



**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE TENDENCIA  
ADMINISTRATIVA APLICABLE A LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE  
PANELA DEL CAQUETÁ ASOPANELA**



**AUTORES:**

**ELIASID AROCA RAMÍREZ**

**OSCAR LOZADA BOLÍVAR**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
DE NEGOCIOS (ECACEN)**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FLORENCIA CAQUETA**

**2014**



**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE TENDENCIA  
ADMINISTRATIVA APLICABLE A LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE  
PANELA DEL CAQUETÁ ASOPANELA**

**AUTORES:**

**ELIASID AROCA RAMÍREZ**

**OSCAR LOZADA BOLÍVAR**

**Proyecto de Investigación como requisito parcial  
Para optar al título como Administradores de Empresas**

**Director(es):**

**DIRECTORES:**

**ESP. FERNANDO SILVA SABI**

**ESP. IRAIDE MOLINA PERALTA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
DE NEGOCIOS (ECACEN)**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FLORENCIA CAQUETA**

**2014**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado



**Aso Panela**  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE PANELA DEL CAQUETÁ

Jurado

---

Jurado

Florencia Caquetá. 03 de abril del 2014



*Aso Panela*  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE PANELA DEL CAQUETA

A DIOS primeramente a todos mis familiares que aportaron a mi formación personal con su apoyo incondicional, a mis tutores que me transmitieron conocimientos en pro de mi formación profesional.

**Eliasid Aroca Ramírez**



*Aso Panela*  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE PANELA DEL CAQUETA

A todas las personas que sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

**Oscar Gadiel Lozada Bolívar**



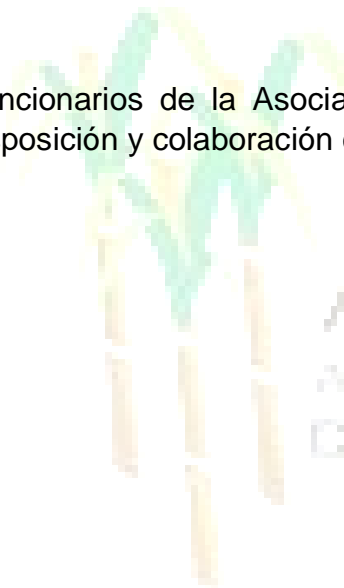
## AGRADECIMIENTOS

Los autores presentan sus agradecimientos a:

Iraide Molina Peralta. Directora del proyecto por su guía.

Fernando Silva Sabi coordinador de ECACEN, por su apoyo.

Funcionarios de la Asociación de Paneleros del Caquetá ASOPANELA por su disposición y colaboración con la investigación.



*ASOPANELA*  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE PANELA DEL CAQUETÁ

## CONTENIDO.

	Pág.
<b>1. TEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
3.1. GENERAL	18
3.2. ESPECÍFICOS	18
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>19</b>
<b>5. MARCOS DE REFERENCIA</b>	<b>21</b>
5.1. MARCO TEÓRICO	21
5.1.1. Referentes Históricos	21
5.1.1.1. Historia de la panela en Colombia	21
5.1.2. Referentes Teóricos	25
5.1.2.1. Diagnostico empresarial	25
5.1.2.2. Evaluación integral	26
5.1.2.3. La gerencia y el concepto de sistemas	28

5.1.2.4. Sistemas de información gerencial	29
5.1.2.5. Administrar una empresa en tiempos modernos	30
5.1.2.6. Estudio organizacional y administrativo	36
5.1.3. Marco Conceptual	37
5.1.4. Marco Contextual	41
<b>6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>46</b>
6.1. TIPO DE ESTUDIO	46
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
6.3.1. Técnicas o Instrumentos a Utilizar	47
6.3.2. Fuentes de Información	50
6.3.3. Población	50
6.3.4. Muestra	51
6.4. TIPO DE MUESTREO	51
6.5. PROCESAMIENTO DE DATOS	52
<b>7. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>54</b>
7.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA	54
7.1.1. resultados de la encuesta a empleados	54
7.1.2. Resultados de la encuesta a la junta directiva	70
7.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE OBSERVACIÓN	83



7.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE REVISIÓN DOCUMENTAL	85
7.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A ELCIRA LLANOS	97
<b>8. VERIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS</b>	<b>105</b>
8.1. VERIFICACIÓN DEL PROBLEMA	105
8.2. VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS	108
<b>9. ANÁLISIS DOFA</b>	<b>116</b>
<b>10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>117</b>
10.1. INTRODUCCIÓN	117
10.2. JUSTIFICACIÓN	119
10.3. OBJETIVOS	121
10.3.1. Objetivo general	121
10.3.2. Objetivos específicos	121
10.4. ESTRATEGIAS	121
<b>11. DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b>	<b>122</b>
11.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	122
11.2. PLAN DE ACCIÓN	124
<b>12. PERIODO DE APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA</b>	<b>126</b>
<b>13. CONCLUSIONES</b>	<b>127</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b>	<b>129</b>
<b>15. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>131</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 organigrama actual de asopanela	46
Figura No. 2 A qué área pertenece.	55
Figura No. 3 Qué cargo desempeña	56
Figura No. 4 otros cargos	57
Figura No. 5 Hace cuanto labora en ASOPANELA	58
Figura No. 6 Se respeta la línea de autoridad, (entre sus jefes inmediato y general)	59
Figura No. 7 ¿Está satisfecho con la remuneración actual?	60
Figura No. 8 ¿Las funciones que desempeña su área de trabajo son coherentes con el campo al que esta corresponde?	61
Figura No. 9 ¿Se ofrece capacitación para el desempeño de las tareas dirigidas según su área de trabajo?	62
Figura No. 10 ¿Cómo se manifiesta el flujo de comunicación entre el personal y la dirección?	63
Figura No. 11 ¿Desde su punto de vista que debilidades ha presentado y presenta la asociación que afecten la calidad de los servicios?	64
Figura No. 12 ¿Cómo se podría mejorar los servicios de ASOPANELA?	65
Figura No. 13 Que considera usted que la asociación debe mejorar para optimizar el capital humano	67
Figura No. 14 ¿Qué mecanismos emplea la administración para motivarlos en los aspectos de clima organizacional?	68
Figura No. 15 la relación interpersonal con los demás empleados es	69
Figura No. 16 La relación entre empleados y jefes es	70
Figura No. 17 Nivel de estudios	71

