo plazo. en este momento la empresa tiene un solo objetivo social que es la producción y comercialización de panela, por ende, la organización maneja una base de datos en los cuales existen reportes diarios de producción, despachos y movimientos de caja.

La política de crédito tiene en cuenta el ingreso y rentabilidad, El crecimiento de la empresa se fundamenta en las ventas y en la distribución del producto. Financieramente para la empresa la contabilidad es importante ya que, según informes realizados según los cumplimientos diarios, mensuales y anuales

sirven como fuente de información para la toma de decisiones en la empresa. Ya que el acopio de información que maneja es solo contable. Igualmente, la empresa tiene reprocesos ya que hay que hacer ajustes.

Cuando la empresa tiene recursos excedentes, se centran en atención a proveedores, bajar costos financieros y disminución de pasivos, pero en este momento no se están generando excedentes. Priorizan en buscar un rápido recaudo del dinero de la cartera, y la administración de flujos de efectivo va en cabeza del gerente.

- Gestión humana: la empresa aplica este aspecto ya que, dentro de esta, maneja el área de gestión humana que se encuentra integrado hacia las demás áreas de la empresa, donde tienen un control de la cantidad de empleados potenciales, y es el área encargado del reclutamiento de personal y capacitación de los mismos, esta área determina los criterios de salarios asignados a cada uno de los empleados.
- Exportaciones. las exportaciones, son muy esporádicas ya que no son exportaciones directas, solo que la empresa maquila el producto para que el cliente exporte a países cercanos como centro américo y a España, el cliente busca la forma de exportar y embalar el producto, la empresa no exporta ya que consideran que los riesgos de exportación son demasiado altos para que la organización los asuma, pero a pesar de esto. La empresa cuenta con una maquinaria con tecnología moderna con la capacidad de producir panela para exportación. No obstante, la empresa se preocupa que la presentación del producto sea adecuada para exportar, por eso en este momento el trapiche La Alsacia, se está basando en producir panela granulada, la cual consideran que es la indicada para exportación.
- Importaciones: este aspecto no aplica, ya que la empresa no realiza importaciones.
- Logística. El transporte es externo, pero la empresa proyecta procesos logísticos como empaques, inventarios y calidad del producto, además, hay un responsable y la empresa cuenta con un proceso logístico integral, los inventarios de la empresa son óptimos ya que se produce de acuerdo a los pedidos del cliente, y es la cantidad de producto que se entrega, la responsabilidad de los inventarios es de la parte logística de la empresa. Y se determinan dentro del proceso de producción.
- Asociatividad: En el sector es complicado tener cooperación con otras empresas, ya que estas son auto sostenibles. A pesar que no hay vínculos de asociatividad la empresa cumple con las actividades del gremio y normas de ley del mismo, además tiene la capacidad de diversificar en nuevos productos.
- Comunicación e información: se aplica este aspecto ya que la empresa tiene página web la cual incluye procesos de mercadeo, esta ofrece servicios internos, por medio de los cuales posibles nuevos clientes y proveedores pueden comunicarse y obtener mayor información.

- Innovación y conocimiento: este aspecto aplica en la empresa ya que esta trabaja para la innovación en el producto, en este momento la empresa tiene un nuevo producto en el mercado que es la panela granulada, siendo su fortaleza en el mercado exterior.
- Responsabilidad social: la empresa aplica este aspecto ya que cumple con la normatividad de seguridad y salud para el empleado, además cumple con la política ambiental, dando un uso eficiente de sus recursos, la empresa también apoya a una sociedad comunitaria, la cual se conforma por familias desplazadas por la violencia.

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S

#### 3.1 Análisis PESTEL del sector panelero

##### 3.1.1 Análisis político – legal

El aspecto Político – Legal son uno de los factores que tiene gran influencia en el sector panelero, y más aún cuando este ha sido una de los sectores tradicionales y más representativos a nivel Nacional, y que actualmente presenta una crisis significativa para el sector agrícola del país. Es por ello que el Gobierno Nacional le ha apostado a una serie de iniciativas para el sector de la panela, con el fin de recuperar este sector de la crisis en la cual se encuentra, lo cual se ha intentado tratar no solo en la actualidad sino desde periodos anteriores, dichos problemas se han presentado por diferentes situaciones, dentro de las cuales está:

- “El incentivo de sobreproducción de la caña de azúcar
- Las importaciones de jarabe de maíz, azúcar, y etanol como efectos de los tratados de libre comercio.
- Impuestos a los insumos importados para la producción, como el caso de los insecticidas.
- La producción ilegal de la panela con azúcar
- Falta de apoyo en los programas de exportación y tecnificación de los trapiches”<sup>37</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, a partir de “la sobreproducción que se presenta de la caña de azúcar, se han desatado una serie de dificultades en este sector. En primera instancia, esta situación se da a partir de la influencia e impulso del Gobierno Nacional entre los años 2009 y 2010, que corresponde al periodo de mandato del ex presidente Álvaro Uribe Vélez, quien fomentó el incremento de las áreas de cultivo de caña de azúcar, basándose en promesas falsas a los productores tradicionales de panela”<sup>38</sup>, pues según el mandatario “se construiría una planta de etanol a base de caña panelera, pero en realidad se dedicó a sembrar la planta y producir panela para distribución en el mercado Nacional, y como resultado esta empresa logró posicionarse

---

<sup>37</sup> Basado en los Artículos: “La crisis panelera”: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-manuel-nieves-r-534481/la-crisispanelera-2855028>, y “Paneleros convocan paro Nacional”: <https://www.lapatria.com/economia/paneleros-convocan-paro-nacional-439445>

<sup>38</sup> Basado en el Artículo de la revista El Tiempo: “Sobreproducción de caña afecta a paneleros en Santander”, 2010; <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7552947>

como el competidor más fuerte entre el gremio de los paneleros”<sup>3940</sup>, quienes al ver estas afectaciones “solicitaron el apoyo del Gobierno Nacional para que este implementara una política que permitiera la regulación de los precios de la panela y equilibrar la demanda y la producción”<sup>41</sup>, sin embargo no hubo manifestación gubernamental, ni soluciones institucionales, contribuyendo significativamente a la crisis que en la actualidad se evidencia, “esto a su vez podría traducirse a una oportunidad por parte de productores desleales de producir panela a base de azúcar aprovechando los excedentes de caña de azúcar, que se presentan hoy a nivel Nacional.”<sup>4243</sup>

Adicional a esto, “debido a los tratados de libre comercio, el Gobierno Nacional ha permitido medidas que implica la importación de etanol de maíz, producido en Estados Unidos, cifra que del 2017 al 2018, creció un 188%, esta situación comprende al sector panelero debido a que este sector tradicional de Colombia, está estrechamente ligado a la dinámica de los mercados que se den el sector agroindustrial de la caña, por lo tanto la importación de etanol que se puede producir con caña afecta la estabilidad económica, ya que esto implica excedentes de caña de azúcar, los cuales se aplican a actividades del sector de manera ilegal, tema que se tratará posteriormente. Cabe resaltar que las diferencias comerciales y la prioridad que el Gobierno Nacional da al etanol de maíz producido en Estados Unidos, se presenta debido a las ventajas por los subsidios aplicados para la producción de este producto en dicho país”<sup>44</sup>.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, “el Gobierno busca plantear estrategias enfocadas en cambios estructurales dentro de la actividad del sector panelero, y no solo enfocarse en otorgar subsidios al sector en cuestión, pues consideran que esta solución no atacaría de fondo el problema que se presencia”<sup>45</sup>, sino que sería una reparación superficial. Así que, de

---

<sup>39</sup> Basado en el Artículo de la revista El Tiempo: “Los paneleros de Boyacá están en quiebra por sobreproducción de caña”, 2009; <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS->

<sup>40</sup> ?cid=SOC\_PRP\_POS-MAR\_ETW\_WHATSAPP

<sup>41</sup> Basado en el Artículo de la revista El Tiempo: “Sobreproducción de caña afecta a paneleros en Santander”, 2010; <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7552947>

<sup>42</sup> Basado en el Artículo de la revista La Patria: “Panelero provocan paro Nacional”,

<sup>43</sup> ; <https://www.lapatria.com/economia/paneleros-convocan-paro-nacional439445>

<sup>44</sup> Artículo de la revista Agronegocios: “precios del azúcar e importaciones del etanol serán los temas principales de la asamblea de procaña”, 2019; <https://www.agronegocios.co/agricultura/precios-del-azucar-e-importaciones-deletanol-seran-los-temas-principales-de-la-asamblea-de-procana-2864538>

<sup>45</sup> Artículo de la revista La República: “La crisis panelera”: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-manuel-nieves-r-534481/la-crisispanelera-2855028>

acuerdo a esta observación, el Gobierno y diferentes entes gubernamental de la Nación han implementado estrategias orientadas hacia el apoyo productivo y comercial del sector, lo cual ha logrado lo siguiente:

“Mediante trabajo conjunto con el MADR se logró la Inclusión de la cadena de la panela dentro de las nueve cadenas priorizadas por esa entidad para el desarrollo de la estrategia de Ordenamiento de la Producción.

Fedepanela gestionó y obtuvo la aprobación de recursos por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para una nueva producción de silo de caña, provenientes especialmente de productores paneleros de la Hoya del Rio Suarez.

Frente a la difícil situación de los créditos de los productores paneleros, nuestro gremio gestionó con el presidente del Banco Agrario, Francisco Mejía Sendoya, el otorgamiento de una prórroga de 6 meses en el pago de la siguiente cuota para los productores paneleros que tengan créditos vigentes con dicho banco”<sup>46</sup>.

“Por una parte, se busca priorizar el desarrollo de la dinámica comercial en el mercado nacional y exterior, pues lo que pretende el gobierno con el apoyo de la federación Nacional de productores de panela es diversificar los productos a base de panela, los cuales puedan promocionarse mediante Macrorruedas, lo que a su vez permita atraer nuevos mercados internacionales, específicamente, los de Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Italia, entre otros”<sup>47</sup>. Ahora, el alcance de estas iniciativas hace parte de los desafíos y retos por parte del Gobierno Nacional, para la recuperación del sector panelero, y dentro de estos desafíos también considera la tecnificación y legalización en este subsector que los vuelva sostenibles y competitivos, ya que se percibe aumento de la “competencia informal en el sector que viola la ley 40 de 1990, la cual regula y reglamenta la prohibición respecto a la producción de panela en derretideros ilegales que utilizan el azúcar para producción en grandes volúmenes de este producto, provocando sobre abasteciendo en el mercado”.<sup>48</sup> Es por esto que

---

<sup>46</sup> Artículo informativo de Fedepanela: <https://fedepanela.org.co/gremio/seaprueba-ley-que-beneficia-a-pequenos-y-medianos-productores-paneleros-ycrea-incentivos-a-empresas-que-compren-productos-elaborados-con-panela/>

<sup>47</sup> Artículo informativo de Fedepanela “balance positivo para la panela colombiana en la macrorrueda 2019 de Procolombia”, 2019; <https://fedepanela.org.co/gremio/balance-positivo-para-la-panela-colombiana-en-la-macrorrueda-2019-de-procolombia/>

<sup>48</sup> Basado en el Artículo “Sector panelero pide “salvavidas” al Gobierno para salir de la crisis”, 2018; <https://www.rcnradio.com/economia/sector-panelero-pidesalvavidas-al-gobierno-para-salir-de-la-crisis>

“para enfrentar el problema estructural que afecta al sector panelero colombiano, cuyas manifestaciones de mayor impacto son la evidente disminución del consumo de los productos paneleros en los últimos años y la existencia de un excedente de 200.000 toneladas de panela, Fedepanela viene realizando un trabajo serio y planificado en los siguientes aspectos:

- Identificación y desarrollo de nuevos mercados, entre ellos la industria de alimentos y el canal de hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA).
- Preparación de organizaciones de productores que puedan cumplir las condiciones de ingreso a los nuevos mercados
- Impulso a las exportaciones de panela, con sistematización de procesos e inteligencia de mercados
- Diversificación de la producción y desarrollo de productos para segmentos de consumidores no habituales de panela, especialmente los jóvenes.

Fedepanela, como parte del Comité de Vigilancia y Control de la Calidad de la Panela, ha colaborado en la realización de operativos de control en los departamentos de Santander, Cauca, Meta y Caquetá en el primer semestre de 2019. En el mismo período, el Fondo de Fomento Panelero ha realizado 67 capacitaciones a miembros de la Policía Nacional sobre la Ley 40 y las aplicaciones de medidas de control y vigilancia”<sup>49</sup>.

En lo que respecta al desarrollo de dinámicas comerciales, “el objetivo de la Federación Nacional de Productores de Panela (Fedepanela), es que a través planes estratégicos se incremente para el año 2022 el volumen de exportación de panela a casi 5 veces la cantidad actual, específicamente a los mercados de Estados Unidos y Europa, ya que anualmente Colombia ha exportado entre 4.000 y 4.600 toneladas, y el alcance esperado según un artículo de la revista Portafolio es que se exporten 18.000 toneladas de panela en 5 años, cabe resaltar que esto se pretende lograr con el apoyo de instituciones que permitan la promoción y comercialización del producto y así mismo bajar la presión de comercialización interna de la panela enfocándose principalmente en el mercado institucional.

De acuerdo a lo anterior, el Ministerio de Agricultura para el año 2018 destinó recursos entre septiembre y diciembre, con el fin de lograr la exportación de 2.000 toneladas de panela, y que a su vez sea un incentivo para exportadores y productores a quienes se les destinaría el 30% y el 40% respectivamente, lo cual evidencia la participación e interés del gobierno en este sector de tradición en

---

<sup>49</sup> Basado en el artículo informativo de Fedepanela “Comunicado de fedepanela frente a la crisis del sector panelero, 2019;  
<https://fedepanela.org.co/gremio/comunicado-de-fedepanela-frente-a-la-crisisdel-sector-panelero/>

específico”<sup>50</sup>.y “para el 2019 el sector le apuesta a la exportación y promoción al consumo, considerándose estos dos aspectos como las principales herramientas para fortalecer los resultados. Y para lograr esta iniciativa se continuará con la campaña de promoción al consumo Estamos Hechos de Panela, promoviendo así la diversificación de este producto y su consumo, y para ello, El gremio panelero gestionó la aprobación del incentivo a las exportaciones de panela por parte del MADR, que impulsó la exportación y, por tanto, la salida del mercado nacional, beneficiando a 21 empresas exportadoras y a más 40 empresas productoras. A demás que durante el primer semestre de 2019 se concretó con el ministro Andrés Valencia la aprobación de una partida de 1.000 millones de pesos para la realización de una campaña publicitaria para la promoción del consumo de productos paneleros”<sup>51</sup>. “Por último, Fedepanela informó que el proyecto Ley que beneficia a pequeños y medianos productores paneleros fue aprobado, dicha Ley expone lo siguiente:

- Crear descuentos tributarios para estimular la comercialización y exportación de panela de trapiches de economía campesina.
- Impulsa planes para la reconversión tecnológica de trapiches, fomento a la formalización y aplicación de buenas prácticas productivas para la sostenibilidad de la cadena.
- Todas las entidades públicas con servicios de cafetería y restaurante deben tener oferta de panela para los consumidores.
- En los planes departamentales y municipales de desarrollo de regiones paneleras se debe incluir un reglón destinado a la promoción de la actividad panelera.
- Crea disposiciones para que alcaldías y gobernaciones apoyen el otorgamiento de Registro Sanitario, Permiso Sanitario y Notificación Sanitaria emitidos por el INVIMA a propietarios de trapiches de economía campesina.”<sup>52</sup>

### 3.1.2 Análisis socio - económico.

En Colombia el sector panelero no está afrontando su mejor momento ya que lleva un año con unos precios deprimidos resultado de una sobreproducción de

---

<sup>50</sup> Basado en el artículo de Portafolio “Al 2022, exportaciones de panela llegarían a unas 18.000 toneladas”, 2018; <https://www.portafolio.co/economia/al-2022exportaciones-de-panela-llegarian-a-unas-18-000-toneladas-521390>

<sup>51</sup> Basado en el artículo de Caracol “Paneleros apuestan por la exportación para mejorar sus resultados”,2019;

[https://caracol.com.co/programa/2019/01/18/al\\_campo/1547849541\\_862243.htm](https://caracol.com.co/programa/2019/01/18/al_campo/1547849541_862243.htm) l

<sup>52</sup> Artículo informativo de Fedepanela: <https://fedepanela.org.co/gremio/seaprueba-ley-que-beneficia-a-pequenos-y-medianos-productores-paneleros-ycrea-incentivos-a-empresas-que-compren-productos-elaborados-con-panela/>

caña de azúcar y una sobreoferta de la panela especialmente por los bajos precios que se encuentra la panela en el mercado, fedepanela asegura que los precios de producción no compensan con el precio de la panela en el comercio pues este ha disminuido en un 50% en el mercado.<sup>53</sup> Esta sobreproducción de caña afecta el sustento de muchas familias en el país. “Oscar Gutiérrez, director ejecutivo de dignidad agropecuaria asegura que el ministerio de agricultura conoce la situación por la que está pasando el gremio, y explica que las importaciones que otro de los aspectos por los que hay sobreabastecimiento de caña de azúcar en el mercado es por las importaciones de etanol desde estados unidos”<sup>5455</sup>

El sector panelero desde el 2017 lleva trabajando en pérdidas, ya que el promedio de venta de la panela es de 2200 y en Colombia se está comercializando entre 1200 y 1500 el kilo, otra preocupación que existe en el sector panelero es la demanda del consumo del producto, cifras indican que en el año 2009 eran el 50% más de las personas que consumen hoy en día. El consumo de otros productos como agua, gaseosas, té, entre otro, han reducido el consumo del agua de panela, lo que ha provocado una pérdida gradual de la participación de este producto en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente entre las familias de estrato medios y altos, poniendo en riesgo una industria de la que dependen 35.000 familia en 524 municipios del país. Según el comunicado de la unión panelera nacional y dignidad agropecuaria colombiana la queja del gremio es que se está haciendo más azúcar y se está produciendo panela falsa, ya que se está derritiendo el azúcar sobrante para mezclarlo con miel de purga, también se produce panela en ingenios que violan la ley inundando el mercado, bajando los precios de compra al sobrar panela y se lleva a la quiebra a los productores paneleros. los paneleros no pueden atender los créditos que tienen, ni mejorar sus trapiches y cultivos e, incluso, tienen que dejar de moler, perdiendo su ingreso o, a moler sus cañas para vender la panela a bajos precios, lo que también los lleva a perder su producción y trabajo.<sup>56</sup> Existen propuestas de mejoramiento al sector ya que este contribuye con el 3.02 por ciento del producto interno bruto (PIB) agrícola y genera empleo en 236 municipios del país.<sup>57</sup> Estadísticas del gremio indican que existen unos 21000 trapiches formales en el país y 70000 fincas que se dedican al desarrollo del sector. La mayoría de los productores no tienen capacidad de negociación en los mercados que se dan en las cabeceras municipales, algunos comerciantes castigan fuertemente con el precio a los productores, de acuerdo

---

<sup>53</sup> Basado en el artículo de RCN “sector panelero pide salvavidas al gobierno para salir de la crisis.2019 <https://www.rcnradio.com/economia/sector-panelero-pidesalvavidas-al-gobierno-para-salir-de-la-crisis>

<sup>54</sup> Basado en el artículo de la patria, “paneleros convocan paro nacional” junio  
<sup>55</sup><https://www.lapatria.com/economia/paneleros-convocan-paro-nacional->

<sup>56</sup> Basado en el artículo de caracol radio “sobreproducción desploma precios de panela 2019” [https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539\\_749925/](https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539_749925/)

<sup>57</sup> Basado en el artículo de semana sostenible “panela organica la salvación para municipios de caldas”

a la población el consumo de panela esta entre 19 y 21 kilogramos por habitante, aproximadamente a una hectárea de producción nacional, 200 mil toneladas de panela queda sedentaria, por ende el gremio debe entender que hay nuevas generaciones que tienen nuevos hábitos de consumo y toca seguir conquistando esas nuevas generaciones, esto implica desarrollar productos, presentaciones y estrategias de mercado. Además, con una mirada internacional los productores deben enfocarse en la producción de panela orgánica con valor agregado hacia la diversificación de productos que cumplan con las necesidades de las nuevas exigencias del mercado, llevando al sector a ser más competitivo y poder comercializar tanto dentro como fuera del país.<sup>58</sup>

productos que cumplan con las necesidades de las nuevas exigencias del mercado, llevando al sector a ser más competitivo y poder comercializar tanto dentro como fuera del país

### 3.1.3 Análisis tecnológico.

En el sector, ha predominado la producción artesanal. De igual manera, existe una brecha tecnológica que afecta la calidad del producto en el sector. Sin embargo, los avances tecnológicos que se dan para el sector cañicultor y azucarero están dispuestos igualmente para los paneleros.