Figura No. 18	Cuanto tiempo hace parte de la junta directiva de ASOPANELA	72
Figura No. 19	Su perfil profesional es adecuado con el cargo que desempeña	73
Figura No. 20	Tiene en cuenta a los empleados en la toma de decisiones	74
Figura No. 21	Cuales considera usted que son las posibles amenazas a las que ASOPANELA se enfrentará en el mercado futuro	75
Figura No. 22	Cuanto tiempo piensa trabajar como miembro de la junta administrativa (en años)	76
Figura No. 23	Se ejerce control interno en ASOPANELA	77
Figura No.24	Cuáles son las fortalezas actuales de ASOPANELA	78
Figura No.25	Cuáles son las debilidades actuales de ASOPANELA	79
Figura No.26	Las estrategias y políticas actuales de ASOPANELA, emitidas desde la junta, son acordes con los procesos actuales, para proyectar la asociación?	80
Figura No.27	¿Qué otras políticas propone usted para lograr crecer como asociación?	81
Figura No.28	¿Qué otras estrategias propone usted para lograr crecer como asociación?	82
Figura No.29	propuesta de organigrama	124

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA No. 1 A qué área pertenece.	55
TABLA No. 2 Qué cargo desempeña	56
TABLA No. 3 otros cargos	57
TABLA No. 4 Hace cuanto labora en ASOPANELA	58
TABLA No. 5 Se respeta la línea de autoridad, (entre sus jefes inmediato y general)	59
TABLA No. 6 ¿Está satisfecho con la remuneración actual?	60
TABLA No. 7 ¿Las funciones que desempeña su área de trabajo son coherentes con el campo al que esta corresponde?	61
TABLA No. 8 ¿Se ofrece capacitación para el desempeño de las tareas dirigidas según su área de trabajo?	62
TABLA No. 9 ¿Cómo se manifiesta el flujo de comunicación entre el personal y la dirección?	63
TABLA No. 10 ¿Desde su punto de vista que debilidades ha presentado y presenta la asociación que afecten la calidad de los servicios?	64
TABLA No. 11 ¿Cómo se podría mejorar los servicios de ASOPANELA?	65
TABLA No. 12 Que considera usted que la asociación debe mejorar para optimizar el capital humano	67
TABLA No. 13 ¿Qué mecanismos emplea la administración para motivarlos en los aspectos de clima organizacional?	68
TABLA No. 14 la relación interpersonal con los demás empleados es	69
TABLA No. 15 La relación entre empleados y jefes es	70
TABLA No. 16 Nivel de estudios	71

TABLA No. 17	Cuanto tiempo hace parte de la junta directiva de ASOPANELA	72
TABLA No. 18	Su perfil profesional es adecuado con el cargo que desempeña	73
TABLA No. 19	Tiene en cuenta a los empleados en la toma de decisiones	74
TABLA No. 20	Cuales considera usted que son las posibles amenazas a las que ASOPANELA se enfrentará en el mercado futuro	75
TABLA No. 21	Cuanto tiempo piensa trabajar como miembro de la junta administrativa (en años)	76
TABLA No. 22	Se ejerce control interno en ASOPANELA	77
TABLA No.23	Cuáles son las fortalezas actuales de ASOPANELA	78
TABLA No.24	Cuáles son las debilidades actuales de ASOPANELA	79
TABLA No.25	Las estrategias y políticas actuales de ASOPANELA, emitidas desde la junta, son acordes con los procesos actuales, para proyectar la asociación?	80
TABLA No.26	¿Qué otras políticas propone usted para lograr crecer como asociación?	81
TABLA No.27	¿Qué otras estrategias propone usted para lograr crecer como asociación?	82
TABLA No.28	Análisis de los Resultados de Observación.	84
TABLA No.29	Programas estratégicos del sector panelero en el Caquetá.	87
TABLA No.30	Análisis DOFA.	117
TABLA No.31	Plan de acción.	125

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Entrevista dirigida a ELCIRA LLANOS	134
Anexo B Encuesta dirigida a la junta administrativa de ASOPANELA	136
Anexo C Encuesta dirigida a los empleados de ASOPANELA	138
Anexo D Modelo de ficha de observación	140
Anexo E Fotos	141

## RESUMEN

La asociación de paneleros del departamento del Caquetá "ASOPANELA" es una entidad que trabaja con asociatividad en la organización de los campesinos que se dedican al cultivo de la panela en la región, buscando el desarrollo de la misma; por lo tanto su dirección debe llevarse como cualquier empresa, pues su funcionamiento se ve alterado por las formas de administración que desarrollan sus líderes. Así llegamos al enfoque que se le da al presente trabajo "DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE TENDENCIA ADMINISTRATIVA APLICABLE A LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PANELA DEL CAQUETÁ ASOPANELA, elaborando un diagnostico empresarial y proponiendo una tendencia administrativa flexible que se pueda implementar para un mejoramiento continuo. Conociendo de antemano que la Megatendencia aplicada a la parte administrativa de ASOPANELA es la de empoderamiento y las estrategias implementadas por la organización corresponden a las establecidas por las teorías de DIAMANTE COMPETITIVO desarrollada por MICHAEL PORTER para el desarrollo de la organización según el Neo-paradigma que se ha presentado en las organizaciones de los últimos años y no se considera necesario el cambiar de modelo.

## ABSTRACT

The association of sugarcane department of Caquetá "Asopanela" is an entity that works with partnerships in the organization of farmers engaged in cultivation of sugarcane in the region, seeking to develop it; therefore its address must be like any company, because its performance is altered by the administration forms that develop leaders. So we got to approach it gives the present work "DIAGNOSIS AND CORPORATE TREND FOR ADMINISTRATIVE MOTION TO APPLY GROWERS ASSOCIATION PANELA Asopanela Caquetá, developing a business diagnosis and proposing a flexible management trend that can be implemented for continuous improvement. Knowing in advance that the Megatrend applied to the administrative part of Asopanela is empowerment and the strategies implemented by the organization correspond to those laid down COMPETITIVE theories developed by MICHAEL PORTER DIAMOND development of the organization according to the Neo-paradigm has appeared in organizations in recent years and is not considered necessary to change the model.

## **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE TENDENCIA ADMINISTRATIVA APLICABLE A LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PANELA DEL CAQUETÁ ASOPANELA**

### **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

Diagnóstico Empresarial y propuesta de tendencia administrativa aplicable a La Asociación de Productores de Panela del Caquetá ASOPANELA, ubicada en el municipio de Florencia Caquetá.

### **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

*La Asociación de Productores de Panela del Caquetá "ASOPANELA" con RUT. 828.001.511-0, es una organización de segundo grado con Personería Jurídica No. 50500738 del año 2000, cuyo Objetivo Social es contribuir al desarrollo agropecuario para el mejoramiento de la producción de panela, mediante la investigación, capacitación, transferencia de tecnología y asistencia técnica.*

En este momento ASOPANELA se propone mejorar sus procesos administrativos mediante la implementación de nuevas estrategias que le permitan adquirir una mejor competitividad en el mercado a nivel nacional e internacional. Hoy en día, la asociación ha alcanzado un mercado amplio a



nivel regional en la inclusión de las familias paneleras en municipios del departamento del Caquetá como lo son Albania, Belén de los Andaquíes, Curillo, El Doncello, Florencia, Milán, Morelia, Puerto Rico, San Vicente del Caguán, San José del Fragua y El Paujil) y Actualmente agremia productores de panela de 14 municipios. Ante los inminentes cambios tanto internos y externos, es conveniente realizar un estudio de los procesos administrativos que ha implementado y/o piensa implementar, y los resultados que estos procesos han arrojado en pro del progreso de la organización, así mismo mediante los resultados del estudio se debe desarrollar una propuesta administrativa que al implementarse le dé una proyección más óptima y flexible ante los cambios contextuales a los que se enfrentará en los futuros mercados que pretende alcanzar y así posicionarse como gremio dinamizador de las políticas integrales en el proyecto productivo de Panela, cumpliendo los objetivos y propiciando con otros componentes alternativos el desarrollo a nivel nacional e internacional.

Es preciso mencionar que ASOPANELA que a pesar de ser una entidad sin ánimo de lucro (ESAL), tiene fines comerciales con la intención de maximizar el beneficio de sus socios, por la tanto se le realizara un diagnóstico de tipo empresarial, pues existe la necesidad de hacer un reconocimiento de su situación actual desde el punto de vista administrativo interno y externo, que permita la proyección a nivel nacional e internacional de su actividad económica de una manera más flexible.

Ante esta problemática se hace necesario realizar un diagnóstico situacional y análisis DOFA que permita conocer aspectos como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización en las diferentes áreas organizacionales con el fin de evidenciar puntos críticos y a partir de estos hacer una propuesta de mejoramiento organizacional administrativa.

## *2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:*

¿Cuál es la situación actual de ASOPANELA en las diferentes áreas organizacionales y cómo podría hacer procesos de mejoras administrativos más flexibles en su sede principal, que le permita alcanzar competitividad, proyección y crecimiento a nivel nacional?

## *2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:*

- ¿Cuál es el diagnóstico interno en cada una de las áreas de ASOPANELA?
- ¿Cuál es el diagnóstico externo de la asociación?
- ¿Qué modelo administrativo actualmente aplica ASOPANELA?
- ¿Desde el punto de vista administrativo que propuesta de mejoramiento debe aplicar ASOPANELA para lograr su proyección?

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. GENERAL:

Elaborar el Diagnóstico Empresarial de ASOPANELA y proponer una tendencia administrativa flexible que pueda implementar en su mejoramiento continuo.

#### 3.2. ESPECÍFICOS

- Determinar el diagnóstico interno concerniente a cada una de las áreas de la Asociación de Productores de Panela del Caquetá “ASOPANELA”.
- Realizar una evaluación externa de la Asociación de Productores de Panela del Caquetá “ASOPANELA”.
- Identificar el modelo administrativo que ASOPANELA aplica en su marco organizacional.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento administrativo para que la Asociación de Productores de Panela del Caquetá “ASOPANELA” logre su

proyección mediante la aplicación de estrategias aprovechando su ventaja comparativa.