Lo importante para el sector, es que debe fomentar la formalización empresarial de las plantas productoras de panela con nueva tecnología que aseguren la calidad del producto, ya que es un factor que se debe tener en cuenta para mejorar la comercialización de la panela a nivel nacional como internacional.

El 21 de junio de 2019, el senado aprobó la última ley la cual contiene dentro de sus puntos la implementación de planes y programas para la formalización y reconversión tecnológica de los trapiches donde los ministerios de comercio, industria y turismo, trabajo y agricultura y desarrollo rural diseñarán e implementarán un programa de fomento para la formalización empresarial y laboral de las plantas productoras de panela y centrales de mieles, mientras el SENA consolidará programas de buenas prácticas productivas para aumentar la productividad y formalización laboral de trapiches de economía campesina, y con el liderazgo del ministerio de agricultura se desarrollará un plan de mejoramiento y reconversión tecnológica de trapiches que contemple asistencia técnica, apoyo económico, subsidios y acceso a crédito.<sup>55</sup>

---

<sup>58</sup> Basado en el artículo de caracol radio "sobreproducción desploma precios de panela 2019" [https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539\\_749925/](https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539_749925/)

### 3.1.4 Análisis ecológico.

“En el sector panelero se evidencian temas ambientales que deben ser tratados debido a la huella ecológica que provoca, lo cual se presenta por los procesos de producción que han sido adaptados históricamente, y que a su vez se ha visto afectada por la ineficiencia energética de las hornillas, provocando así el empleo de prácticas ambientales inadecuadas, como es el caso de la quema de llantas en los trapiches. A raíz de esto, el sector panelero en busca de la aprobación y apoyo económico para la implementación de mecanismos que hagan a esta industria sostenible sin afectar las condiciones productivas, este mecanismo es denominado

Acciones Nacionales de Mitigación Apropiada (Nama, por sus siglas en inglés), el cual es un esquema internacional que busca que los sistemas productivos en todos los sectores sean amigables con el medio ambiente y puedan superar contingencias climáticas; además de ser una opción para mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero. Así pues, que el sector panelero teniendo en cuenta que el Gobierno ha adaptado dicha estrategia estándar internacional decide presentar ante las Naciones Unidas la iniciativa denominada “Reconversión productiva y tecnológica del subsector panelero, en el cual se evidencia las exigencias de la estrategia internacional y los componentes que se adaptarán a ella de acuerdo con los objetivos ambientales propuestos por el subsector.

En dicha propuesta el sector panelero plasma 3 componentes orientados a la mejoría de las condiciones productivas de la panela, los cuales son:

- La Promoción de la reconversión productiva de la siembra y manejo de cultivos, con procesos de aprovechamiento del suelo; incluido el uso eficiente de fertilizantes, prevenir la quema programada de cultivos.
- Reconversión tecnológica de los trapiches; que implica la implementación de procesos de recirculación térmica, el manejo de dosificadores de bagazo para la reducción de emisiones de metano, el cambio de los motores de combustión interna de diésel por motores eléctricos y la implementación de sistemas de tratamiento de aguas residuales.
- Aprovechamiento de la biomasa residual (bagazo) para su utilización en subproductos, como el empaque de la panela, producción de papel o alimentación animal.
- Es preciso destacar que los beneficios de la implementación de la estrategia son:
- Reducción en un 60% de emisiones de gases efecto invernadero por kilo de panela producido.

- Eficiencia de la producción de panela, y su contribución al medio ambiente
- Generación de mejores ingresos a los productores.
- Ahora bien, la implementación de la estrategia se tiene prevista para el año 2030, bajo la cooperación Internacional y el apoyo financiero a través del sistema general de regalías y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Para ello primero se deben realizar dos fases. La primera fase está enfocada en el diseño financiero y técnico, y después de aprobada la Segunda fase hace parte de la ejecución de la estrategia<sup>59</sup>.

A manera de conclusión y de acuerdo al análisis PESTEL se realiza un cuadro donde se exponen las oportunidades y amenazas de los aspectos planteados:

---

<sup>59</sup> Basado en el artículo de la revista El Espectador “Panela, una huella social y ambiental”, 2016; <https://www.elespectador.com/noticias/publirreportaje/panelauna-huella-social-y-ambiental-articulo-614199>

**TABLA 1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR PANELERO**

Aspectos	Oportunidades	Amenazas
<b>Político – Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento de las iniciativas gubernamentales enfocadas en el apoyo productivo y comercial hacia el sector panelero.</li> <li>- La cadena de la panela es prioridad para el desarrollo de la estrategia de Ordenamiento de la producción.</li> <li>- Destinación de recursos al sector para para nueva producción de silo de caña.</li> <li>- La federación de paneleros y el gobierno se están centrando en la promoción del consumo de la panela, tanto en el mercado Nacional como en Internacional.</li> <li>- Control y vigilancia del cumplimiento de la Ley 40, la cual está orientada a la calidad de la panela y las buenas prácticas en su producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La producción de panela de forma ilegal por algunas industrias</li> <li>- Muchos trapiches tradicionales no cuentan con una tecnificación apropiada que permita que el producto sea competitivo frente a los productos importados, esto debido al incumplimiento de las normas sanitarias.</li> <li>-</li> </ul>
<b>Socio económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y desarrollo de nuevos mercados.</li> <li>- Impulso para la exportación de panela, teniendo en cuenta la planificación para la optimización del proceso.</li> <li>- Diversificación de producto a base de panela para conquistar segmentos de consumidores no habituales de panela.</li> <li>- Descuentos tributarios para estimular la comercialización y exportación de panela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay suficiente demanda para la sobreproducción de panela, debido a la disminución del consumo de este producto en el mercado.</li> <li>- Reducción de los precios de la panela.</li> <li>- El mercado direcciona el consumo a productos sustitutos como gaseosa, té helado, agua, entre otros. Perdida gradual de participación de la panela en la canasta familiar de los estratos medios y altos</li> </ul>

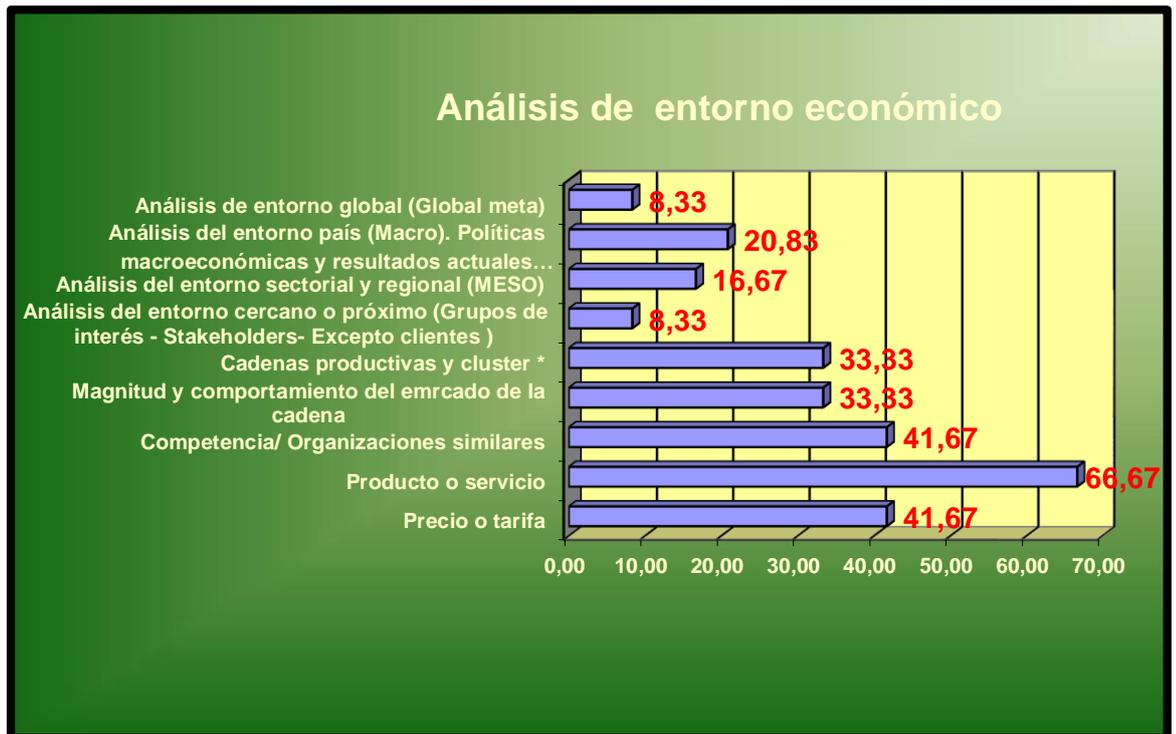
	- Aprovechamiento de residuos para su uso en subproductos lo	
	cual permita la generación de ingresos adicionales a los productores.	
<b>Ecológico</b>	Prácticas ambientales inadecuadas para los procesos de producción que han provocado huellas ambientales negativas.  Aprovechamiento de residuos para su uso en subproductos como empaques, alimentos para animales o producción de papel	Adaptación de normas estandarizadas internacionales para la implementación de mecanismos que hagan a la industria panelera sostenible.
<b>Tecnológico</b>	Estrategias orientadas a la reconversión tecnológica de los trapiches.	Deficiencia en la diversificación de productos paneleros.  El sector panelero no cuenta con industrialización efectiva en la actualidad, perjudicando la calidad del producto.

Fuente: elaboración propia.

### 3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL POR COMPONENTE IDENTIFICADO

En el momento que se realizó la entrevista con el gerente y personal de la empresa, se identificó: que de los 15 componentes que estudia el modelo MMGO, se aplican los siguientes aspectos para análisis y estudio de los mismos.

Ilustración 5 ANALISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

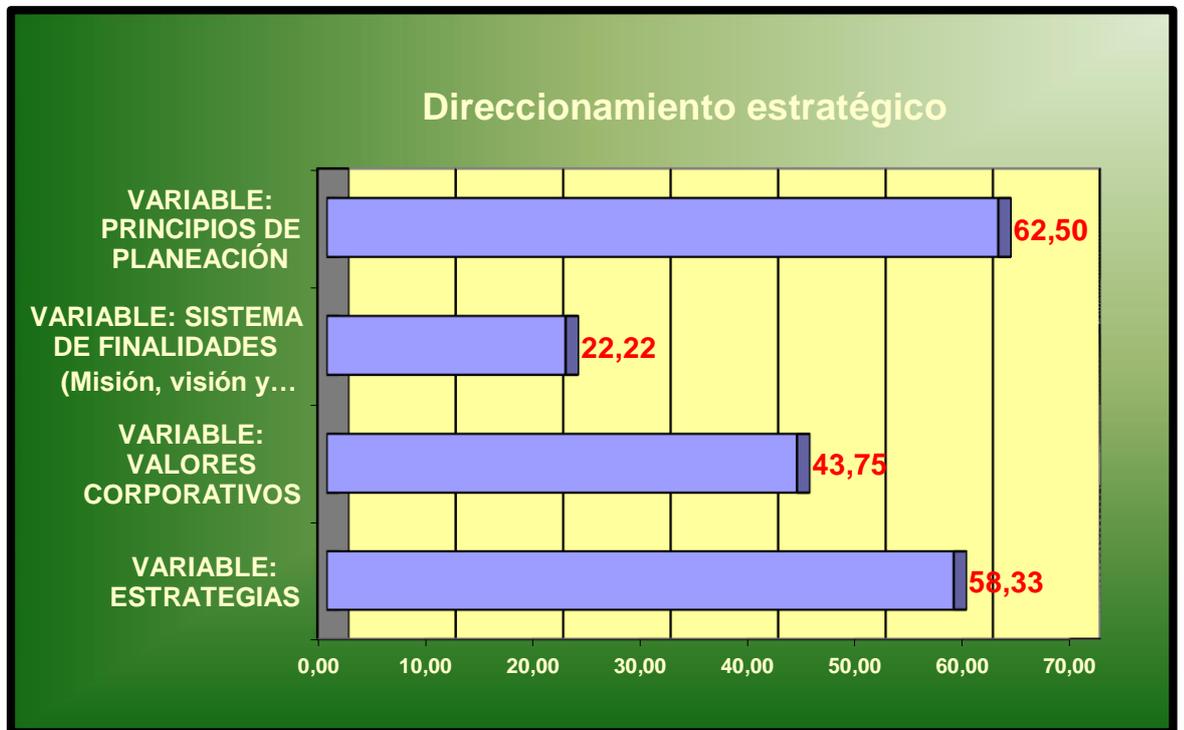


**ANALISIS SITUACIONAL:** este aspecto se califica dentro del estadio 1, ya que la empresa se encuentra trabajando en conocer más su entorno, especialmente el sectorial y regional, lo cual le ha permitido identificar y manejar ciertos factores del mercado como: entender y cumplir con el concepto legal de sus actividades productivas además que orienta sus acciones internas al cliente, en lo que respecta a los precios se moldea a los que maneja el gremio en el que pertenece es por esto que la empresa mantiene muy al pendiente del comportamiento del mercado, conoce las características de productos de su competencia, permitiéndole analizar las ventajas o desventajas para la empresa

**PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:** la empresa no tiene visión en conocer el entorno global ni las políticas internacionales, además contempla la competencia como un punto crítico, lo cual genera que no tenga perspectivas en abrir mercados en el exterior, aun así, una de las potencialidades de la empresa es el gran interés con el cumplimiento de las normas legales, trabajando, por ofrecer al mercado un producto de calidad, que genere

confiabilidad al consumidor final, y con el cual puede competir en el mercado nacional e internacional

Ilustración 6 ANÁLISIS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

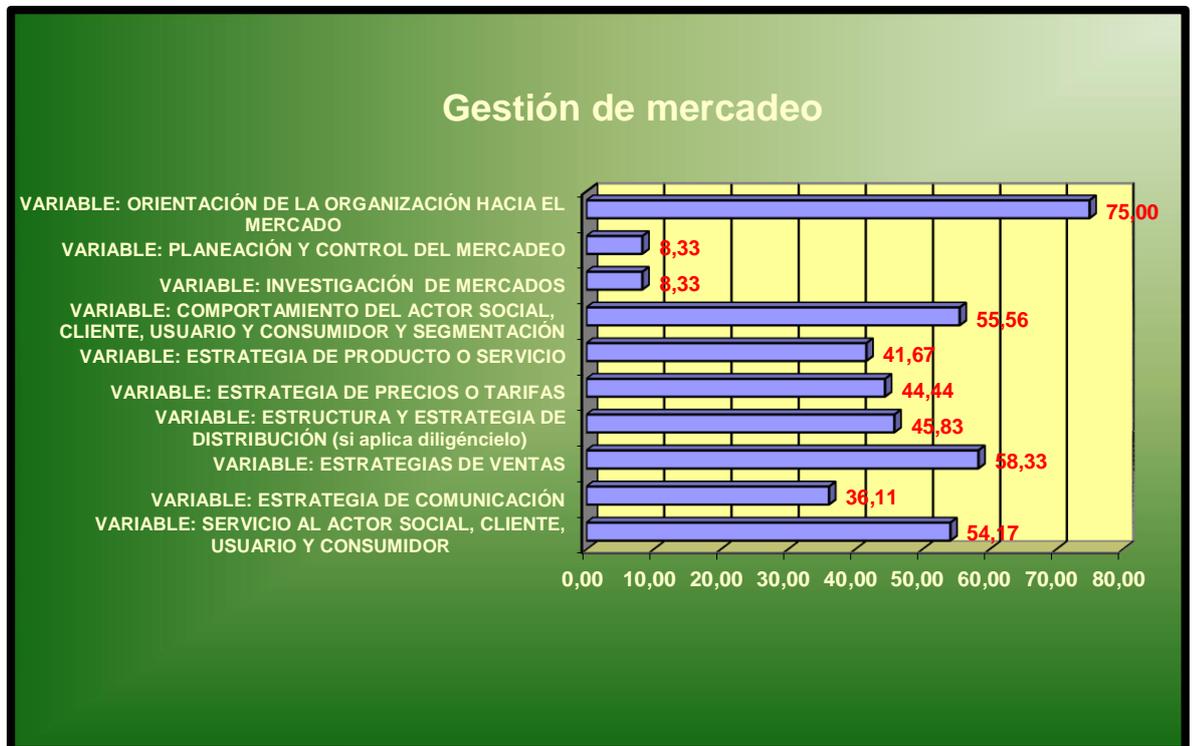


**ANÁLISIS SITUACIONAL:** este aspecto se encuentra ubicado en el estadio 2 ya que el direccionamiento de la empresa está en cabeza el gerente, quien es el encargado de estudiar las variables dentro de las áreas administrativas y financieras de la empresa, con las cuales se basa en el momento de tomar una decisión. Lo anterior evidencia que el gerente es quien conoce todos los componentes de la compañía, ya que mantiene al tanto de los indicadores y movimientos que se realizan en la empresa, y en el momento de reunirse con el propietario, comunica todas las anomalías de la empresa y así este tome la decisión final.

**PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:** la empresa no tiene un manejo formal de la visión de la empresa y no capacita a los empleados en el conocimiento de la misma, por ende los empleados no conocen a fondo los valores corporativos de la compañía, lo cual provoca inconvenientes especialmente con el personal de planta y corte de caña en temas de asistencia y puntualidad, adicional a esto se puede observar que el gerente está involucrado directamente en todos las áreas de la empresa, incluyendo decisiones financieras, prestamos en bancos, pago a proveedores, y recaudo de cartera.

Ahora, como potencialidades está el buen manejo de estrategias para la gestión de calidad del producto, las cuales se formulan a partir del estudio de indicadores e información actualizada.

Ilustración 7 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE MERCADEO.



ANALISIS SITUACIONAL: este aspecto se ubica en un estadio 2 y 3 por la calificación que reflejan sus diferentes variables, ya que las estrategias de planeación no se orientan hacia las necesidades de la empresa, en este momento está encaminada en conocer y reforzar el mercado nacional, llegando a los diferentes clientes y nuevos segmentos en los estratos 1 y 2, además de esto, consideran que cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas de los usuarios, consumidores y clientes potenciales es una buena herramienta para mantenerlos.

Sin embargo, no ha seleccionado su mercado meta con criterios de mercadeo, la empresa asocia este aspecto con los factores de producción y no a elementos de la planeación de mercadeo, además que desarrolla el producto por pedidos y no se basa en el estudio de investigación del mercado, conoce las exigencias en calidad y los aspectos legales sobre el producto para conservar su venta y credibilidad en el mercado

La empresa cuenta con un estudio de costos realizado por un experto, pero la estrategia de precios obedece a factores internos de la empresa y no a un programa de mercadeo. Adicional a esto tiene un plan de ventas y una estrategia de distribución directa, en el caso de las estrategias de ventas, la empresa realiza selección y capacitación de vendedores, pero sin tener como referencia ningún plan de mercadeo. Por otra parte, cuenta con una

estrategia de comunicación muy informal, ya que se hace publicidad ocasional, no realizan campañas de publicidad, y realiza actividades de promoción de ventas solo cuando sus clientes potenciales lo requieren. Además, que considera importante atender al cliente y ofrecerles un buen servicio, ya que por este factor el cliente califica el servicio prestado por la empresa como bueno, igualmente la empresa está trabajando por fortalecer esta área.

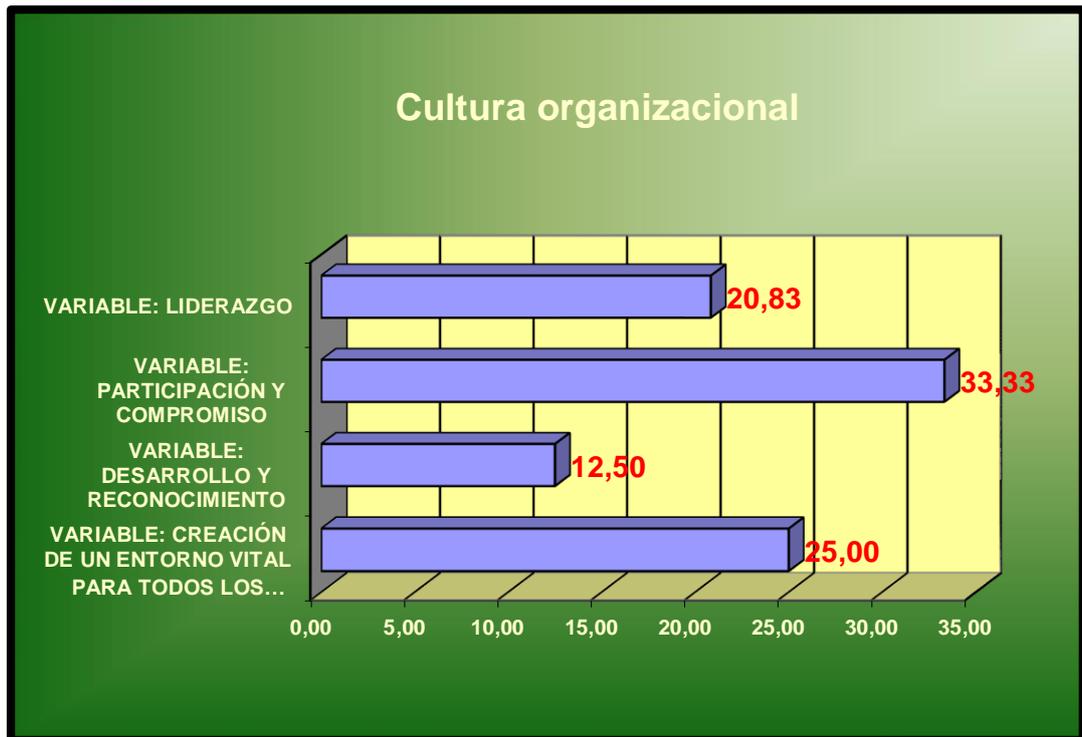
**PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:** en la empresa no se conoce la

importancia ni la utilidad de contar con la adecuada planeación y control de mercadeo, las acciones de la empresa hacia el mercado se realizan de manera informal, ya que se dirige más hacia el producto y la prestación de un servicio que a las estrategias de planeación.

Durante el tiempo que lleva de vida, la empresa se ha enfocado en el desarrollo del producto, pero nunca se ha centrado en realizar una investigación de mercados, ni a aprovechar las fortalezas de la empresa ni las oportunidades a nivel nacional e internacional, tampoco conoce el ciclo de vida del consumidor y no se planean acciones de respuesta para el mercadeo, pues no ha realizado una investigación donde se vea el desarrollo del ciclo de vida del producto en el mercado.

Entre las potencialidades de la empresa, está el posicionamiento en el mercado regional, es reconocido y se puede aprovechar para definir planes estratégicos de mercadeo que permitan orientar a la empresa hacia nuevos mercados nacionales e internacionales, igualmente permitiendo identificar nuevas oportunidades a futuro.

Ilustración 8 ANÁLISIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.



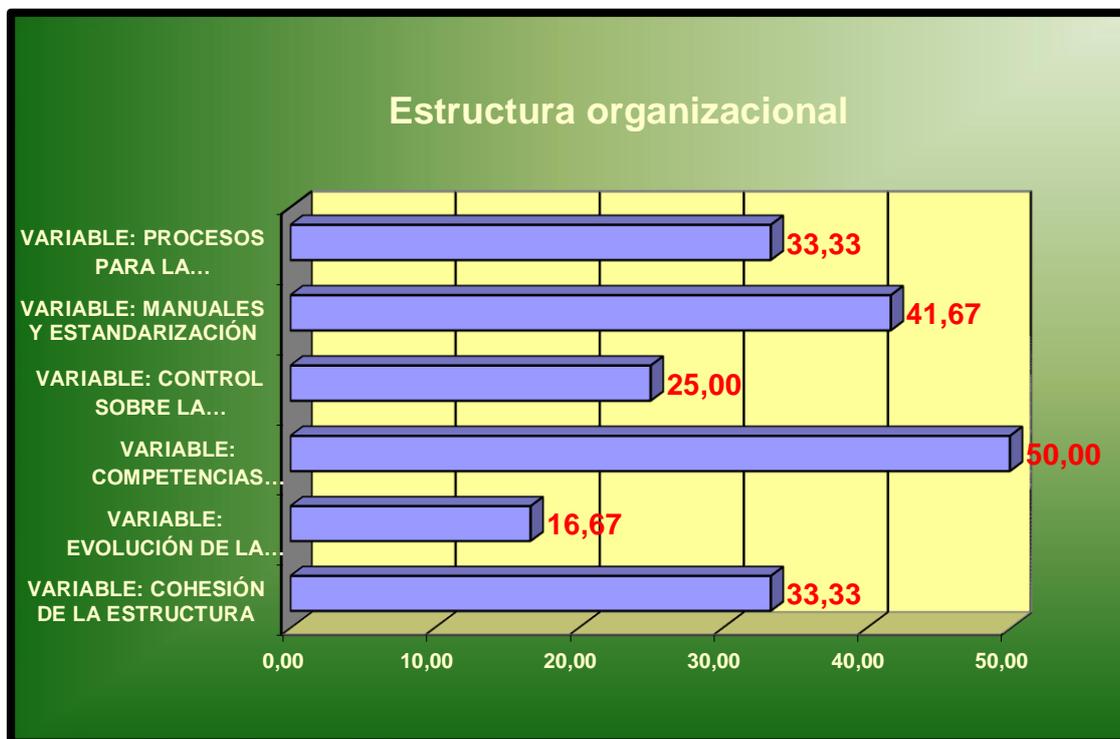
**ANÁLISIS SITUACIONAL:** en este aspecto la empresa se encuentra en el estadio 1, ya que el liderazgo está visto de manera informal y no hay existencia de un consejo o junta directiva, en el caso de la gerencia existe ausencia en los procesos de promoción y mantenimiento de una cultura en armonía del trabajo, pues no existe una programación precisa de las actividades que promueven el desarrollo de las capacidades de liderazgo en la organización, de igual forma no hay un sistema que dé certeza de un mejoramiento de cultura organizacional en la empresa. Y respecto a la variable participación y compromiso se puede observar que en la empresa existe la ausencia de actividades para el mejoramiento de autoridad y autonomía de los empleados, además las estrategias para conformar equipos de trabajo en donde se pueda facilitar los logros y objetivos de la organización son muy volubles. Sin embargo, la empresa está trabajando en promover el respeto y la dignidad en el ámbito laboral.

**PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:** en la variable de desarrollo y reconocimiento se ve explicado que existe:

- ausencia de planes de desarrollo para los trabajadores.
- no tienen programas de preparación al retiro laboral de personas.
- no hay una referencia y comparación en el tema de reconocimiento de prácticas nacionales e internacionales.
- No hay reconocimientos ni incentivos cuando los individuos o grupos de trabajo cumplen las metas o los objetivos de la organización.

- No manejan métodos para analizar y dar solución en los momentos que los empleados tengan sentimientos de angustia y estrés generados por el ambiente laboral.

Ilustración 9 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

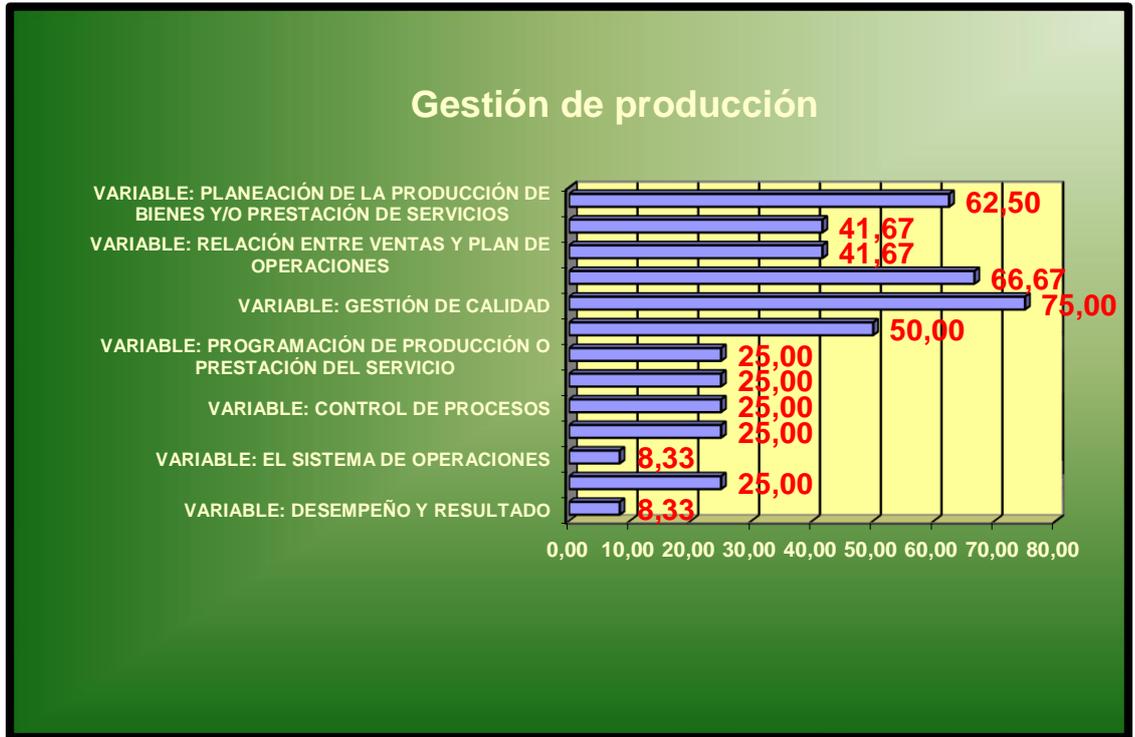


ANALISIS SITUACIONAL: en el aspecto de estructura organizacional la empresa se encuentre entre los estadios 1 y 2, ya que la empresa cuenta con una estructura establecida que es utilizada para tener un control de las funciones de la organización, la empresa maneja manuales que soportan los procesos, funciones o procedimientos que cada uno de los individuos realizan dentro de la empresa, estableciendo el rol de cada uno de ellos y controlando su cumplimiento.

La empresa se esmera en contratar personal con el perfil requerido por cada cargo, que permite establecer la estructura organizacional de la empresa, sin embargo, esta no clasifica muy bien cada función, alterando los procesos de la organización.

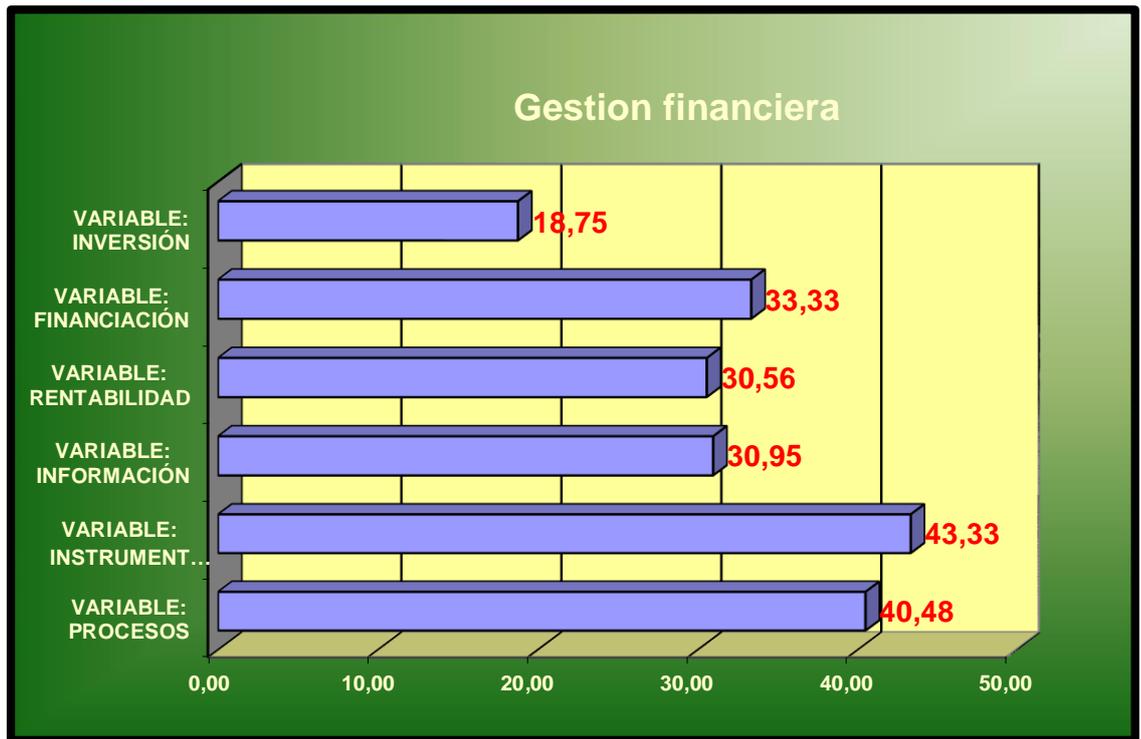
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES: el encargado de tomar las decisiones en la empresa está en cabeza principalmente del propietario, con aportes o recomendaciones exclusivamente del gerente ya que no existe dentro de la empresa otras personas que puedan asesorar.

Ilustración 10 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.



**ANÁLISIS SITUACIONAL:** para la empresa este es su aspecto más fuerte, sin embargo está ubicado en el estadio 2, ya que esta tiene la capacidad para producir una pánala de calidad, y en cantidad para cumplir con los pedidos requeridos por los clientes. Además de esto, la empresa cuenta con un plan de presupuesto de producción que es soportado sistemáticamente, además que maneja una proyección de lo que se produce con los criterios que favorecen al cliente, y los procesos de producción se manejan con tiempo considerado de forma segura. La compañía tiene controlada la relación entre los procesos de producción y el área comercial, ya que según lo que requiera el área de ventas es la cantidad de producto que se va a desarrollar, cabe mencionar que la capacidad de producción está planeada dando satisfacción a los clientes en el cumplimiento de entrega del producto. Además de esto la empresa cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto. En el caso del plan de operaciones, la empresa está trabajando por tener un mejoramiento continuo en las operaciones de planta. Y en el caso de las ordenes de producción, tienen control estadísticas sistematizadas. Sin embargo, este aspecto sitúa a la empresa en el estadio 2.

**PROBLEMAS:** la empresa no cuenta con un plan de operaciones y los indicadores de las variaciones del área de producción son medidas que la empresa maneja de manera informal.



ANÁLISIS SITUACIONAL: en este aspecto la empresa se sitúa en el estadio 2, ya que la inversión para capital de trabajo se ejecuta de acuerdo con los pedidos de los clientes, y la inversión de cartera y las cuentas por cobrar son el resultado de las ventas a crédito, en este momento la empresa no está generando excedentes de efectivos ni tiene excesos de liquidez, todo lo que se recauda en caja, es lo que se invierte en los procesos de producción, sin embargo en el momento en el que la empresa vaya a realizar una inversión fija, hace primero un análisis para saber si es factible los proyectos de dicha inversión a largo plazo.