#### **4. JUSTIFICACIÓN:**

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de globalización, la competitividad del mercado, los avances de la tecnología y los continuos procesos de innovación; las organizaciones deben aplicar herramientas de diagnóstico que faciliten la identificación de posibles falencias, la elección de correctivos y la aplicación de tendencias que permitan generar mejoramiento continuo. y sostenible y que en este caso es viable para un emprendimiento de base como es la asociación de paneleros del departamento del Caquetá, es por ello que el diagnóstico empresarial permitirá a ASOPANELA identificar y analizar a fondo todos los aspectos administrativos de la organización, con el fin de reconocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas generando un diagnóstico interno y externo a partir del cual se tendrá certeza sobre los procesos que se están llevando a cabo, para establecer si estos están siendo exitosos o si por el contrario presentan falencias que se puedan corregir, disminuyendo el margen de error y facilitando la toma de decisiones para hacer de la organización una entidad más eficiente y eficaz que se encuentre a la vanguardia de los nuevos mercados nacionales e internacionales. También es importante que la asociación tenga este tipo de investigación debido a que es una forma de proporcionar datos para estructurar una planeación temporal a mediano, corto o largo plazo; Implantando así

cambios en pro del mejoramiento de los sistemas y procesos de la organización. Téngase en cuenta que estos diagnósticos le proporcionarían a ASOPANELA los resultados despertando un espíritu de grupo, mediante la aplicación de su metodología que por cierto es muy clara ya que contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares y más eficientes.

Una de las razones por las cuales se realiza este proyecto, consiste en poner en práctica todo el conocimiento adquirido en el transcurso de la educación superior en el programa de Administración de Empresas de la UNAD, como diagnóstico empresarial y propuesta de tendencia aplicable, a la organización panelera “ASOPANELA” y de esta forma consolidar el aprendizaje adquirido; de tal forma que redunde como requisito para poder acceder al grado de profesional en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

## 5. MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

#### 5.1.1. Referentes Históricos

##### 5.1.1.1. Historia de la Panela en Colombia

Según Rodríguez (2000) en su artículo Historia de la panela en Colombia, *en Colombia se sembró por primera vez en 1510 en Santa María Antigua del Darién; posteriormente en el Valle del Cauca. "Belalcázar, que más que conquistador fue gran fundador y poblador, trajo desde Quito caballos, acémilas, aves domésticas y, según memoria no comprobada, las primeras estacas de caña de azúcar. Por tradición oral se afirmó que en el fondo que poseyó en las tierras que habían sido de los yumbos, nacieron cañamelares que llegaron a ser centenarios".*

*"En el Valle del Cauca, ningún producto ha precipitado tantas transformaciones culturales como la caña de azúcar. Ellas se pueden observar desde épocas tan tempranas como el siglo XVI, cuando Sebastián de Belalcázar introdujo la gramínea desde Santo Domingo y la sembró en su estancia situada en*

*cercanías a lo que hoy es Jamundí, desde donde se dispersó por la banda izquierda del río Cauca. Los estancieros más grandes de la zona en la época de Belalcázar, Gregario de Astigarreta y los hermanos Lázaro y Andrés Coba, instalar la Asociación Comunitaria y Panelera el Porvenir en sus tierras. Esto permitió que los indígenas fueran trasladados desde las cordilleras al valle, surgiendo así el pueblo de San Jerónimo de los Ingenios, hoy Amaime".*

Otro punto de vista presentado Según el centro de investigación de la caña de azúcar en Colombia más exactamente el artículo Fechas históricas de la agroindustria de la caña en Colombia del año 2013 donde se menciona a

Víctor Manuel Patiño por su libro "Esbozo Histórico sobre la Caña de Azúcar" quien cita: *"La caña vino a Colombia en el año 1538 a través del Puerto de Cartagena y dos años después en 1540 entró por Buenaventura al valle geográfico del Río Cauca, plantándose inicialmente en la margen izquierda del río Cauca, en Arroyo Hondo y Cañas Gordas, lugares muy cercanos a Cali, donde operaron sendos Asociación Comunitaria y Panelera el Porvenir paneleros". Para el mismo autor la penetración en el resto del país se hizo a partir de María La baja en Bolívar, Valle de Apulo, Rionegro y Guaduas en Cundinamarca, Valle de Tensa en Boyacá y Vélez en Santander."*

*La caña criolla que trajeron los españoles a fines del periodo colonial, llegó de las Guayanas; la caña Tahití u "Otahití" fue introducida al Valle entre 1802 y 1808" Entre 1930 y 1932 llegó la variedad POJ-2878 que hoy*

*persiste en gran proporción en todas las zonas cañicultoras de Colombia, por recomendación de la Misión Chardón procedente de Puerto Rico. "A mediados del siglo XVI se inicia el cultivo sistemático de la caña de azúcar. Pedro de Atienza, un español bragado, es su primer industrial. (pág. 20) La milagrosa gramínea había sido transportada en viveros especiales, contruidos en la sentina de las carabelas, desde la Gran Canaria hasta Santo Domingo. En la isla se dio con un furor genésico irresistible. De este modo esos cañadulzales vinieron a ser los abuelos de los que hoy presentan sus armas a los vientos de toda la zona tropical. El cita Pedro de Atienza fue el primer testigo de un milagro agrícola, Cuando comprobó que en este valle la gramínea producía durante todo el año, sin que fuera necesario limitarse a las periódicas zafras. Con ese argumento parece que convenció a los estancieros que no querían salir del cultivo del maíz, el cacao o el plátano; o de la ganadería, que había sido impulsada por Belalcázar". La panela es el azúcar integral de caña, un producto puro ya que no es sometido a ningún proceso ni de refinado, centrifugado; se obtiene solo a partir de la evaporación de los jugos de la caña, de esta manera se conserva todas las vitaminas y minerales presentes en la caña de azúcar. La panela forma parte por tradición de la canasta familiar de los antioqueños y observar su proceso de elaboración es uno de los atractivos turísticos que se encuentran en muchos pueblos del departamento.*



Al determinar cómo investigar el proceso de la comercialización de la panela en el Caquetá llevo a tomar como referencia la Asociación de paneleros del Caquetá ASOPANELA ubicada en el Municipio de Florencia. una Asociación comprometida en la producción y comercialización de la Panela, cumpliendo con altos estándares de calidad y mejorando día a día las expectativas de los clientes a nivel regional, cuentan además con una capacidad de producción y personal altamente capacitado para esta actividad, estos son los campesinos que se han dedicado a la producción durante generaciones.