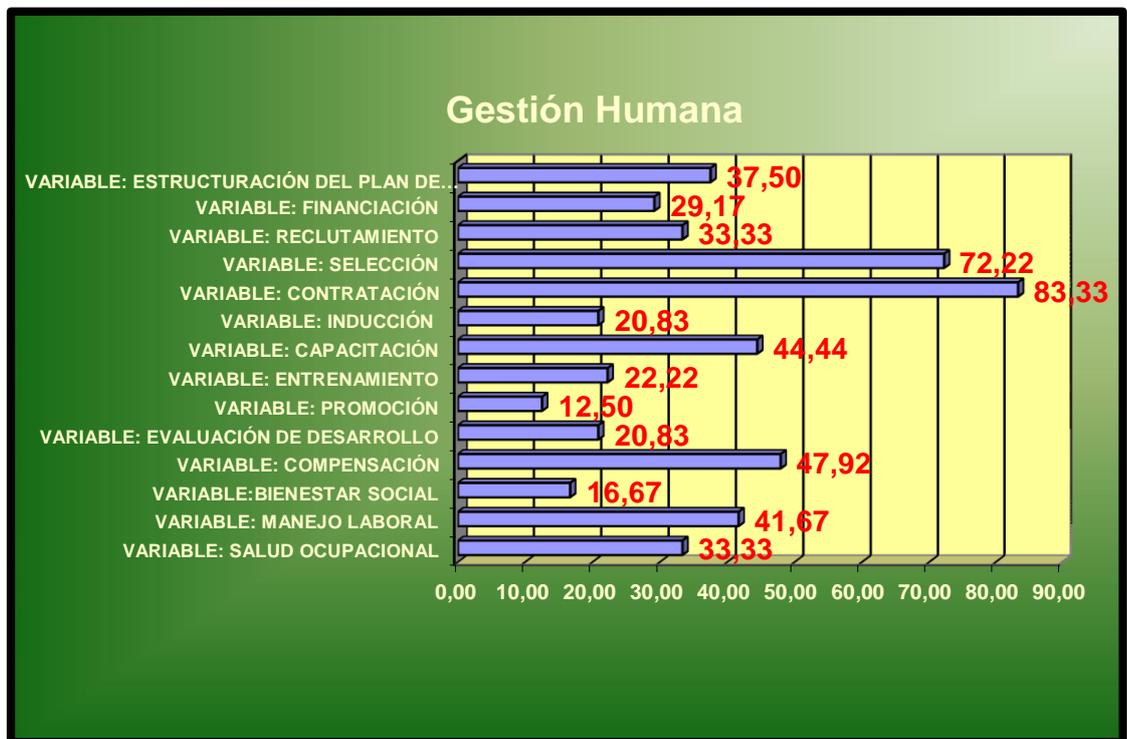
Las decisiones de financiación se toman de acuerdo al volumen de ventas, cuando existe la necesidad de financiamiento para capital de trabajo con los bancos, se atiende principalmente las áreas de producción y ventas. Además de esto la empresa asigna el precio al producto estimando un porcentaje adicional sobre los costos de producción, y obtiene los resultados de rentabilidad entre la utilidad neta y los activos, sin embargo, en este momento la empresa no tiene rentabilidad ya que las utilidades que genera son mínimas.

Para la empresa es fundamental el manejo de información de clientes, proveedores, indicadores, presupuestos y ventas, ya que esta información es utilizada por el área de contabilidad para generar informes del comportamiento contable y financiero de la empresa, la cual es utilizada por el gerente para tomar decisiones y conocer por medio de estos datos si la empresa está generando utilidades, verificando mensualmente si las metas u objetivos de la organización se cumplieron, cabe resaltar que cuando existe un plan de endeudamiento se hace por cubrir necesidades operacionales.

Además de esto la empresa cuenta con una estrategia de cobranza de cartera que esta soportada por instrumentos financieros, igualmente revisan cuidadosamente a que clientes se les puede vender a crédito, manejando también descuentos que permite que los recaudos sean más proactivos.

- **PROBLEMAS:** el gerente no realiza ningún cronograma de presupuestos anuales, solo se encarga de revisar el cumplimiento mensual de la organización.
- Además de esto la empresa no maneja un sistema de costos,
- la empresa no está generando excedentes que se puedan utilizar como recursos.
- el encargado de revisar y administrar los flujos de efectivo, solo los maneja el propietario.

Ilustración 12 ANÁLISIS DE GESTIÓN HUMANA



**ANÁLISIS SITUACIONAL:** el aspecto de gestión humana se encuentra en estadio 1, ya que es un área que no está muy bien conformada, por ende no tiene una estructura de planes y funciones bien definidos, las estrategias del área las trabajan de manera informal, y no están alineadas con el direccionamiento estratégico de la empresa, además que no existe un sistema que dé seguimiento a los procesos realizados en el área de gestión humana; aun así, la empresa se esmera en mejorar los procesos de reclutamiento de personal, con procedimientos para registrar información actualizada de los empleados potenciales, sin embargo el área se preocupa

por la seguridad y la salud del empleado antes del ingreso y durante el desarrollo de sus labores en la empresa. Igualmente tiene en cuenta las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes en el momento de la contratación. También determinan salarios equitativos, que contribuye a que exista un buen ambiente laboral, pese a estos esfuerzos hay reglamentos que la empresa debe cumplir con el pago de nóminas y liquidaciones como están establecidas en los contratos de trabajo y en fechas exactas, también tiene la obligación de velar por la seguridad social de cada uno de sus empleados; para ello tiene contratado una empresa externa que se encarga de capacitar a los funcionarios especialmente de planta con el fin de tomar medidas de prevención y protección contra los riesgos derivados de la organización laboral.

**PROBLEMAS:** Los procesos de inducción y capacitación se trabajan de manera informal, y no trabajan en mejorar los programas de innovación, no existen indicadores que mida el nivel del entrenamiento de los funcionarios, además de esto, no manejan un sistema donde evalúen el desempeño de los funcionarios de cada área de trabajo. La empresa no maneja indicadores ni programas de bienestar social las cuales permitan mejorar la calidad de vida del trabajador.

Ilustración 13 ANÁLISIS DE EXPORTACIONES



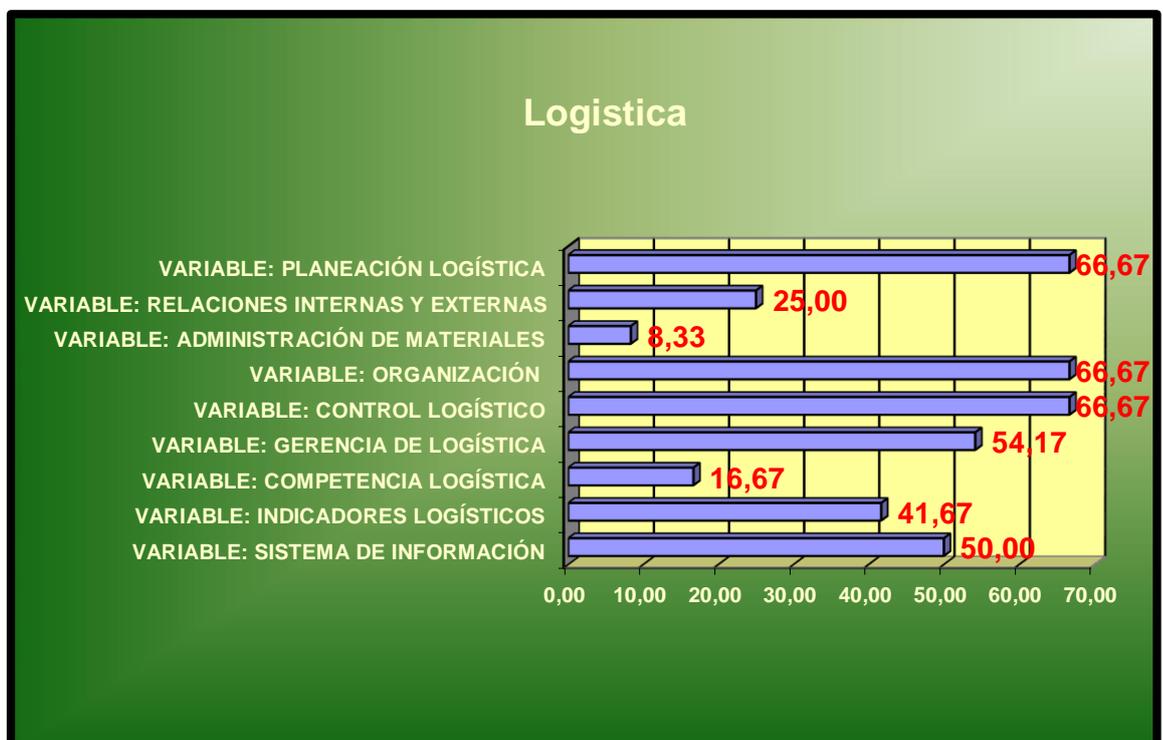
**ANÁLISIS SITUACIONAL:** en este aspecto la empresa se encuentra en el estadio 1, ya que desarrollan el producto pensando en el mercado interno, pero también fabrican el producto con los estándares de calidad para

exportación, el producto en si ha incursionado en otros países, pero no como marca L.A. si no que la empresa maquila el producto para que un tercero que se encarga del empaque y embalaje, además de los procesos de exportación. En este momento la empresa no considera ninguna alternativa para realizar exportaciones por su cuenta ya que no cuenta con personal capacitado para dicha labor, además de esto considera que los riesgos de exportación son demasiado altos para que la empresa los asuma en estos momentos. Sin embargo, la empresa cuenta con maquinaria moderna en tecnología que la caracteriza por tener una capacidad de producción para cubrir ventas de exportación. A raíz de esto, la compañía está manejando un nuevo producto que es la panela granulada teniendo una excelente presentación y embalaje para exportación.

#### PROBLEMAS:

- no existe un estudio de mercado internacional, en el cual la empresa pueda innovar.
- no conocen los países que están comprando panela, y los cuales son competidores en fabricación y producción de esta misma, la marca es conocida solo en el mercado interno.
- no se han esmerado por hacerse conocer internacionalmente.
- la empresa no cuenta con personal capacitado para realizar procesos de exportación.

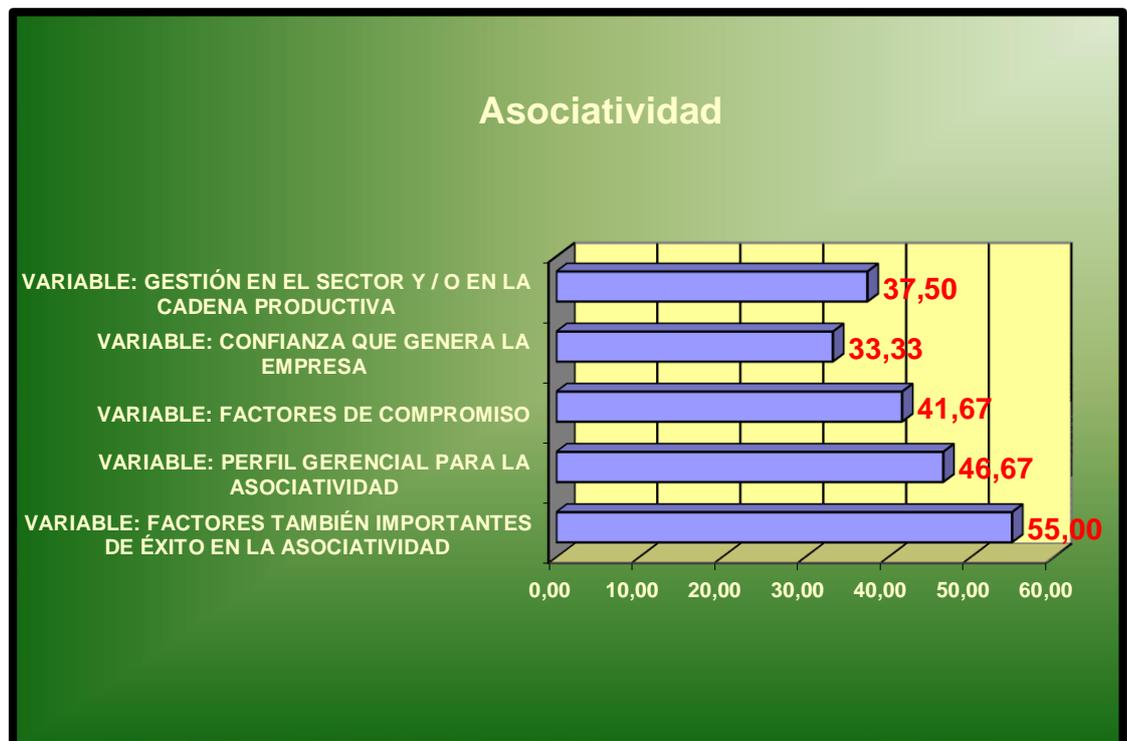
Ilustración 14 ANÁLISIS DE LA LOGISTICA DE LA MEPRESA.



**ANÁLISIS SITUACIONAL:** en este aspecto la empresa se encuentra entre los estadios 2 y 3, ya que dentro su estrategia de planeación proyecta aspectos logísticos, que tienen alineación con los factores más relevantes de la empresa que son compra, producción y ventas. El documento que utiliza para mantener el control de mercadeo cuando se utilizan los métodos de inventarios se hace de forma manual, además de esto la empresa tiene una persona responsable del sistema logístico y realizan capacitaciones al personal de la empresa sobre este tema.

La empresa maneja indicadores logísticos exactos ya que la cantidad de producto que se fabrica es determinada por los pedidos de los clientes, por ende, se considera que los datos logísticos son reales en inventarios, facturación y despachos.

*Ilustración 15 ANÁLISIS DE ASOCIATIVIDAD.*

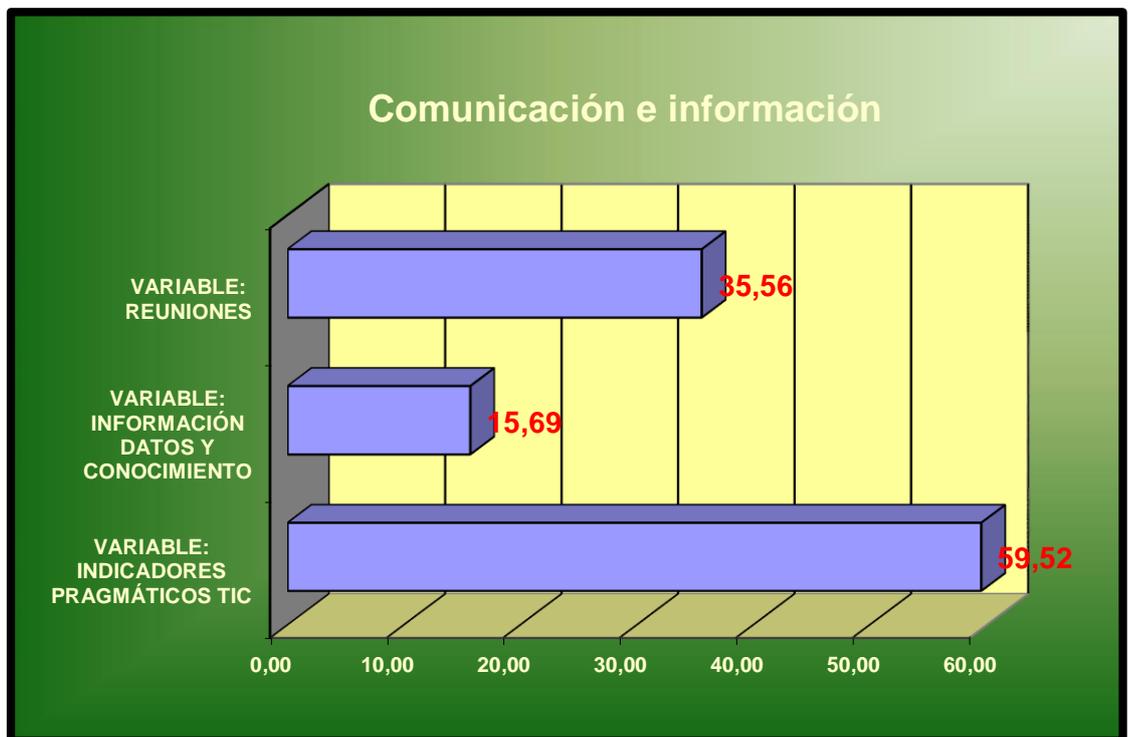


**ANÁLISIS SITUACIONAL:** en este aspecto la empresa se encuentra en el estadio 2, la empresa no tiene ninguna asociatividad con otras empresas del mismo gremio, ya que se trabaja en un sector donde cada empresa va por lo suyo y no hay interés de formar grupos para buscar un beneficio mutuo, además que no se están generando recursos de inversión suficientes para establecer alianzas estratégicas. La empresa cumple con las normas de ley y los acuerdos que se fije con el gremio, pero sin formar ningún vínculo de asociatividad, ya que la empresa tiene un sentido conservador y sus enfoques están en ampliar el mercado nacional. A pesar de esto, los objetivos y metas

de la empresa se buscan conjuntamente, y los empleados trabajan de forma cooperativa en busca de un mismo fin.

**PROBLEMAS:** se considera que la empresa no tiene capacidad para el crecimiento asociativo, ya que es una empresa que siempre ha trabajado individualmente, por lo que no existe la cooperación con el clúster. A su vez esto ha conllevado a que la empresa no tenga como costumbre compartir información y conocimientos de sus actividades, sin embargo, se confía en las instituciones que rigen el sector panelero, pero no tiene mucha confianza en el gremio. Ahora, dentro de la organización se desconocen las posibilidades asociativas del sector, y se considera que gran parte de la información está en cabeza del gerente, generando vacíos en procesos y procedimientos de la empresa, y a su vez se desconoce si la competencia está generando valor agregado al producto.

*Ilustración 16 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.*

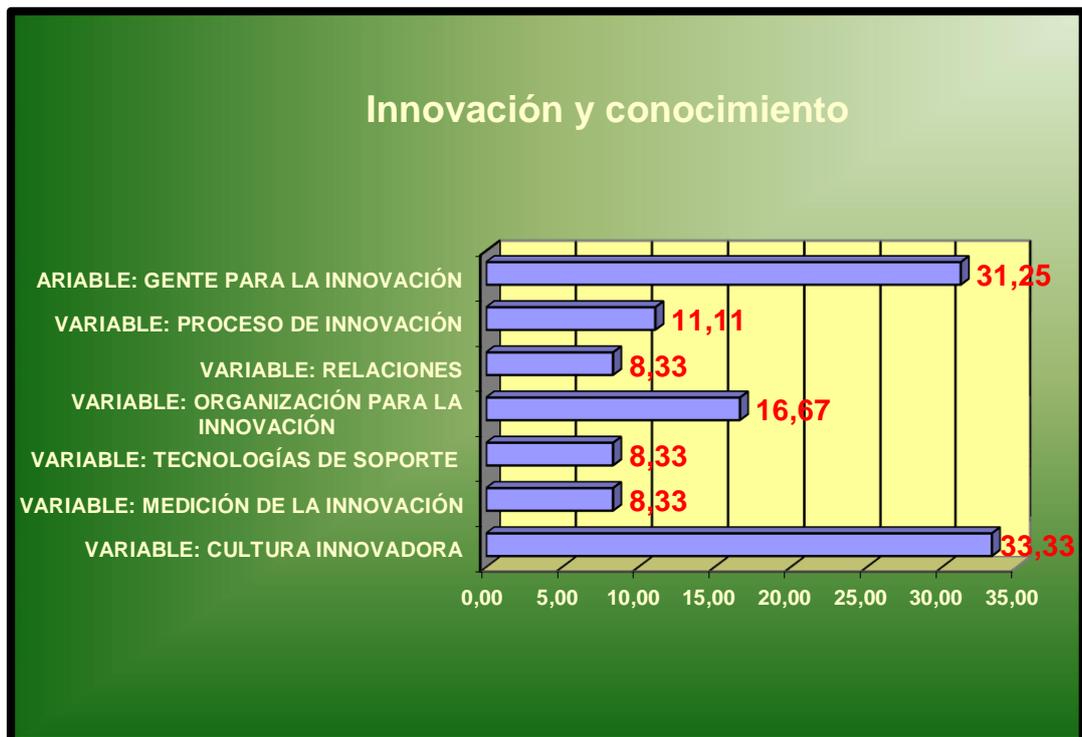


**ANÁLISIS SITUACIONAL:** este aspecto sitúa a la empresa en el estadio 2, mostrando que en el momento que se realicen reuniones con intereses internos de la empresa, existe una participación activa de cada uno de los empleados, aceptando las recomendaciones del convocante, respetando cada punto de vista de los diferentes miembros, acogiendo los términos y condiciones que se acordaron, y cumplimiento de las tareas asignadas. Ahora bien, una variable que hace fuerte este aspecto son los indicadores pragmáticos TIC, ya que la empresa posee una página web que es utilizada para procesos corporativos, muestra el valor de la organización y

facilitan el contacto con proveedores y clientes ya que cuenta con servicios especiales y datos para contactar a la empresa.

**PROBLEMAS:** la empresa no tiene un buen manejo de documentos físicos de información y conocimiento de años atrás, y existen algunos factores de la empresa que no cuentan con la documentación adecuada. Por lo tanto, a raíz de este déficit, la empresa está empezando a implementar el uso de información en formatos digitales.

Ilustración 17 ANÁLISIS DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

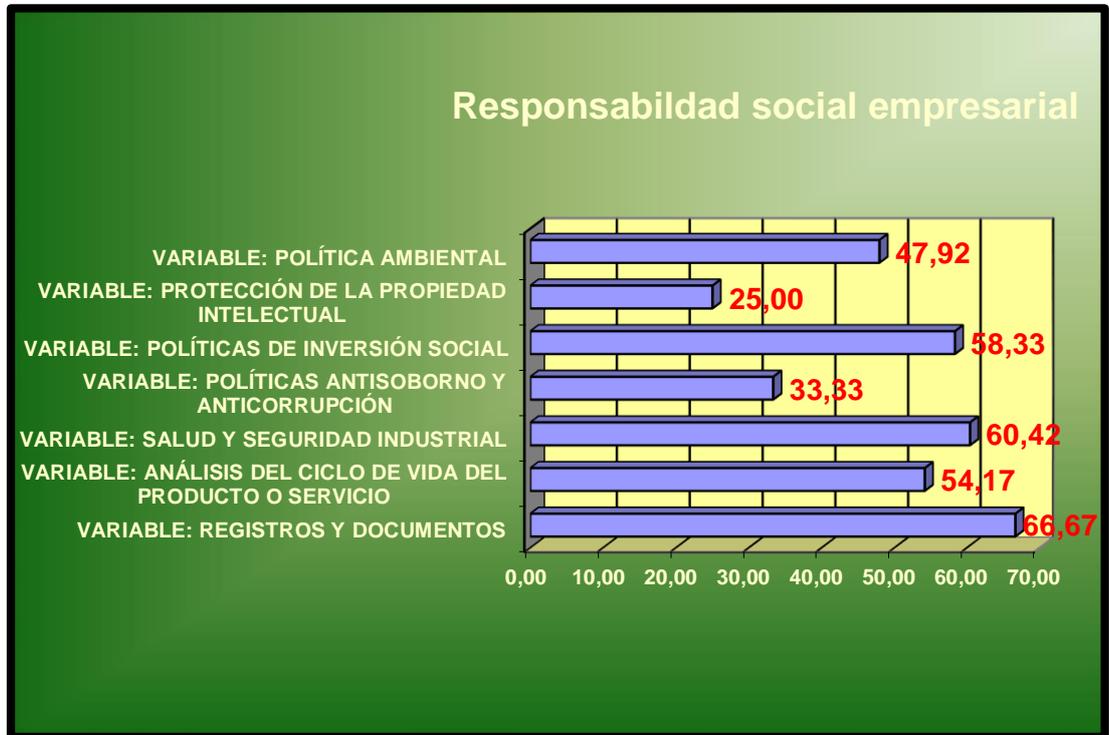


**ANÁLISIS SITUACIONAL:** este aspecto sitúa a la empresa en el estadio 1, la empresa cuenta con personal que se caracteriza en diferentes temas y se identifica expertos que tienen conocimiento en varias áreas de la empresa y proponen proyectos de innovación, pero la empresa en este momento no cuenta con capital para invertir en esto, además, se tiene el concepto que solo las personas con cargos medios y altos son importantes para ejecutar buenas ideas. Como consecuencia, son muy pocos los procesos de innovación que maneja la empresa, pero en el momento de adquirir maquinaria y equipo nuevos, se asesoran directamente con los proveedores, teniendo en cuenta que se estudia la capacidad que tiene la empresa para desarrollar algún proyecto.

**PROBLEMAS:** la empresa no maneja relaciones que influyan en el desarrollo de proyectos, además no tiene un enfoque en realizar proyectos de innovación en el momento, por ende, no existe ni tecnología que soporte en la innovación, ni algún factor que la mida, y aunque reconoce que la innovación juega un papel muy importante en las empresas para ser

competitivas nacional e internacionalmente, la empresa no cuenta con la cultura de innovación y no está dentro de su perspectiva en este momento.

Ilustración 18 ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL



**ANÁLISIS SITUACIONAL:** en este aspecto se califica a la empresa en un estadio 3, en la variable la política ambiental se hace un seguimiento del cumplimiento de la normatividad ambiental, y se intenta implementar programas de mejoramiento en este tema que permiten que la empresa cumpla con lo reglamentado. Lo anterior ha provocado que la empresa trabaje en el uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de desechos y basuras, pues para el desarrollo del producto se considera el buen aprovechamiento de insumos y productos, igualmente se capacita a los empleados de producción sobre las políticas ambientales y cómo la empresa debe cumplir con las leyes, creando una cultura de responsabilidad social en la organización.

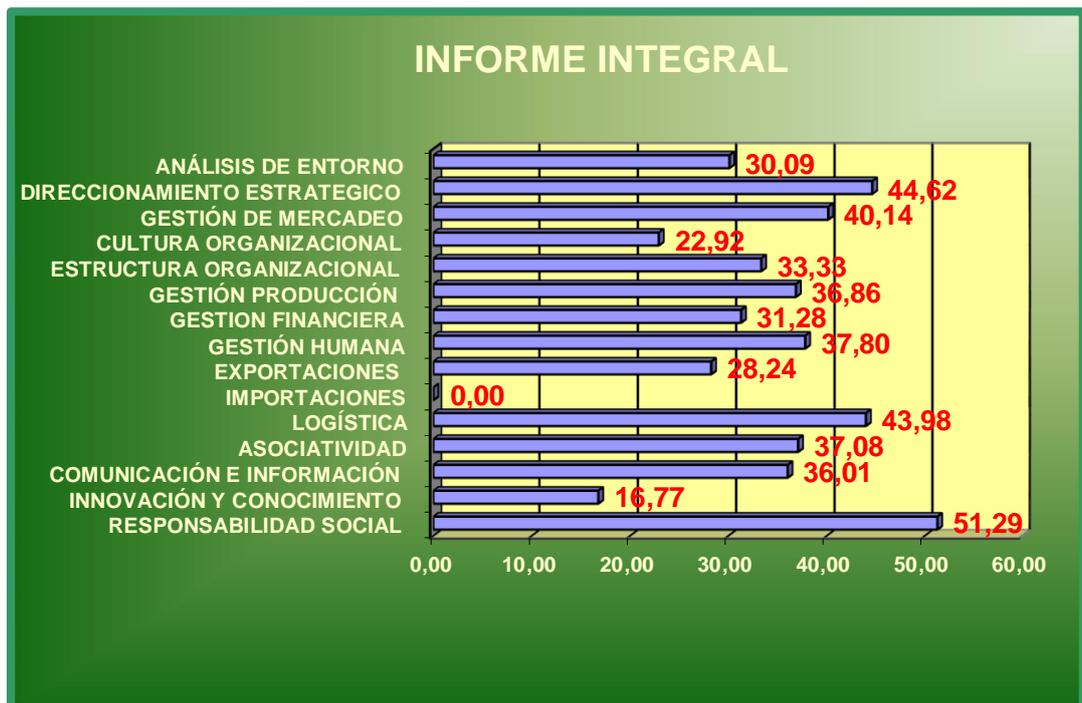
En la variable de protección de propiedad intelectual se trabaja de manera informal la reglamentación interna, donde los empleados tienen deberes que deben cumplir para que el trabajo sea más eficiente, pero no da a conocer constantemente.

En la variable de políticas de inversión social, la empresa trabaja en mejorar la calidad de vida de las comunidades donde está ubicada la fábrica, promoviendo la participación de las personas, en la planta, además que tiene un convenio con una empresa que brinda beneficios a desplazados por la

violencia. Adicionalmente se capacita de forma esporádica a los empleados sobre principios éticos dentro de la compañía, evitando malas conductas dentro de la organización, además de eso, como requisito y por ley se tiene presente las afiliaciones de los empleados a seguridad y salud en el trabajo, y se realizan capacitaciones esporádicas de prevención de accidentes en el trabajo.

**PROBLEMAS:** no existen convenios internacionales, por ende, se desconocen, y no se trabaja de manera formal en comités de ética de la empresa.

Ilustración 19 ANÁLISIS DE INFORME GENERAL DE LA EMPRESA.



Una vez identificados los componentes aplicables en la organización, se procede hacer la aplicación del modelo a partir de la entrevista realizada en el mes de mayo del 2019 al señor Diego Restrepo Roldan, gerente de la empresa Trapiche La Alsacia S.A.S; la cual, en la ilustración anterior, nos muestra que la empresa debe trabajar en la investigación de sus entornos económicos, para determinar cuáles son sus atributos y cuales sus amenazas. En cuanto al direccionamiento estratégico, se puede observar que es un aspecto en el cual la empresa trabaja para mejorar los procesos administrativos y financieros de esta basándose en indicadores actualizados para la toma de decisiones de la empresa. Estas decisiones están en cabeza del socio líder, o propietario y del gerente, el cual está enterado de todos los movimientos internos de la organización. Se tiene un compromiso no solo con el dueño sino también con sus empleados y el medio ambiente.

La empresa está trabajando arduamente en los procesos de producción y distribución del producto, el factor de producción es el más fuerte con el que cuenta la empresa ya que tiene la capacidad en maquinaria y tecnología, mano de obra e insumos para la producción de panela de alta calidad, la cual puede ser distribuida llenando las expectativas de clientes mayoristas y del cliente final. Igualmente está trabajando en la posibilidad de ganar más reconocimiento en el mercado nacional y llegar a todos los segmentos de la región. Los procesos logísticos se determinan dentro de los procesos de producción de la empresa.

Se tiene la capacidad de producción para exportar el producto a cualquier lugar del mundo, pero considera que el riesgo de exportación es muy alto para el momento financiero en el que se encuentra la empresa en la actualidad, los proveedores que trabajan con el Trapiche la Alsacia son nacionales, por esto la empresa no tiene la necesidad de importar ningún producto.

La estructura organizacional de la empresa no es tan grande pero tampoco es tan plana y se considera que, para no aumentar en costos, la empresa cuenta con el equipo de trabajo correspondiente, y adecuado para cada uno de los procesos de la organización. Por ende, las personas que trabajan en las áreas de gestión financiera y gestión humana son muy pocas, donde cada una de estas personas pueden realizar diferentes labores que exige cada una de estas dos áreas.

Algunos de sus aspectos a mejorar se basan en fortalecer las relaciones con el gremio, incentivar el mercadeo, fortalecer los resultados que los diferentes empleados le generan a la organización, involucrar un plan de visitas a clientes con permanente seguimiento y retroalimentación.

#### **4. FACTORES CRÍTICOS Y DE ÉXITO CONCERTADOS CON LA EMPRESA**

Los factores críticos se seleccionaron en común acuerdo con el gerente y demás cooperadores de la empresa, se hizo un estudio de cada uno de los aspectos, después se realizó un análisis de cada una de las variables de los diferentes aspectos, tomando los elementos que tenían menos calificación o se encuentran en el estadio 1, determinando los puntos más críticos sobre los cuales la empresa debe trabajar que son los siguientes.

## 4.1 ENTORNO ECONOMICO

Tabla 1 MATRIZ D ELA VARIABLE ANALISIS DEL META ENTORNO COMO FACTOR CRITICO.

1. VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>CONSULTA DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA</b>	No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	1			El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.08															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

Tabla 2 MATRIZ DE LA VARIABLE ANALISIS DEL ENTORNO MACRO COMO FACTOR CRITICO

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO PAÍS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES.																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>GRUPOS Y METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO</b>	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización	1			Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico.				Se ha desarrollado y se tiene en operación un grupo(s) interno(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y estos análisis le permiten identificar oportunidades y amenazas dentro del direccionamiento estratégico de la organización.			
	No se tiene en cuenta el comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.	1			El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) y las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.42															
<b>CALIFICACION</b>	20.83															

Tabla 3 MATRIZ DE LA VARIABLE DEL ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>GRUPOS Y METODOLOGIAS PARA ANALISIS DEL ENTORNO MESO</b>	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región para identificar oportunidades y amenazas para la organización.			1	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación y asisten a reuniones, seminarios, etc. sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región y las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se contratan asesores o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar su posible impacto sobre los negocios.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.17															
<b>CALIFICACION</b>	16.67															

Tabla 4 MATRIZ DE LA VARIABLE DEL ENTORNO CERCANO COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO O PRÓXIMO (GRUPOS DE INTERÉS -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES,CONSUMIDORES O USUARIOS)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>CONSULTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO CERCANO</b>	No se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico.	1			El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal (en reuniones o medios informales) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.				El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal pero sin herramientas precisas (encuestas, talleres, focus group), las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.				El gerente, algunos ejecutivos o los responsables del marketing, consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas (encuestas, talleres, focus group) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.08															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

### 3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

Tabla 5 MATRIZ DE LA VARIABLE PRINCIPIOS DE VARIACIÓN COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO</b>	La visión de futuro no ha sido estructurada.			1	La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.				Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.			
<b>AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES</b>	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.		1		Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.				La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.				El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.			
<b>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES</b>	Los recursos de comunicación son las carteleras , las reuniones y algunos memorandos.			1	Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				El sistema cuenta con un modulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.67															
<b>CALIFICACION</b>	22.22															

### 3.3 GESTIÓN DE MERCADEO.

Tabla 6 MATRIZ DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE MERCADEO COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PLAN DE MERCADEO DOCUMENTADO</b>	No cuenta con un plan de mercadeo definido.	1			Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).				Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.				Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.			
<b>CONTROL DE PLAN DE MERCADEO</b>	No hace control del plan de mercadeo formalmente	1			Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (cada 3 meses o más).				Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.				Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.17															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

Tabla 7 MATRIZ DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>ESTUDIOS DE MERCADEO</b>	No usa la investigación de mercados	1			Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.				Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.				Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.08															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

### 3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 8 MATRIZ DE LIDERAZGO COMO FACTOR CRITICO

VARIABLE: LIDEREZGO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA</b>	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.			1	Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.			
<b>PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LÍDER</b>	La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.			1	El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.				Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa .			
<b>ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO</b>	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.			1	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.			
	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los				Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los				Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos				El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la			

<b>DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.		1		respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.				cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	4.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.83															
<b>CALIFICACION</b>	20.83															

Tabla 9 MATRIZ DE DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO COMO FACTOR CRITICO

VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PLANES Y DESARROLLO</b>	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.			1	Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			
<b>PREPARACION AL RETIRO LABORAL</b>	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral.	1			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			
<b>REFERENCIACIÓN</b>	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	1			Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.			
<b>RECONOCIMIENTO</b>	Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los	1			Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el				Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se				El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es			
	objetivos organizacionales.				cumplimiento de los objetivos organizacionales.				evidencian parcialmente.				visible y contundente en toda la empresa.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	4.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.50															
<b>CALIFICACION</b>	12.50															

Tabla 10 MATRIZ DE LA VARIABLE CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>METODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES</b>	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	1			Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.			
<b>PROMOCION DEL RESPETO Y DIGNIDAD</b>	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.		1		Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.50															
<b>CALIFICACION</b>	25.00															

## 4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 11 MATRIZ DE LA VARIABLE DE CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>ADAPTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Los roles están establecidas y se controla su cumplimiento.			1	Se revisa periódicamente la estructura.				El desempeño organizacional depende de la estructura.				Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	25.00															

Tabla 12 MATRIZ DE LA VARIABLE EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA.																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>REGISTROS</b>	La estructura es totalmente informal y reactiva.		1		El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.				El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.				Existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.17															
<b>CALIFICACION</b>	16.67															

## 4.6 PRODUCCIÓN

Tabla 13 MATRIZ DE LA VARIABLE PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PLAN DE REQUERIMIENTOS</b>	Se tienen estadísticas de los órdenes de producción o prestación del servicio			1	Los órdenes de producción o de prestación del servicio están sistematizados.				El sistema de información permite imprimir el plan de producción o prestación del servicio.				Existe un plan de requerimientos de capacidades sistematizado.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	25.00															

Tabla 14 MATRIZ DE LA VARIABLE CONTROL DE OPERACIONES COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: CONTROL DE OPERACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>SOPORTE DE TECNOLOGÍAS</b>	Generan ordenes de producción y/o de servicio escritas.			1	Calculan y evalúan los costos de operación.				El control es permanente y cuantificado en detalle.				El control de operaciones esta soportado por una aplicación computacional.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	2500															

Tabla 15 MATRIZ DE LA VARIABLE CONTROL DE PROCESOS COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>INDICADORES</b>	Se lleva registro de horas extras o sobrecostos.			1	Se identifican y resuelven los cuellos de botella.				Usan gráficos y/o registros de control.				El sistema de indicadores de resultados funciona de manera excelente.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	2500															

Tabla 16 MATRIZ DE LA VARIABLE DE RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES.																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>	Se discute o plantea un plan de ventas.			1	Existen mecanismos para medir los pronósticos del área comercial.				Los mecanismos para medir los pronósticos Vs. Operaciones funcionan parcialmente.				Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa y los mecanismos para medir su relación funcionan de manera excelente.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	2500															

Tabla 17 MATRIZ DE LA VARIABLE EL SISTEMA DE OPERACIONES COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: EL SISTEMA DE OPERACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>AJUSTE A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE</b>	Inexistencia de un sistema formal de operaciones.			1	Se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes				Es moderno, cuenta con las últimas tecnologías y su personal es altamente calificado				La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	2500															

Tabla 18 MATRIZ DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMO FACTRO CRITICO.

VARIABLE: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción o la prestación del servicio.			1	Considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.				Se cuenta con sistema de información para la gestión de la capacidad de producción o de prestación del servicio.				Aplica el MRP, CRM, ECR o ERP apoyado en un sistema de información.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	2500															

Tabla 19 MATRIZ DE LA VARIABLE DESEMPEÑO Y RESULTADO COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: DESEMPEÑO Y RESULTADO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>INDICADORES</b>	Las variaciones del programa de producción o del servicio son medidas de manera informal.	1			Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o las maquinas.				Se tienen indicadores de desempeño de la prestación del servicio o de la producción.				Tiene un sistema integral de indicadores o Cuadro de Mando Integral que funciona de manera excelente.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.08															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

## 4.7 GESTIÓN FINANCIERA.

Tabla 20 MATRIZ DE LA VARIABLE INVERSIÓN CONSIDERADA COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: INVERSIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>INVERSIÓN PARA CAPITAL DE TRABAJO</b>	La inversión de capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes, usuarios o consumidores		1		La inversión de capital de trabajo se adecua año tras año de acuerdo con los requerimientos programados en la empresa.				La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.				La inversión para capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.			
<b>INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR</b>	La inversión en cartera, cuentas por cobrar, son simplemente el resultado aleatorio de las ventas a crédito.		1		El nivel de inversión en cuentas por cobrar se estima anualmente en función de la capacidad de financiamiento de la empresa				La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.				La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.			
<b>FLUJO DE CAJA</b>	Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.		1		Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo.				La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.				La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.			
<b>DECISIONES DE INVERSIÓN</b>	La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.		1		Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.				Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.				Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.			
	La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es				La inversión fija, es producto de un análisis de factibilidad del (los)				La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas -				La inversión fija es producto del análisis de alternativas,			

<b>INVERSION FIJA</b>	generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.				proyecto (s) de la empresa en el largo plazo.		<b>1</b>		asociaciones) para el crecimiento.				seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	5.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.83															
<b>CALIFICACION</b>	16.67															

Tabla 21 MATRIZ DE LA VARIABLE RENTABILIDAD CONSIDERADA COMO FACTOR CRITICO.