Al iniciarse esta investigación se hace primordial la necesidad de indagar en asociaciones paneleras y por consiguiente se determinó la federación nacional de productores de panela (FEDÉPANELA) que según su página web 2014 se cita a sí misma como *“una organización sin ánimo de lucro la cual está comprometida con la investigación y el desarrollo tecnológico, ambiental entre otros orientada al mejoramiento de la calidad de vida en la industria panelera, prestando servicios con altos estándares de calidad con productividad y competitividad”*. Según Carlos Pulgarín en su artículo historia de fedépanela Publicado el 26 de Septiembre 2011 *Esta organización lleva sus procesos gremiales desde hace aproximadamente 41 años iniciando como gremios dinamizadores y hoy en día es quien representa a todos los paneleros y asociaciones paneleras del país.*

En calidad de investigadores se puede determinar fácilmente y tener en cuenta que actualmente Colombia es el segundo productor de panela en el

mundo, y que a nivel internacional se ha dado a conocer por la calidad, compromiso y producción limpia de productos como el café, las flores, entre otros; el propósito es contribuir a que ASOPANELA sea reconocida a través de la calidad del producto panela, la cual ya es reconocida regionalmente y busca posicionarse mercados nacionales.

### *5.1.2. Referentes Teóricos*

#### *5.1.2.1. Diagnostico Empresarial para la asociación.*

Según (ÁngelMaría Fierro, 27 de feb del 2009, pag.2) *“afirma el diagnostico empresarial es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización”.*

Con la presente investigación lo que se pretende es eso, identificar y conocer las debilidades y amenazas que presenta actualmente de manera interna y externa que evitan que la organización panelera pueda avanzar más vertiginosamente y tener un posicionamiento en el mercado regional y muy próximamente nacional. Una vez identificados los factores a favor y en contra se procederá a realizar una propuesta de mejoramiento, con la cual se pretende minimizar las amenazas y debilidades de la asociación panelera.

(A.M.Fierro pag.8 OBJETIVOS) los objetivos del diagnóstico “*son conocer las organización, analizar su direccionamiento, analizar sus áreas funcionales, analizar los recursos financieros, conocer el entorno económico*”.

Si se realiza un diagnostico a ASOPANELA se hace necesario incluir sus áreas funcionales para saber cómo trabajan cada una en pro del mejoramiento continuo de la misma y se considerara así el trabajo y conocimiento de la organización a totalidad en aspectos internos, aquí resultara fácil descifrar debilidades y fortalezas. Al analizar el entorno económico, geográfico y social se obtienen resultados en aspectos externos dando así un resultado claro de las amenazas y oportunidades que se deben tener en cuenta en la elaboración del plan de acción.

(A.M.Fierro pag.16 HERRAMIENTAS DEL DIAGNOSTICO) “*encuestas, dinámicas de grupo, matriz DOFA estrategias de mejoramiento continuo*”.

Mediante el uso de estas herramientas se pretende dar una estructura al Diagnostico de ASOPANELA y la propuesta de mejoramiento, donde se plasmaran de manera gráfica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Mediante una tabla se plasma un plan de acción para impulsar las estrategias que surjan en el transcurso del análisis para aprovechar las oportunidades y las fortalezas que se evidencien.

#### 5.1.2.2. EVALUACIÓN INTEGRAL

Rescatado de: (<http://www.monografias.com/trabajos93/la-evaluacion-integral/la-evaluacion-integral.shtml#definicina> 2012. Pag.1 parte.1)  
*monografias.com La Evaluación Integral es el estudio y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de una organización, con el fin de detectar oportunidades de mejora, así como la reducción de costos tanto materiales como humanos.*

En el presente diagnóstico se analizará de ASOPANELA las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de actividad mercantil de la asociación, pues sirven como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno su organización de manera interna y externa, es decir; su base legal, organización, estructuras, políticas, planes, programas, sistemas y controles entre otros.

(<http://www.monografias.com/trabajos93/la-evaluacion-integral/la-evaluacion-integral.shtml#definicina> 2012. Pag.1 parte.1) cita algunos objetivos y beneficios en los que se basa la evaluación integral y que para el diagnóstico de ASOPANELA son aplicables

- *Detectar oportunidades de mejora en toda la organización.*
- *Identificar los elementos que están frenando el desarrollo y crecimiento de la institución.*
- *Reconocer las amenazas existentes en el entorno.*
- *Establecer las estrategias necesarias para superar las deficiencias detectadas*
- *Eliminar problemas*
- *Mejorar el clima organizacional*

- *Reducir costos*
- *Mejora continua*
- *Trabajar ordenadamente, entre otros.*

### 5.1.2.3. La Gerencia y el Concepto de Sistemas

*(Federmancas octubre de 2012. Pag.1) cita “El proceso gerencial se desarrolla dentro de un sistema organizacional. Toda organización, sea una empresa comercial, una institución educativa, religiosa o social a su vez parte de un sistema socioeconómico mayor”. No encontraríamos una categoría de sistema social simple que describa adecuadamente una empresa u organización. Para el economista la organización es un sistema económico, pero un analista o experto en finanzas podría considerar la empresa como un flujo de dinero, para otros una compañía se describe mejor como un sistema social, un sistema de producción o un sistema de información y de toma de decisiones. Hay evidencia para sostener cada uno de estos puntos de vista.*

*(Francisco Galindo. Módulo de diagnóstico empresarial UNAD 2008. Lección No.3) cita Considerar a una Organización como un sistema tiene*