VARIABLE: RENTABILIDAD																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.			1	Lo recursos para capital de trabajo se adecuan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.				Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo.				La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado.			
<b>COMPRAS</b>	Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa.				Las compras se realizan conforme a un plan de acción definido y revisado con ocasión del presupuesto.		1		Las compras tienen en cuenta además, la velocidad de penetración de nuestros productos.				Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.			
<b>RESULTADO DE LA RENTABILIDAD</b>	La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.			1	La rentabilidad de la empresa es la razón entre el resultado neto del flujo de caja y los activos pertinentes para el negocio.				La rentabilidad se asume en términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del producto.				La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.92															
<b>CALIFICACION</b>	30.56															

Tabla 22 MATRIZ DE LA VARIABLE INFORMACIÓN CONSIDERADO COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: INFORMACIÓN																
Descriptor	Estadio 1 El objeto social de la empresa es amplio y difuso.	I	D	M	Estadio 2 El objeto social está delimitado y concentrado en aspectos específicos del mercado.	I	D	M	Estadio 3 El objeto social consulta el potencial de clientes específicos y se enfoca en los beneficios suministrados a ellos.	I	D	M	Estadio 4 El objeto social verifica el direccionamiento estratégico de la empresa.	I	D	M
		<b>OBJETO SOCIAL</b>					1									
<b>UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable.			1	La información relevante se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente.				La información producida en la empresa incluye además de los anteriores, aspectos relacionados con los clientes.				La información procesada en la empresa trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos etc.			
<b>BASES DE DATOS</b>	La información utilizada es la requerida día a día por el gerente de la empresa.				La información utilizada incluye la pertinente al mercado financiero y genera reportes de oportunidad para la empresa.			1	La información divulgada al interior de la empresa incluye la información relevante del sector, de la competencia, del mercado financiero y de mercados externos.				La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa.			
<b>METAS Y OBJETIVOS</b>	Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades.			1	Las metas y objetivos financieros son dictados como política de la empresa.				Las metas y objetivos son cuidadosamente estudiados y fundamentados en las posibilidades del mercado.				Las metas y objetivos derivan de la formulación documentación y divulgación de la estrategia de la empresa.			
<b>POLÍTICA DE CRÉDITO</b>	Las decisiones de crédito a los clientes se basan preferencialmente en el volumen de compra.				La política de crédito permite mantener el ingreso y la rentabilidad			1	La política de crédito a los clientes es un instrumento de inversión además de ser un importante incentivo a las ventas.				La política de crédito se formula y se divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de valor.			
<b>POLÍTICA DE ENDEUDAMIENTO</b>	La política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tradición de esta en el mercado financiero.			1	Existe un plan de endeudamiento por necesidades operacionales				Existe una política de endeudamiento sobre la base de aumentar y diversificar las fuentes de financiación.				Existe una política de endeudamiento basada sobre el impacto en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.			

<b>CRECIMIENTO DE LA EMPRESA</b>	Creer es aprovechar las oportunidades de tener más ventas.			1	El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación.				El crecimiento de la empresa se enfrenta además con la probabilidad futura de la empresa y el estudio de la competencia				El crecimiento de la empresa enfrenta los pronósticos elaborados sobre las estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	7.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	2.17															
<b>CALIFICACION</b>	30.95															

## 4.8 GESTION HUMANA

Tabla 23 MATRIZ DE LA VARIABLE IMPLMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO DE GESTION HUMANA CONSIDERADO COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	La ejecución del plan de gestión humana no está integrado a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrado informalmente a los de otras áreas de la empresa.			1	La ejecución del plan de gestión humana está integrado parcialmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana esta integrado integralmente a los de otras áreas de la empresa.			
<b>SEGUIMIENTO</b>	No se evalúa la ejecución del plan de gestión humana.	1			La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informa				El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.				El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.58															
<b>CALIFICACION</b>	29.17															

Tabla 24 MATRIZ DE LA VARIABLE INDUCCIÓN CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: INDUCCIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>MECANISMOS PARA INFORMACIÓN</b>	No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa	1			Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.			
	No existen mecanismos para promover y medir la	1			Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la				Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de				Se utilizan permanentemente mecanismos para			
<b>MECANISMOS PARA PROMOCIÓN Y MEDICIÓN</b>	adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				un (a) trabajador (a) nuevo (a)				promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	00.42.															
<b>CALIFICACION</b>	20.83															

Tabla 25 MATRIZ DE VARIABLE DE ENTRENAMIENTO CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: ENTRENAMIENTO																	
Descriptor		Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO</b>		Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.			1	Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.				Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.				La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente.			
<b>EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO</b>		Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal.			1	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian pero no en todas las áreas.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian en todas las áreas o procesos.			
<b>INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>		No se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).			1	Se está trabajando de manera informal indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).				Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as) pero no en todas las áreas.				Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as) en todas las áreas o procesos			
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3.00															
<b>SUMA TOTAL</b>		0.67															
<b>CALIFICACION</b>		22.22															

Tabla 26 MATRIZ DE LA VARIABLE PROMOCIÓN CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: PROMOCIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>CITERIOS PARA PROMOCIÓN</b>	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.).	1			Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.).				Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), son una realidad y están mejorando.				La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funcionan de manera excelente.			
<b>DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCIÓN</b>	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.		1		Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.				Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas.				Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	12.50															

Tabla 27 MATRIZ DE LA VARIABLE EVALUACIÓN DE DESARROLLO CONSIDERADA FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESARROLLO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PROCESO DE VALORACIÓN Y MÉRITOS</b>	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.			1	Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				El proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y está mejorando.				La aplicación de un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente.			
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.		1		Se está trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.42															
<b>CALIFICACION</b>	20.83															
<b>N</b>																

Tabla 28 MATRIZ DE LA VARIABLE BIENESTAR SOCIAL CONSIDERADO COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE:BIENESTAR SOCIAL																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PROGRAMAS</b>	No existen programas de Bienestar Social.				Existen programas de Bienestar Social de manera informal.		1		Los programas de Bienestar Social. se utilizan de manera parcial.				La aplicación de los programas de Bienestar Social funciona de manera excelente.			
<b>GENERACIÓN DE AMBIENTE DE COLABORACIÓN</b>	No existen evidencias que los programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador.	1			Se está trabajando en programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal.				Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas.				Los programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian en todas las áreas o procesos.			
<b>ESTADÍSTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD</b>	No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.	1			Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.				Se evidencian estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas.				Se evidencian claramente en toda la empresa estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.			

<b>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN</b>	No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.		<b>1</b>	Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal.			Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.			La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente.		
<b>TOTAL POSIBLE</b>	5.0											
<b>SUMA TOTAL</b>	0.43											
<b>CALIFICACION</b>	16.67											

## 4.9 EXPORTACIONES

Tabla 29 MATRIZ DE LA VARIABLE TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR CONSIDERADO COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: EL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>CULTURA DE EXPORTACIÓN</b>	La dirección de la empresa no considera las alternativas de exportación.	1			La dirección se informa sobre los procesos de exportación.				Se adelantan procesos de aprendizaje en aspectos como embalaje, transporte internacional y seguros externos, tanto por la dirección como por los empleados.				Existe una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a los mercados internacionales por parte de toda la organización.			
<b>FORMACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN</b>	Inexistencia de formación hacia el personal para el tema de exportación.	1			Se realizan algunos cursos de formación sobre comercio exterior pero no se miden sus impactos.				Se realizan procesos de formación en comercio exterior siguiendo políticas de exportación de la empresa y se evidencian sus impactos.				La Empresa cuenta con analistas de comportamiento del consumidor extranjero.			
<b>EVALUACION DE RIESGOS DE EXPORTACIÓN</b>	Se considera que los riesgos de la exportación son demasiado altos para que la empresa los asuma.			1	La gerencia se considera que podrían tener éxito en los mercados internacionales.				Conoce los riesgos asociados a la exportación pero no se les hace seguimiento.				Cuentan con un equipo de expertos (internos o externos) que evalúan permanentemente los riesgos de la exportación.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.42															
<b>CALIFICACION</b>	13.89															

Tabla 30 MATRIZ DE LA VARIABLE ESTRATEGICA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR, CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA EXPORTACIÓN</b>	El proceso de producción de la empresa es tradicional y no se considera necesario cambiarlo.				Disponen de máquinas con moderna tecnología. Ejemplo: control numérico.			1	El proceso de producción es flexible. Puede adaptarse a los patrones de la demanda externa.				Se cuenta con canales de información continuos que permiten incorporar rápidamente en el proceso de producción los cambiantes patrones de la demanda externa.			
<b>CONOCIMIENTO DE CLIENTES EN EL EXTRANJERO</b>	Las opiniones de los clientes en el país son escuchadas pero no la de posibles clientes en el extranjero.	1			Se cuenta con conocimiento superficial de los clientes de países cercanos.				Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes extranjeros, pero esta no se le realiza seguimiento ni se calcula su impacto.				Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes externos que funciona perfectamente.			
<b>ACUERDO O ASOCIACIONES CON EMPRESAS EXTRANJERAS</b>	No se observa interés en asociarse con otras firmas.			1	Han realizado asociaciones o acuerdos con empresas nacionales con las que antes competían con el fin de lograr mayores cuotas de exportación.				Se comparte conocimiento especializado con otras empresas del exterior, incluso competidoras.				Se han realizado acuerdos de asociación o "Joint Ventures" con empresas extranjeras.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.67															
<b>CALIFICACION</b>	22.22															

Tabla 31 MATRIZ DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO Y ANALISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL, CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PRODUCTOS COMPETIDORES DE OTROS PAÍSES</b>	Poco se conoce de los productos de los competidores en otros países.	1			Se obtiene algún conocimiento de los productos de los competidores.				Se conocen los productos de la competencia en el exterior. Disponen de información técnica de la competencia.				Los técnicos han estudiado a fondo los aspectos técnicos de los productos de la competencia.			
<b>PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	El embalaje y presentación que se utiliza es apropiado para el producto en el país.				El embalaje y presentación es apropiado para exportar.			1	Adicionalmente al embalaje y presentación de última generación del producto y servicio, se presta servicio postventa en el exterior.				Se observa capacidad de asimilar los avances técnicos sobre embalaje y presentación del producto y servicio por encima de los competidores en el exterior.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.58															
<b>CALIFICACION</b>	29.17															

Tabla 32 MATRIZ DE LA VARIABLE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO, CONSIDERADO COMO FACTRO CRITICO.

VARIABLE: DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>MARCA</b>	La marca es conocida en el mercado interno.			1	La marca opera en el mercado externo pero no es reconocida.				Se utiliza marca licenciada de firma internacional.				La marca es bien conocida en el exterior.			
<b>DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO</b>	La diferenciación del producto no se realiza o se desarrolla pensando solo en el mercado interno.			1	El producto se destina a mercados externos pero no se diferencia.				Se busca diferenciar el producto y adaptarlo a los clientes en el exterior.				La diferenciación del producto crea fidelidad por parte de clientes extranjeros.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.50															
<b>CALIFICACION</b>	25.00															

Tabla 33 MATRIZ DE LA VARIABLE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO

VARIABLE: DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>MARCA</b>	La marca es conocida en el mercado interno.			1	La marca opera en el mercado externo pero no es reconocida.				Se utiliza marca licenciada de firma internacional.				La marca es bien conocida en el exterior.			
<b>DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO</b>	La diferenciación del producto no se realiza o se desarrolla pensando solo en el mercado interno.			1	El producto se destina a mercados externos pero no se diferencia.				Se busca diferenciar el producto y adaptarlo a los clientes en el exterior.				La diferenciación del producto crea fidelidad por parte de clientes extranjeros.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.50															
<b>CALIFICACION</b>	25.00															

Tabla 34 MATRIZ DE LA VARIABLE FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL, CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>ORGANIZACIÓN</b>	No existe una organización para el flujo en información en comercio internacional.	1			Existe un sistema de recopilación de información de exportaciones pero no se genera control.				El sistema de recopilación de información de exportaciones se acompaña de indicadores de control.				La empresa cuenta con un sistema de información óptimo.			
<b>CONTABILIDAD</b>	Los métodos de contabilidad se lleva a cabo con el fin de cumplir con la norma.				Se utilizan los métodos de contabilidad generalmente aplicados en el país.			1	Se dispone de un sistema adecuado de información contable para los flujos de pagos de exportaciones para la toma de decisiones.				La contabilidad funciona con los estándares internacionales.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.58															
<b>CALIFICACION</b>	29.17															

#### 4.10 LOGÍSTICA.

Tabla 35 MATRIZ D ELA VARIABLE RELACIONES INTERNASY EXTERNAS CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>ALINEACIÓN</b>	La compra y el proveedor se establece básicamente por el precio o las condiciones de pago.			1	Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes.				La integración con sus proveedores es calificada y evaluada periódicamente e igual con los clientes.				La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	25.00															

Tabla 36 MATRIZ DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES CONSIDERADA COMO FACTRO CRÍTICO.

VARIABLE: ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>MODELOS Y METODOLOGÍAS</b>	Su kardex es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción.	1			Aplica para el control de inventarios máximos y mínimos o clasificación ABC, usando algún software.				Formula plan de compras para todo el año de acuerdo a las necesidades y vigila que sea óptimo.				Aplica Planeación de requerimientos de materiales (MRP) de acuerdo con los proveedores.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.08															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

Tabla 37 MATRIZ DE LA VARIABLE COMPETENCIA LOGISTICA CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: COMPETENCIA LOGÍSTICA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA</b>	Las directivas han recibido capacitación en temas logísticos.		1		El área de logística se está conformando y es claro el concepto.				Se cuenta con personal profesional en logística y la previsión es su característica.				Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.17															
<b>CALIFICACION</b>	16.67															

#### 4.11 ASOCIATIVIDAD.

Tabla 38 VARIABLE CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA, CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>COMPETENCIA Y COOPERACIÓN</b>	Le gusta la competencia y no cree en la cooperación.	1			Mantiene su orientación a la competencia pero evalúa la cooperación como una línea de acción posible.				Dispuesto a cooperar con otras empresas.				Adelanta proyectos de cooperación interempresarial.			
<b>CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN</b>	No se comparte la información ni el conocimiento de la empresa.	1			Se escucha a los demás y sólo se comparte información que puede ser de conocimiento público.				La información de cada empresa se deja disponible para las demás.				Se ponen en marcha proyectos, estrategias que aglutinan el conocimiento y la información del grupo de empresas.			
<b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>	Empresa isla. No confía en nadie.				Empresa con la cultura de la desconfianza y del secreto, pero confía en las instituciones.		1		Confía en los gremios y en varios empresarios de la cadena. Conoce el marco institucional de los negocios y confía en él.				Invita a su empresa a empresarios de la cadena e incluso competencia, a conocer sus instalaciones y sus procesos, sus nuevos diseños de producto y proyectos de mercado. Les pide sugerencias.			
<b>FUNDAMENTOS DE CONFIANZA</b>	Tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos.				Solo cumple compromisos con los grupos de interés internos. (empleados accionistas, proveedores).			1	Solo cumple compromisos con los grupos de interés internos. (empleados accionistas, proveedores).				Regularmente cumple sus compromisos con los grupos internos y externos creando una confianza favorable para impulsar procesos asociativos.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	4.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.08															
<b>CALIFICACION</b>	27.08															

## 4.12 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Tabla 39 VARIABLE INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>Datos</b>	Se registran según criterios personales.		1		Se registran por formato previo.				Se registran por categorías.				Se registran sistémicamente.			
	Se registran manualmente				Se registran en carpetas físicas.		1		Se registran en formato electrónico.				Se registran en bases de datos.			
<b>Información</b>	Se define de manera aislada.				Se define por criterios preestablecidos.	1			Se establecen contextos específicos				Se establecen contextos sistémicos.			
	Solo se clasifica.	1			Se clasifica y se ordena.				Se clasifica y se categoriza por grupos.				Se categoriza globalmente.			
	No se calcula	1			Se da una relación cualitativa.				Se cuantifica solo parte.				Se cuantifica según la pertinencia.			
	Se deja en su tamaño original.	1			Se resume por contenidos.				Se condensa parcialmente.				Se condensa sistémicamente.			
	La información se mantiene aislada.		1		Solo comentan los especialistas.				La información se compara con la anterior.				La información se compara con el sistema.			

<b>Conocimiento</b>	No se valoran las consecuencias de la información.		1	Se evalúan las consecuencias directas.			Se evalúan las consecuencias a futuro.			Se analizan las consecuencias para la toma de decisiones.		
	Se eliminan las conexiones con otra información.	1		Se establecen conexiones cercanas.			Se establecen conexiones directas.			Se establecen conexiones con conocimientos previos.		
	No se conversa sobre la información.		1	La información se compara con la presente.			Se dialoga en grupos de interés.			Se pone en común el conocimiento valioso.		
<b>Almacenamiento</b>	Se usan los documentos	1		Se almacenan en archivos separados.			Se almacenan por grupos.			Se almacena en el sistema.		
	No se guardan conexiones documentales	1		Se realizan conexiones temporales.			Se guarda solo lo importante			Se poseen políticas de almacenamiento.		
	Se almacenan en sitios separados.	1		Se almacenan en sitios conexos espacialmente.			Se almacena en conexión temática.			Se establece una conexión flexible.		
<b>Distribución</b>	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.	1		Se almacenan en archivos separados.			Se almacenan por grupos.			Se almacena en el sistema.		
	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.	1		Se distribuyen en formatos limitados.			Se distribuyen en revistas y folletos.			Se distribuyen según necesidades del sistema.		
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.	1		Se establecen criterios de accesibilidad.			Se determina el número y tipo de usuarios.			Se distribuye según la pertinencia de uso.		
<b>Innovación</b>	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.	1		Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.			Se usan los documentos recursivamente.			Se establece una memoria sistemática y sistémica.		
	Solo los empleados creativos pueden innovar.	1		Se programa la innovación en los documentos.			Se establecen sistemas de valoración grupal.			Se determina la innovación como documento base.		
	Los documentos son para registrar las transacciones.	1		Los documentos son para registrar eventos comerciales.			Los documentos son para crear memoria colectiva.			Los documentos son para establecer memoria empresarial.		
	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.	1		Se establecen sistemas de redacción estándar.			Se establecen estilos de redacción por secciones.			Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.		