*varias implicaciones de largo alcance. Para los ejecutivos superiores de la misma significa que es necesario identificar y comprender los sistemas mayores a los cuales está vinculada, además de las relaciones de su compañía con tales sistemas mayores a las cuales está vinculada y que las relaciones de su compañía con tales sistemas mayores deben ser debidamente definidas. Usualmente, tal reconocimiento y definición llegan a la conclusión de que toda firma es, en efecto, un subsistema. La propia compañía está compuesta de muchos subsistemas, y cada uno de estos con sus propias metas u objetivos. Además, cada subsistema dentro de una empresa es parte de un sistema externo. Las funciones gerenciales están interrelacionadas, y la efectividad de cualquiera de ellas depende de la ejecución de las otras.*

#### **5.1.2.4. Sistemas de Información Gerencial**

*(Francisco Galindo. Módulo de diagnóstico empresarial UNAD 2008. Lección n.11) Los sistemas de información gerencial, se constituyen en un soporte de todas las áreas de las empresas; cada nivel del S. I. G., es usado de manera diferente por los distintos cargos y áreas del negocio, de tal forma que los oficinistas suministran el ingreso y control de datos. Los supervisores de primera línea lo usan para control operacional e informes detallados de recepción, La gerencia, para informes especiales y estudios empleando con frecuencia personal especializado para manejar los*

*modelos de decisión y para llevar a cabo los análisis. Para servicio de las empresas existen diferentes sistemas de información, lo que ha creado diferentes clasificaciones de los mismos.*

Fundamentado en cada uno de los diferentes teóricos a los que se ha acudido como soporte para iniciar la investigación a la asociación de paneleros del departamento del Caquetá (ASOPANELA) referente a su forma de administrar con el fin de dar alguna recomendación que pueden tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en busca de proyecciones empresarial o teniendo en cuenta las metas u objetivos de crecimiento.

#### *5.1.2.5. Administrar Una Empresa en Tiempos Modernos*

Administrar una empresa en tiempos modernos según (Javier Días, 15 de abril del 2012. Pag.1)

*Al dar una mirada a través del tiempo nos encontramos con un antes y un después en la administración de empresas. A partir del desarrollo del Internet y otras grandes invenciones de la época, la sociedad se vio inmersa en una revolución total que cambió nuestra forma de relacionarnos, de comunicarnos, de vivir y, por supuesto, cambió hasta la forma de hacer negocios.*

*Una gran duda que surge es, sí los tiempos han cambiado tan drásticamente ¿Por qué los Gerentes pretenden administrar sus empresas de la misma manera que se hacía años atrás?*

*Las respuestas a este interrogante las debemos analizar diferentes perspectivas. Por una parte no se puede desmeritar el gran aporte de Peter Drucker, Philip Kotler, Michael Porter, y muchos otros expertos que permitieron la evolución y desarrollo de las ciencias administrativas. Sus conocimientos siempre serán un referente para cualquier emprendedor, empresario o gerente. Pero por otra parte es un hecho que los tiempos modernos son totalmente distintos y pretender llevar las riendas de un negocio siguiendo únicamente los principios desarrollados en el pasado, es sin duda un error fatal.*

*Javier Regueira, editor en puromarketing.com (un portal líder en noticias y artículos de marketing), escribió un artículo titulado “Quema tus libros de marketing, porque ya no sirven”, allí expresa su opinión sobre lo que se aprende en la universidad sobre mercadeo y la realidad que se vive en el mundo empresarial. “Los profesionales del Marketing nos enfrentamos a un difícil dilema: tenemos que desarrollar un trabajo para el que no estamos preparados. Nos formaron para hacer una cosa y el mercado en el que compiten nuestras marcas nos exigen otra muy diferente.” Argumenta.*



*Pero este problema no solo lo viven los profesionales del marketing. Los administradores de empresas nos formamos con base en libros escritos varias décadas atrás cuando el mundo moderno exige nuevas competencias. Para comprender un poco este tema vamos a revisar un poco de historia.*

*Los tiempos han cambiado un poco. Los 80's dominados por IBM han quedado atrás, y el prototipo de gerente creado en esta época es cosa del pasado. Recordemos un poco las características de los ejecutivos ochenteros. Eran personas que seguían muy al pie de la letra las normas y procedimientos establecidos en la empresa, su vestimenta impecable, sentados detrás de un escritorio, con una apariencia temeraria y cuyo principal valor para la compañía era hacer cumplir las reglas. A simple vista se nota que en la sociedad actual ningún gerente puede ser exitoso dirigiendo de esta forma... y sí es así entonces ¿Por qué aún hay administradores que se preparan para manejar su empresa de esta manera?*

*Anteriormente para ser un buen gerente bastaba con tener conocimientos en marketing, finanzas, estadísticas, contabilidad, leyes y muchas otras áreas muy importantes dentro de un ente económico, como lo es una empresa, y pues actualmente estos conocimientos continúan teniendo una gran importancia, solo que pasamos de una sociedad basada en el capital a una sociedad basada en el*

*conocimiento y la información, y estos nuevos factores de producción se administran con habilidades muy distintas.*

*Empecemos por contextualizar un poco. Un gerente necesita dominar 3 tipos de habilidades para dirigir con éxito una empresa: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Lastimosamente las instituciones de formación y universidades se enfocan tanto en las habilidades técnicas y terminan restando importancia a las otras dos, y el resultado es que un administrador sale con la cabeza llena de números y solo ve máquinas y dinero donde realmente hay una organización formada por corazones y cabezas que sienten y piensan. Recursos que muy pocas empresas saben aprovechar.*

*Aquí está el meollo del asunto, llegar a dirigir una empresa con solo habilidades técnicas ya no tiene sentido, la contabilidad, leyes y otras áreas de la empresa dejaron de ser un problema gracias al outsourcing. El cloud computing (tecnología que permite administrar información a través de Internet) ha simplificado las labores en una empresa; los smartphones y el teletrabajo llevan la productividad empresarial a niveles nunca antes imaginados, y si seguimos encontraremos otros grandes avances que realmente cambiaron la forma de hacer negocios. Es decir, las nuevas tecnologías se encargan de la parte técnica y la*

*labor de un gerente moderno es la de gestionar correctamente el capital intelectual de la empresa.*

*Por capital intelectual se hace referencia al conjunto de activos no físicos que permiten el funcionamiento de una empresa. Las ideas, el “Know How” y las marcas son algunos ejemplos de esta clase de activos que cada día se hacen más importantes.*

*Las grandes empresas, como Google, le están apostando al “Intrapreneurship” (emprendimiento dentro de la organización) como una gran estrategia para aprovechar al máximo ese invaluable capital humano que tienen a su disposición. Importantes productos de Google, como Gmail, nacieron gracias a la política empresarial de apostarle al talento, creatividad e innovación de sus empleados.*

*Bueno, pero volvamos al tema del administrador recién graduado que sale en busca de una oportunidad para dirigir una empresa. La mayoría sale con la expectativa de sentarse tras un escritorio y sentirse el “duro” de la empresa dando órdenes y firmando un montón de papeles, y la verdad es que en muchas empresas aún buscan gerentes así, son empresas que se quedaron en el siglo pasado y aún se rigen bajo los principios administrativos de varias décadas atrás. Sin embargo, poco a poco la sociedad empresarial avanza, en algunos países más rápido que en otros, y cada vez se hace más necesario para un gerente*

*dominar nuevas habilidades, entre las que destacan las relacionadas con TIC's.*

*Es muy triste ver empresas donde no existe conexión a Internet, y aun así se preguntan ¿Qué estamos haciendo mal? Sí una empresa no se reinventa y está acorde a los cambios a su alrededor lo más lógico es verla desaparecer mientras la competencia se queda con sus porciones del mercado.*

*El gerente es el responsable de definir el rumbo de la empresa, no tiene sentido contratar un gerente para decirle lo que tiene que hacer, y es allí donde el nuevo gerente debe enfocarse, estar al tanto de cada cambio y aprovechar las oportunidades que emanan de ellos. Un gerente no puede ser una máquina que recibe órdenes y las procesa para producir un resultado sistemático, así ya no funcionan las cosas, ahora los administradores deben ser personas de "carne y hueso", que sienten y perciben los cambios en el entorno, con ideas propias y con la capacidad para decidir el rumbo de un negocio. Sí un administrador no está preparado para asumir este reto, lo mejor es que se abandone su sueño de trabajar en una gran empresa porque estas ya cambiaron sus modelos de negocios.*

Hoy en día la administración de una empresa no se puede comparar a la antigüedad. Hoy no solo nos vemos enfrentados solo a la competencia, sino a nuevas tendencias y tecnologías que fundamentan nuevos procesos y formas de

comprar, vender o competir ante las demás organizaciones, Por tal razón una asociación como ASOPANELA necesita evidenciar más innovación en sus procesos para que no caiga en un flagelo de monotonía y que sus procesos sean más flexibles ante los cambios, una de las muchas herramientas con las que se puede enfrentar al proceso de cambio y actualización es el diagnóstico empresarial, debido a que presenta una imagen clara de lo que se está viviendo actualmente y lo que se ha de desarrollar, para así mismo proponer mejoramientos continuos a las estrategias y acciones a seguir, ubicando la organización panelera en una posición más actualizada y flexible ante las posibles eventualidades del nicho de mercado en el que se desempeña.

#### 5.1.2.6. *Estudio Organizacional y Administrativo*

Como se mencionó anteriormente, uno de los aspectos que menos se tiene en cuenta en el estudio de proyectos es aquel que se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración como la organización, procedimientos administrativos y aspectos legales. *(UK Essays 2011 estudio de proyectos. Recuperado de <http://www.ukessays.com/essays/foreign-language/el-estudio-de-proyectos.php>) Para cada proyecto es posible definir una estructura organizativa que se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental, porque permite definir las necesidades*

*de personal calificado para la gestión, y por tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.* Finalmente, los aspectos legales pueden restringir la localización del proyecto a determinadas zonas geográficas.

Es fundamental en el estudio organizacional y administrativo determinar la incidencia del personal en términos de conducta, motivación, e inclusive problemas que puedan afectar sus funciones y el clima organizacional pues allí se fundamentan muchas consecuencias a lo que podría ser eventualmente la buena o mala conducta entre el personal y las funciones que desempeñan en la organización,

El contexto político aporta en el caso de ASOPANELA un pilar en las finanzas de la asociación debido a que se ha convertido en el principal contribuyente, por tal razón se hace necesaria la inclusión de los análisis externos de lo que ASOPANELA representa.

### 5.1.3. Marco Conceptual:

De acuerdo con el problema de investigación y la revisión teórica se ha construido conceptos sobre las categorías de análisis que se pueden deducir del mismo, de igual manera, cada uno de dichos temas se analizarán de acuerdo a los conceptos que la conforman, de tal forma que podamos construir una estrategia de mejoramiento de los servicios que actualmente ASOPANELA implementa.

Para adentrarse en la investigación sobre la asociación de productores de panela del Caquetá primero se debe conocer a “**ASOPANELA**” una organización de segundo grado con Personería Jurídica No. 50500738 del año 2000, cuyo Objetivo Social es contribuir al desarrollo agropecuario para el mejoramiento de la producción de panela, mediante la investigación, capacitación, transferencia de tecnología y asistencia técnica.

Una vez asimilado lo que es la asociación de paneleros del Caquetá se puede adentrar en conceptos técnicos sobre el diagnóstico, se puede decir que si lo que se quiere es conocer la actual situación de una empresa y cuáles están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, el **diagnóstico empresarial** es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios. Gracias a este diagnóstico se puede encontrar la raíz del problema, lo que permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo.