		Se escribe como se habla.	1			Se escribe como se oye hablar.				Se escribe de manera estándar.				Se escribe con originalidad y pertinencia.			
		La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.	1			Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.				Los documentos se elaboran periódicamente.				Los documentos se elaboran según planes estratégicos.			
		Los documentos están aislados.	1			Los documentos se escriben en conexión interna.				Los documentos se escriben en conexión temática.				Los documentos se escriben por flexibilidad temática.			
		Solo unos pocos escriben.	1			Solo escriben los directivos.				Solo escriben los secretarios y amanuenses.				Todos escriben según criterios preestablecidos.			
		El vocabulario de los textos es individual y particular.	1			El vocabulario de los textos es estándar.				El vocabulario de los textos está sistematizado.				El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.			
		Se redacta por obligación externa.	1			Se redacta por obligación externa.				Se redacta por necesidades técnicas.				Se redacta para crear conocimiento.			
	<b>Ciclo de redundancia del papel</b>	La mayoría de los documentos sólo existen en papel.				Los documentos existen en papel y tienen copias (backup) en formatos digitales.				Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.				Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.			
	<b>TOTAL POSIBLE</b>	27.00															
	<b>SUMA TOTAL</b>	3.50															
	<b>CALIFICACION</b>	12.96															

#### 4.13 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO.

Tabla 40 VARIABLE DE PROCESO DE INNOVACIÓN CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>FUENTES DEL PROCESO</b>	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.		1		Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.				Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.				Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).			
<b>ALCANCE Y PROTECCION</b>	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto.	1			Elaboramos plan de negocios para los proyectos				Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo				Sabemos proteger legalmente los desarrollos			
<b>MANEJO</b>	Tenemos un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.	1			Creamos nuevos conceptos en grupo				Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo				Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	3.33															
<b>CALIFICACION</b>	11.11															

Tabla 41 VARIABLE RELACIONES CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: RELACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>MECANISMOS DE DESARROLLO</b>	Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos	1			Tenemos un esquema de comunicaciones que ayuda en la coordinación de los proyectos				Sabemos que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.				Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos.			
<b>FUENTES DEL CONOCIMIENTO</b>	Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa	1			Tenemos identificado quién o que organización puede suministrarnos conocimientos.				Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia				La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.17															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

Tabla 42 VARIABLE ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN CONSIDERADA COMO FACTOR CRÍTICO.

VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN</b>	La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional.		1		Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.				En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres divisiones o departamentos de la empresa.				Una persona puede participar en más de un proyecto.			
<b>ROLES</b>	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa.		1		La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.				Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa.				Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.33															
<b>CALIFICACION</b>	16.67															

Tabla 43 VARIABLE TECNOLOGÍAS DE SOPORTE CONSIDERADA FACTOR CRÍTICO.

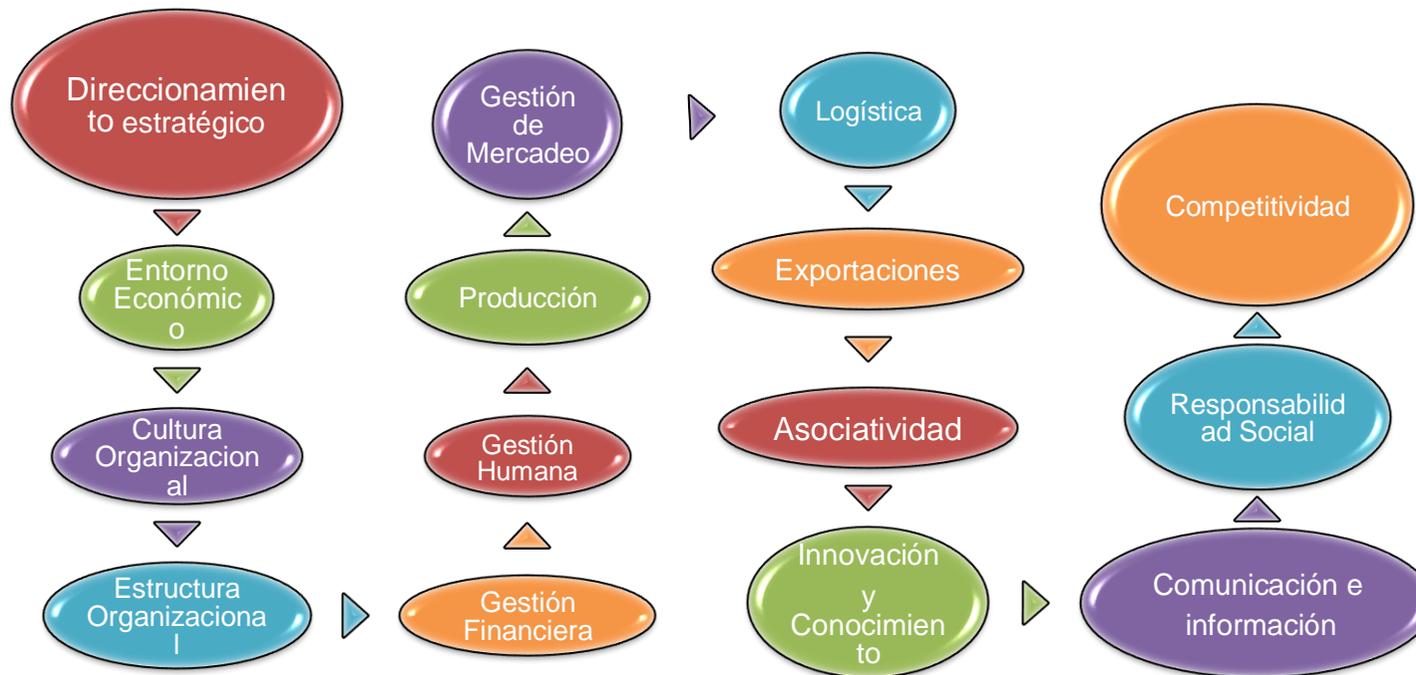
VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>TIPOS</b>	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.	1			Poseemos biblioteca técnica.				Consultamos bancos de patentes.				Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.			
<b>RESERVORIOS</b>	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles.	1			Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.				Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.				Tenemos sistema de información para los proyectos.			
<b>CONEXIÓN</b>	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.	1			Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.				Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico.				Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.25															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

Tabla 44 VARIABLE MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN CONSIDERADA COMO FACTOR DE RIESGO.

VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>TIPO DE EVALUACIÓN</b>	Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.	1			Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.				Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.				Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.			
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.	1			Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.				Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema.				Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.			
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2.00															
<b>SUMA TOTAL</b>	0.17															
<b>CALIFICACION</b>	8.33															

## 5. ACCIONES DE MEJORAMIENTO COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL APLICANDO EL MODELO MMGO

Ilustración 20 RUTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S



## **5.1 RECOMENDACIONES GENERALES Y RUTA DE MEJORAMIENTO.**

Después de realizar el análisis situacional y conocer los componentes más críticos, junto con el personal de la empresa se plantearon algunas recomendaciones como acciones de mejoramiento, por lo tanto es necesario resolver los factores críticos de la empresa, o más bien los problemas que se encuentran en el estadio 1, para las cuales se plantearon algunas recomendaciones consideradas como prioritarias por el gerente y el equipo de trabajo, que llevaran a construir una organización moderna, sostenible y en desarrollo para el largo plazo, despertando la oportunidad de construir una empresa ambiciosa de visión global, orientada a la penetración creciente y sólida del mercado nacional e internacional.

### **5.1.1 Entorno económico:**

- Fortalecer las relaciones con el gremio dentro de la cual están las cadenas productivas y clúster.
- Desarrollar un plan de visitas a antiguos y nuevos clientes.
- La empresa debería contratar asesores o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) y de las políticas económicas, ambientales, y otras del gobierno nacional con el fin de identificar oportunidades para la organización dentro de su direccionamiento estratégico, e incluir los resultados dentro de la revisión periódica de sus estrategias.

### **5.1.2 Direccionamiento estratégico:**

- El gerente y algunos ejecutivos deben consultar periódicamente de manera formal con algunas herramientas como encuestas o talleres en grupo las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la empresa.
- Deben estructurar la visión de la empresa a futuro de manera formal.
- Realizar capacitaciones a los miembros de la empresa, donde se les dé a conocer cuál es la misión y la visión de la empresa y cuáles son los objetivos de esta.
- Promulgar los valores corporativos, no solamente en las áreas administrativas, sino también en las áreas de corte de caña el cual es el primer proceso de producción y requiere mayor responsabilidad por parte de los empleados.

### **5.1.3 Gestión de mercado:**

- Conocer la importancia para la empresa de contar con una planeación y control de mercadeo

- Realizar una investigación de estudio de mercado nacional e internacional que le permitan identificar necesidades y deseos de los mercados y desarrollar las soluciones pertinentes de acuerdo con las oportunidades identificadas.

Realizar investigaciones con el fin de conocer las conductas de sus competidores en el mercado, las tendencias del mismo y las acciones de respuesta que se generan en el mercado.

- Establecer una estrategia de planeación de mercado.
- Investigar el cómo se puede aprovechar las fortalezas de la empresa, con la posibilidad de aumentar las oportunidades en el mercado nacional e internacional.
- Realizar un estudio, para conocer el ciclo de vida del producto en el mercado, según la evolución de su entorno.
- Analizar los diferentes segmentos del mercado con el fin de establecer la caracterización de cada uno de ellos e identificar las oportunidades de negocios rentables para la empresa.
- Establecer planes de mercado acorde a los planes estratégicos generales de la empresa.
- Realizar evaluaciones permanentemente que permitan conocer el desempeño de la empresa y del mercado con el fin de ajustar los aspectos necesarios para obtener resultados exitosos.
- Establecer alianzas estratégicas internacionales para la investigación y desarrollo de nuevos productos que permitan la comercialización de estos a nivel global

#### 5.1.4 Cultura organizacional:

- Establecer una programación precisa de actividades que promuevan el desarrollo de las capacidades de liderazgo.
- Implementar estrategias donde se puedan conformar equipos de trabajo que faciliten los logros y objetivos de la organización.
- Implementar un plan de desarrollo para los trabajadores que permita identificar las áreas a mejorar de un empleado.
- Incorporar dentro de sus áreas incentivos o reconocimientos cuando un empleado o grupo de trabajo cumple las metas y objetivos de la empresa.

#### 5.1.5 Estructura organizacional:

- ajustar la estructura organizacional para que garantice el éxito de las estrategias de la empresa y orientarla a la innovación.

- Garantizar que las decisiones de la empresa y la estandarización de los procesos estén alineadas con la planeación estratégica.
- Desarrollar estrategias que permitan la adaptación a la estructura organizacional.
- Diseñar un sistema de información con base a las estrategias y a la estructura.

Ampliar la estructura organizacional, donde hagan parte de ella personal capacitado en la jefatura de cada una de las áreas, con la cual logre desarrollar de manera formal la planeación estratégica de la empresa.

#### 5.1.6 Producción:

- Implementar un sistema de control de costos reales de producción.
- Documentar los procesos de toma de decisiones a la programación de producción que actualmente se realiza con base a la experiencia del gerente.
- Estudiar los procesos de logística interna que favorezcan a la reducción de tiempos de producción.
- Revisar el tema de producción y logística desde el punto de vista estratégico de crecimiento y se tomen acciones sobre el almacenamiento y la revisión de indicadores que se orienten al mejoramiento de la empresa.
- Planear los pasos de internacionalización por etapas, atendiendo a la logística de suministros o de entrada, selección de proveedores, el manejo de materias primas en la planta y los procedimientos de traslado de bienes finales al distribuidor internacional.
- Documentar los estándares de calidad del producto de forma que enfatizen y refuercen el tema.
- Es importante que la gerencia continúe explorando el tipo de tecnologías que mejoren el producto y los procesos de producción para estar orientado a las exigencias del mercado.
- Exigir una producción diaria fija por cada trabajador.

#### 5.1.7 Gestión financiera:

- Resolver los problemas de estrategia relacionadas con la toma de decisiones.
- Definir si la organización quiere proyectarse como una empresa atractiva para los prestamistas de corto plazo o para los inversionistas de largo plazo

- Desarrollar un sistema sencillo pero eficiente que le permita establecer sus propios costos de producción y la rentabilidad de sus operaciones.
- Revisar las fuentes actuales de información y recopilar nuevos datos que permitan tomar decisiones.
- Revisar la gestión y las fuentes de información financiera.
- Desarrollar estrategias para que la cadena de abastecimiento sea más eficiente facilitando el financiamiento del capital.

Diseñar una estrategia que pueda centrarse en establecer alianzas estratégicas, apertura hacia el mercado internacional, y el fortalecimiento de sus procesos financieros.

- Implementar un sistema de información de costos, rentabilidad, ordenes de pedidos y producción.
- Mantener al día con los pagos a proveedores y recaudo de cartera.

#### 5.1.8 Logística:

- Establecer buenas relaciones con los proveedores.
- Diseñar e implementar un sistema logístico que le de mejora a cada uno de los procesos.
- Mejorar estrategias que proyecten y fortalezcan la gestión logística.
- Mantener una alineación entre producto, logística y ventas con las estrategias, proveedores y clientes.
- Desarrollar pensamiento estratégico logístico en la empresa.
- Implementar indicadores estratégicos en la logística.

#### 5.1.9 Exportación:

- Crear una cultura exportadora para generar mercados externos, permitiendo que la empresa fortalezca la competitividad.
- Crear un área que recopile información y estudie los mercados externos potenciales compradores de panela.
- Contratar personal experto en exportaciones que den asesoramiento a la empresa la cual disminuyan los riesgos de exportación.
- aprovechar el apoyo del gobierno con las propuestas de exportación que se implementaron este año.

#### 5.1.10 Gestión humana:

- Se recomienda fortalecer la misión, visión, políticas y estrategias de gestión humana y darlas a conocer a todo el personal.
- Diseñar un plan de trabajo donde gestión humana este alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa.
- Se sugiere que la ejecución del plan de gestión humana este integrado totalmente a los de otras áreas, y que se puedan evaluar con la participación de todo el personal de la empresa.
- Estructurar planes de desarrollo para los trabajadores, además de preparar a las personas que se acercan al retiro laboral.
- Implementar métodos para analizar y dar respuesta a los sentimientos de angustia y estrés generado por el ambiente laboral.
- Establecer acciones que promuevan el respeto y la dignidad del ser humano.

#### 5.1.11 Asociatividad:

- Implementar alianzas estratégicas con universidades o centro de desarrollo empresarial. Permitiéndole conocer el sector.
- Generar posibilidades de cooperación con otras empresas por medio de la cadena productiva.
- Aprovechar propuestas del gobierno para establecer alianzas con empresas del gremio.
- Aprovechar los recursos de inversión en alianzas de corto y mediano plazo.
- Consolidar alianzas con proveedores, clientes y competidores con visión clara hacia el desarrollo empresarial.

#### 5.1.12 Comunicación e información:

- implementar comités de trabajo en sus reuniones y se abra espacio a la comunicación de sus estrategias.
- desarrollar un sistema de registro de información pertinente que facilite la toma de decisiones conjunta.
- Establecer que la comunicación de la empresa con el mercado debe estar alineada a las estrategias de la empresa.

#### 5.1.13 Innovación:

- Incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales, a partir de una mejora en los productos existentes y desarrollo de nuevos productos con valor agregado llegando a satisfacer las nuevas tendencias de consumo.
- Elaborar un plan de mejora en los procesos productivos o de gestión con base en los análisis de mercado que se realicen.
- Incentivar al personal por la producción de análisis de problemas y la propuesta de alternativas de solución.
- Ampliar la conformación del grupo de trabajo con clientes importantes, asesores o personal en contacto con el mercado.
- Comenzar a llevar un registro de proyectos posibles e ideas propuestas por cada empleado y fomentar la confianza en la propuesta de ideas.
- Realizar experimentos tanto de productos como de servicios, con la participación de los empleados y calificar los resultados obtenidos ya sean positivos o negativos.

## 5.2 PLAN DE ACCIÓN TRAPICHE LA ALSACIA S.A.S



Ilustración 21 PLAN DE ACCIÓN

Fuente: elaboración propia.

## Plan de Acción "Direccionamiento Estratégico"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Seguimiento de la actividad de cada área de la empresa, además de implementar mecanismos que permitan el reconocimiento general de la compañía	Reconocimiento de los aspectos esenciales de la empresa por parte de jefes y empleados, lo cual permita mejorar la imagen y funcionalidad interna de la misma y la relación jefes - empleados	Consultoría por parte de Jefes de cada dependencia y Gerentes de las actividades operacionales, las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la empresa.	Informes, talleres y encuestas periódicas de las actividades de los colaboradores de cada dependencia, encabezado por jefes y gerentes.	Incumplimiento o demoras en la aplicación de los mecanismos	Conocimiento interno de la compañía por parte de jefes y colaboradores, lo cual contribuya a la mejora del desempeño corporativo	Recursos humanos y Gerencia	sep-19	
		Reestructuración formal de la visión de la empresa.	Realizar diagnóstico del direccionamiento de la empresa				oct-19	nov-19
		Dar a conocer a los colaboradores de la empresa la misión, visión y objetivos corporativos					nov-19	
		Promulgar los valores corporativos a todos los colaboradores de la empresa, tanto administrativos, como operativos y corteros de caña	Capacitaciones a antiguos y nuevos colaboradores					

## Plan de Acción "Entorno Económico"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Identificar el comportamiento de los factores y variables del entorno económico que influyen directamente en la actividad del sector panelero	Reaccionar sobre las contingencias que se puedan presentar en el sector y que afecten directamente en la funcionalidad de las actividades de la compañía; además de aprovechar las oportunidades para la empresa en el mercado.	Fortalecer las relaciones con el gremio dentro del cual están las cadenas productivas y clúster.	Crear alianzas estratégicas y colaborativas con industrias paneleras y demás industrias que hagan parte de la cadena productiva del sector panelero	Restricciones para el acceso de la información de la empresa; No contar con bases de datos de los clientes y su información cualitativa	Permitir a la empresa tener un panorama más amplio sobre los diferentes factores que influyen directamente en el sector panelero, y a partir de ello establecer alianzas que le permita a la empresa entrar en un entorno más Competitivo	Área Comercial	sep-19	nov-19
		Desarrollar un plan de visitas a antiguos y nuevos clientes.	Diseñar plan estratégico para la fidelización de antiguos clientes y atracción de nuevos clientes				nov-19	ene-20
		Contratación de asesores de las variables macroeconómicas, políticas ambientales, y otras del gobierno nacional con el fin de identificar oportunidades para la organización dentro de su direccionamiento estratégico	Convenios con universidades que autoricen a estudiantes capacitados en el tema para cumplir con la asesoría.				sep-19	

## Plan de Acción "Cultura Organizacional"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Crear un ambiente organizacional óptimo basado en la conformación de equipos de trabajo	Crear una cultura organizacional colaborativa entre empleados para la optimización del rendimiento empresarial	Promover el desarrollo de las capacidades de liderazgo	Capacitaciones y programas orientados hacia las habilidades de liderazgo	Poca disposición de trabajo en equipo de los colaboradores	Eficiencia en las operaciones, logrando ventajas competitivas ya que se potencian los límites de productividad y eficiencia	Recursos humanos	ago-19	
		Conformación de equipos de trabajo que faciliten el cumplimiento de los logros y objetivos de la organización	Identificar las habilidades de cada colaborador y a partir de ellos definir sus responsabilidades				sep-19	
		Reconocimiento a los empleados por cumplimiento de metas y objetivos	Crear incentivos de reconocimiento para los colaboradores que cumplan con las metas				ene-20	En adelante (Mensual)

## Plan de Acción "Estructura Organizacional"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Consolidar la estructura organizacional de la compañía	Descentralizar y dividir las operaciones a personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa	Ajustar la estructura organizacional para que garantice el éxito de las estrategias de la empresa y orientarla a la innovación.	Ampliar la estructura organizacional con personal capacitado	Personal poco capacitados para las funciones; Presupuesto de la empresa	Optimización en las tomas de decisiones y nuevos enfoques estratégicos tras la división de obligaciones y competencias	Gerencia: Directivos y Propietario	ene-20	mar-20
		Garantizar que las decisiones de la empresa y la estandarización de los procesos estén alineadas con la planeación estratégica	Alinear la formulación y desarrollo de los planes estratégicos con los objetivos planteados por la gerencia				sep-19	oct-19
		Desarrollar estrategias que permitan la adaptación a la estructura organizacional.					oct-19	dic-19

## Plan de Acción "Gestión Financiera"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO		
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final	
Optimización de la gestión financiera	Maximizar el flujo de dinero de la empresa para financiar con recursos propios las áreas funcionales y sus estrategias de inversión	Adquisición de recursos a corto y largo plazo	Proyección para la atracción de inversionistas	Ineficiencia en los procesos de control y ajuste de las finanzas de la empresa	Manejo adecuado de los fondos de la empresa y detección del funcionamiento correcto de las actividades y cumplimiento de las decisiones implementadas	Área Financiera	oct-19	dic-19	
		Estricto cumplimiento con el recaudo de cartera y los pagos a proveedores	Control de deudas de los clientes a partir de cláusulas condicionante por el incumplimiento de tiempo de pago; desarrollar presupuesto para las obligaciones con los proveedores				En adelante		
		Toma de decisiones eficientes sobre los costos de producción y rentabilidad de las operaciones	Implementar sistemas de recolección de información antiguo y actualizada, para la proyección de nuevas estrategias financieras						
		Implementar sistemas de información que permita relacionar costos, rentabilidad, ordenes de pedido y producción	Instalación de softwares que correlacionen las variables de costos, rentabilidad, pedidos y producción						
		Consolidar las operaciones financieras para planes de internacionalización	Esquemas de presupuesto y programas financieros para la internacionalización de la empresa					ene-20	abr-20
		Financiamiento de la empresa con recursos propios	Implementar estrategias de optimización de la cadena de abastecimiento que permita flujo de caja constante.					oct-19	dic-19

## Plan de Acción "Gestión Humana"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Priorizar dentro de las decisiones empresariales el bienestar de los colaboradores	Integrar todas las áreas de la compañía para crear un clima laboral óptimo para el buen funcionamiento y crecimiento de la organización	Fortalecer la misión, visión, políticas y estrategias de gestión humana y darlas a conocer a todo el personal.	Realizar diagnóstico del direccionamiento de la empresa; Capacitaciones a antiguos y nuevos colaboradores	Incumplimiento o retrasos en el desarrollo y ejecución de los mecanismos	Demostrar el interés de la directivos y jefes por el bienestar de sus colaboradores lo cual conlleva a conslidad un ambiente laboral sano	Área de Gestión Humana	oct-19	nov-19
		Alineación de gestión humana con el direccionamiento estratégico de la empresa.	Desarrollo de plan de trabajo basado en la dirección de la estrategia empresarial				sep-19	oct-19
		Integración de las actividades de gestión humana con todas las áreas de la empresa	Desarrollo de plan de acción alineado a las actividades de cada área de la compañía					
		Seguimiento a la disposición emocional de los trabajadores	Seguimiento periódico del ambiente laboral de los colaboradores					
		Promoción de respeto y dignidad del ser humano a los colaboradores de la empresa	Implementación de valores corporativos enfocados en el respeto y dignidad del personal de la compañía				sep-19	En adelante

Plan de Acción "Producción"										
QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO			
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final		
Optimizar las condiciones de producción de la compañía	Ofrecer al mercado productos de calidad a precios competitivos, y que cumplan con las necesidades y exigencias de los consumidores	Control de los costos reales de producción	Implementar la técnica de producción <i>Justo a tiempo (JAT)</i> , que permita el control de tiempos totales del proceso de fabricación y sus costos	Presupuesto de la empresa; condiciones logísticas poco óptimas; deficiencia tecnológica.	Mejorar el rendimiento en el área de productiva, lo cual presente beneficios en cuanto a costos, tiempos de producción y calidad del producto, permitiéndolo a su vez ingresar y satisfacer a los nuevos segmentos de mercado	Gerencia y Área de Producción	sep-19	En adelante		
		Mostrar los procesos de logística interna que permitan reducir los tiempos de producción								
		Exigir la eficiencia de producción de cada trabajador	Monitoreo y seguimiento de los trabajadores de planta				ene-20	may-20		
		Mejorar los procesos de producción, las condiciones y características del producto	Implementación de nueva tecnología							
		Optimizar los estándares de calidad del producto	Capacitaciones periódicas de las exigencias en los estándares de calidad a la gerencia, jefes de producción y operarios.						oct-19	En adelante
		Enfocar la actividad productiva hacia los aspectos exigidos para la internacionalización del producto	Planeación estratégica de producción y evaluación de indicadores de producción como: Rendimiento de calidad del producto, tasa de rechazo, capacidad instalada y efectividad de producción							

## Plan de Acción "Gestión de Mercadeo"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Identificar la importancia de la planeación y control de mercadeo	Desarrollar proyectos de planeación y control de mercadeo para la inmersión en el mercado internacional y permanencia en mercado Nacional.	Identificar las oportunidades, necesidades y exigencias del mercado Nacional e Internacional.	Realizar estudio de mercadotecnia a nivel Nacional e Internacional	Presupuesto de la empresa; personal capacitado para el estudio de mercadotecnia	Identificación de las exigencias y preferencias del mercado Nacional e internacional y las fortalezas de la compañía, que le permitan acceder a nuevos segmentos de mercado con productos innovadores	Área de Marketing	mar-20	jun-20
		Analizar los segmentos de mercado y así establecer sus características para identificar las oportunidades de negocio rentables para la empresa.						
		Identificar las conductas de los competidores, las tendencias y las acciones de respuesta que se generan en el mercado.	Ejecutar investigaciones enfocadas en el Benchmarking				oct-19	dic-19
		Estudiar los factores internos y externos de la compañía, su situación actual y definición del curso de sus actividades.	Desarrollo de un Plan de Marketing					
		Identificar el ciclo de vida de los productos ofrecidos por la empresa	Analizar la evolución del entorno respecto al consumo de productos derivados de la panela				ago-20	nov-20
		Desarrollo de nuevos productos para el mercado internacional a través de alianzas internacionales	Fomentar alianzas estratégicas de investigación, innovación y desarrollo con entidades internacionales					
		Determinar el desempeño de la empresa y del mercado, para ajustar los aspectos necesarios de acuerdo a las exigencias del mercado.	Evaluaciones periódicas de desempeño comorativo y del mercado				oct-19	dic-19

Plan de Acción "Gestión de Mercadeo"								
QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Implementar planes logísticos que permitan la efectividad de los procesos de la cadena productiva	Planificación y control de todas las actividades relacionadas con las operaciones logísticas para la optimización de los procesos y reducción de costos	Establecer relaciones optimas con los proveedores	Implementar la <i>Gestión de Relaciones con los proveedores (SRM)</i> , con el fin de mejorar la comunicación con ellos	No contar con el personal capacitado en temas logísticos.	Optimización del proceso logístico de la empresa que permitan controlar, manejar y mejorar cada actividad desarrollada por la empresa.	Área de operaciones Logísticas	sep-19	oct-19
		Aplicar sistemas logísticos que mejore cada uno de los procesos	Implementar Softwares de gestión a cada eslabón de la cadena logística que permita la optimización de esta				nov-19	dic-19
		Fortalecimiento de la gestión logística						
		Alineación entre producto, logística y ventas con las estrategias, proveedores y clientes.	Planificar la cadena de suministros, para la optimización de los procesos e integración de las diferentes funciones de la compañía				oct-19	nov-19
		Evaluar los procesos de la gestión logística	Implementación de los indicadores del desempeño logístico "KPIs"				ago-19	sep-19

## Plan de Acción "Exportaciones"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Dar a conocer los productos ofrecidos en otros mercados y ampliar la cartera de clientes	Cumplir con las propuestas del gobiernos respecto al incremento de volúmenes de exportación de panela y alcanzar altos niveles de competitividad	Crear cultura exportadora para incursionar en mercados externos, permitiendo que la empresa fortalezca la competitividad.	Desarrollo de planes de exportación y aprovechamiento del apoyo del gobierno para la exportación	Recursos limitados; deficiencia en la innovación de productos	Incursionar en el mercado internacional, lo cual amplíe la gama de oportunidades para obtener rentabilidad sin depender únicamente del mercado Nacional	Área comercial; Marketing	ene-20	En adelante
		Determinar los mercados externos reconocidos como compradores potenciales de panela					ene-20	feb-20
		Contratación de asesores expertos en temas de exportación	Convenios con universidades que autoricen a estudiantes capacitados en el tema para cumplir con asesorías de exportación.					

## Plan de Acción "Asociatividad"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Desarrollo y consolidación de la empresa en el sector panelero	Consolidar alianzas que permitan el crecimiento de la empresa, a partir de la cooperación e intercambio de ideas entre compañías del sector	Establecer alianzas estratégicas con universidades o centros de desarrollo empresarial.	Implementar convenios con centros educativos y dar a conocer el sector.	Restricciones para el acceso de la información entre las empresas; competencia desleal por aprovechamiento de información compartida	Cumplimiento de los objetivos de las empresas del sector y consolidación de estas, permitiéndoles ser competitivas	Gerencia	sep-19	
		Iniciativas de cooperación y alianzas con otras empresas del sector	Aprovechamiento de los recursos y propuestas del gobierno orientados a la asociatividad y articulación entre empresas del sector				sep-19	nov-19
		Consolidación de alianzas con proveedores, clientes y competidores						

## Plan de Acción "Innovación"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Posicionamiento en el mercado de productos paneleros innovadores que amplien el segmento de los consumidores	Mejorar las características de los productos a base de panela, para incursionar en el mercado de manera competitiva	Desarrollo de nuevos productos con valor agregado llegando a satisfacer las nuevas tendencias de consumo.	Investigar las nuevas exigencias del mercado, y sus tendencias en el consumo de la panela	Recursos de la empresa	Competitividad en el mercado	Área de Marketing	ago-20	nov-20
		Mejora en los procesos productivos con base en los análisis de mercado que se realicen.					may-20	ago-20
		Incentivar al personal para el análisis de problemas y propuestas de solución.	Consultorías a los trabajadores sobre los problemas que evidencien en los productos o en la producción				sep-19	
		Explorar las tendencias del consumo de panela en el mercado	Conformación de grupos de trabajo con clientes importantes, asesores o personal en contacto con el mercado				oct-19	nov-19
		Innovación en la producción y en el producto basado en las ideas de los colaboradores	Registros de propuestas e ideas de los colaboradores para posibles proyectos de innovación				ago-20	nov-20
		Pruebas de los nuevos productos desarrollados por la empresa.	Evaluación de nuevos productos por parte de los colaboradores				nov-20	

## Plan de Acción "Comunicación e Información"

QUÉ		CÓMO				QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha final
Establecer medios comunicativos y de información eficientes	Cooperación de los directivos para la optimización de las toma de decisiones e implementacion de estrategias	Comunicación de las estrategias	Espacios informativos en las reuniones de la junta directiva	Ineficiencia en la comunicación entre colaboradores de la empresa	Desarrollar un ambiente colaborativo y eficiente para el desarrollo de nuevas estrategias y planes de acción	Gerencia	sep-19	
		Impulsar las tomas de decisiones conjuntas	Sistemas de registro de información que comunique la situación de la compañía					
		Alinear la comunicación entre empresa y mercado con las estrategias de la compañía	Establecer estrategias operacionales a partir de la información obtenida del comportamiento del mercado					

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Partiendo del direccionamiento del proyecto de investigación, se puede evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que a partir de la construcción del marco teórico sobre el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, se pudieron identificar los componentes que influyen directamente en las condiciones de innovación y competitividad de una pequeña empresa que busca posicionarse en el mercado internacional. Ahora, estos componentes no solo implican el entorno interno de la empresa, sino también aspectos externos que muchas veces limitan el posicionamiento competitivo de la misma.

A partir de lo anterior, se llevó a cabo el diagnóstico pertinente del Trapiche la Alsacia S.A.S, reconociendo así los aspectos de la empresa que requieren de un análisis para el mejoramiento, y a partir de esto se pudo analizar e identificar la realidad del trapiche y evaluar cada componente que reveló la situación actual de la empresa y que permitió identificar los factores de éxito y los factores críticos, los cuales requieren de la implementación de planes de acción que le permitan mejorar sus condiciones en las diferentes actividades para optimizar el desempeño corporativo.

Cabe resalta, que a partir de la aplicación del Modelo de Modernización a los aspectos del Trapiche la Alsacia S.A.S, y el análisis del entorno del sector panelero se pudo evidenciar que la implementación de la ruta de mejoramiento y la ejecución del plan de acción propuesto, la empresa tendría oportunidades en el mercado no solo Nacional sino también internacional, ya que cuenta con condiciones significativas en cuanto al esquema organizacional e infraestructura que le permitiría apostar por aumentar su participación en diferentes segmentos del mercado, aprovechando las propuestas e iniciativas del gobierno Nacional.

Ahora bien, teniendo en cuenta estas características, la empresa debe considerar llevar a cabo las recomendaciones planteadas y establecer prioridades en aquellos aspectos internos que requieren reformas sustanciales, pues es importante aclarar que, para la incursión en el mercado y el posicionamiento competitivo en él, la funcionalidad interna y la gestión adecuada permitirá obtener óptimos resultados.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- La empresa debe arriesgarse a implementar propuestas de mejoramiento en muchos de sus aspectos. Ya que el éxito o el fracaso futuro de la empresa dependen de las decisiones que se tomen en este momento.
- Participar en las propuestas del gobierno implementada este año para mejorar la situación actual del sector panelero en general.
- Desarrollar productos innovadores que conquisten las tendencias del consumo en las nuevas generaciones.
- La empresa debe tomar el riesgo de exportar directamente, aprovechando todas las bondades que tiene el producto y la marca propia.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de San Pedro Valle del Cauca, <http://www.sanpedrovalle.gov.co/>.

Ariza Ramírez Leonardo A. y otros ABC de la panela, <https://www.invima.gov.co>, [www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co), Bogotá 2009.

Bravo R, Luis A. Diagnostico estratégico de la dirección organizacionalpyme panadería trigo miel, basado modelo MMGO, Bogotá 2016, Universidad Piloto de Colombia, programa de Administración de Empresas.

Betancourt, M. "Asamblea de procaña debatirá sobre importaciones de etanol y precios del azúcar"; Artículo de la revista La República.

<https://www.larepublica.co/economia/asamblea-de-procana-debatirasobre-importaciones-de-etanol-y-precios-del-azucar-2864265>, 2019

Castelblanco C. Lizeth A. Aplicación Del Modelo MMGO Para El Análisis

Situacional De Calzado Musa Y La Definición De Una Ruta De Cambio A Partir De Sus Resultados. Bogotá, 2013. Trabajo de Grado (Administradora de Empresas). Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

CLARENA Ingrid, paneleros de Nariño denuncian grave situación económica por precio del producto, [https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539\\_749925/](https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539_749925/), julio 2019.

El tiempo, los paneleros de Boyacá están en quiebra por sobreproducción de caña,

[https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS5132989?cid=SOC\\_PRP\\_P\\_OS-MAR\\_ETW\\_WHATSAPP](https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS5132989?cid=SOC_PRP_P_OS-MAR_ETW_WHATSAPP) Bogotá mayo

2009.

El tiempo, sobreproducción de caña afecta paneleros en Santander, <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7552947> abril, 2010

FEDEPANELA, balance positivo para la panela colombiana en la macrorueda 2019 de pro Colombia

<https://fedepanela.org.co/gremio/balance-positivo-para-la-panelacolombiana-en-la-macrorrueda-2019-de-procolombia/>, abril 2019.

FEDEPANELA, se aprueba ley que beneficia a pequeños y medianos productores paneleros y crea incentivos a empresas que compren productos elaborados con panela, <https://fedepanela.org.co/gremio/seaprueba-ley-que-beneficia-a-pequenos-y-medianos-productorespaneleros-y-crea-incentivos-a-empresas-que-compren-productoselaborados-con-panela/>, junio 2019.

GONZALES B. Jose, precios del azúcar e importaciones de etanol serán los temas principales de la asamblea de Asocaña <https://www.agronegocios.co/agricultura/precios-del-azucar-eimportaciones-del-etanol-seran-los-temas-principales-de-la-asamblea-deprocana-2864538>, mayo 2019

GUTIERREZ Oscar, paneleros convocan paro nacional, Manizales Caldas, <https://www.lapatria.com/economia/paneleros-convocan-paro-nacional439445>, 22 junio 2019

MAYORGA, Carlos Fernando, comunicado de fedepanela frente a la crisis del sector panelero, <https://fedepanela.org.co/gremio/comunicado-defedepanela-frente-a-la-tesis-del-sector-panelero/> junio 2019

MAYORGA, Carlos Fernando, al 2022 exportaciones de panela llegarían a unas 18.000 toneladas, <https://www.portafolio.co/economia/al-2022exportaciones-de-panela-llegarian-a-unas-18-000-toneladas-521390>, septiembre 2018

MAYORGA, Carlos Fernando, sobreproducción desploma precios de panela, [https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539\\_749925/](https://alacarta.caracol.com.co/audio/1556911539_749925/), mayo 2019.

MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación, 4º edición, pág. 236,

OCAMPO F , Christian, los paneleros agremiados del país están produciendo a pérdida, situación que los tiene al borde de la quiebra <https://www.rcnradio.com/economia/sector-panelero-pide-salvavidas-algobierno-para-salir-de-la-tesis>, septiembre 2018

PEREZ URIBE, Rafael I. y otros. Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional. Libro producto de investigación en la Universidad EAN. 2009.

PEREZ URIBE, Rafael I. y otros. Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional. - Casos - Libro producto de investigación en la Universidad EAN. 2009.

PLAZA C., Carlos A. validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10, Bogotá 2016, universidad-empresa.

PUBLIRREPORTAJE, panela una huella social y ambiental, <https://www.elespectador.com/noticias/publirreportaje/panela-una-huellasocial-y-ambiental-articulo-614199>, febrero 2016.

SEMANA SOSTENIBLE, panela organica: la tabla de la salvación para municipios de caldas.

<https://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/panela-organica-latabla-de-salvacion-para-municipios-de-caldas/43384> ,marzo 2019

TRAPICHE La Alsacia, <http://www.laalsacia.com>, 2012