**Diagnóstico:** Javier Días en 2014 cita *“Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados”.*

**Diagnóstico Empresarial:** “Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías".

Así mismo, Para comprender de una manera más estructurada todo lo concerniente a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de una asociación el método estructural más apto y práctico es el **Análisis DOFA**: "Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro".

En términos generales buscaremos la mejor opción a seguir en términos administrativos por medio del plan de acción formulando así las **Tendencias administrativas** que son un sinnúmero de técnicas, herramientas, estrategias y tendencias diseñadas para mejorar el desempeño organizacional en las empresas; por medio de estas tendencias se busca apuntar hacia un futuro en el cual las habilidades de las empresas permitan responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Algunas de las tendencias administrativas más conocidas son:

- TQC (TOTAL QUALITY CONTROL): el control de calidad total o El TQC requiere que todos los empleados participen en las actividades de



mejoramientos de la calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta los obreros, pasando por quienes atienden a los clientes y toda la comunidad. Por tal razón se puede considerar integral debido a que pretende ser puesto en práctica por todos los empleados de una organización

- **MEJORAMIENTO CONTINUO:**L.P. Sullivan (1CC 994 tomado de <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml#ixzz2vt7VXaH1>), *define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.* Esta mega tendencia permite la reingeniería de procesos y constantemente actualiza procesos en pro del desarrollo de la organización, en el caso de los diagnósticos empresariales se tiene en cuenta este principio como principal objetivo más aun para ASOPANELA que es la organización que se pretende flexibilizar a la actualidad
- **EMPOWERMENT:** el empoderamiento en esta investigación es considerada la tendencia actual de ASOPANELA debido a que se observa gran participación por parte de todos los miembros en toma de decisiones y división de responsabilidades, el empowerment o empoderamiento tiene un sinnúmero de significados según Pavisich A. (2011). Administración “empowerment” Bogotá Colombia gerencie.com. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/empowerment.html>, empoderamiento es *"el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el*

*sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados." Para Morales, gerente de proyectos de Cargo Expreso, S.A. (Guatemala), "es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización". Según Cifuentes y Aspesi, su función se basa en una excelente relación entre la organización y sus empleados. De esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor a la clientela.*

#### 5.1.4. Marco Contextual:

Las Entidades sin ánimo de lucro (ESAL) creadas bajo la denominación de asociación tienen un gran número de ventajas tanto fiscales como de apoyo del estado Colombiano; en el caso de ASOPANELA. La cual es una organización regional subordinada al fondo nacional de la panela (FEDEPANELA), con el fin de

acceder a los apoyos que este puede brindar, gracias al avance paralelo de la economía agrícola que viene ejecutando el plan de desarrollo nacional.

Por lo tanto se ve involucrada la forma de administración de la asociación con el fin de avanzar de acuerdo a los cambios que viene dando el entorno y que pueden ser aprovechados manteniendo el nivel adecuado de gestión de la organización. Las empresas y asociaciones deben ser tratadas como sistemas abiertos y flexibles con necesidades de adecuaciones permanentes; por ello se deben implementar como mecanismos de control los diagnósticos empresariales.

En el departamento del Caquetá las asociaciones paneleras se ven evidenciadas bajo un dominio particular de las asociaciones: FEDEPANELA Y ASOPANELA y las cuales se encuentran centradas en trabajar por las familias paneleras del departamento.

Teniendo en cuenta que Colombia es el segundo productor de panela en el Mundo, y que a nivel internacional se ha dado a conocer por la calidad, compromiso y producción limpia de productos como el café, las flores, las esmeraldas, el algodón, el carbón y otros minerales; es nuestro propósito contribuir a que sea reconocida a través de la calidad del producto panela iniciando por el mercado Caqueteño la cual ya se encuentra posicionada y es realmente reconocida en los demás mercados de algunos departamento como Huila y Cundinamarca,

Es precisamente el ánimo de aprovechar esa ventaja competitiva del departamento del Caquetá de ser uno de los líderes en producción de caña de azúcar, sumado a los procesos productivos comunitarios que adelanta la Asociación de paneleros del Caquetá y que son altamente reconocidos en la comunidad caqueteña, los que nos llevan a pensar en la factibilidad de abrir mercados en el ámbito interdepartamental e inclusive internacional para el producto de panela y exportar este bien directamente a los mercados vecinos.

Ahora bien, teniendo en claro que, el departamento del Caquetá está situado al sur del país, en la región amazónica, y según el instituto geográfico Agustín Codazzi. *Su extensión alcanza los 88.956 km<sup>2</sup>. El departamento del Caquetá limita al norte con la meta y el Guaviare, al sur con Amazonas y Putumayo, al oriente con Vaupés y Amazonas y al occidente con Cauca y Huila. La altitud del Caquetá varía entre los 400 y los 900 metros en las planicies y alcanza los 3.000 metros en la cordillera. La línea ecuatorial cruza gran parte del territorio al sureste. Al occidente la cordillera denota las selvas de cordillera y el piedemonte. Aunque es tan solo un décimo del departamento, esta es la zona más poblada y su suelo está cubierto por pastos naturales y artificiales; el resto del territorio está formado por la selva del Amazonas y los llanos del Yari.*

*El 80% de las tierras del Caquetá son ácidas, pobres en fósforo, carbón y nitrógeno. Sin embargo es una región que promete con altos recursos naturales no explotados, hidrográficos, mineros, agropecuarios, con una*

industria incipiente ubicada en la capital Florencia. Una población empleada en los sectores gubernamental, de servicio, agropecuarios y del comercio el cual es dinámico y activo con los departamentos del interior del país como Cundinamarca, valle y Huila.

Según la cámara de comercio en su reporte “(Indicadores Socioeconómicos Del Departamento Del Caquetá Para El Año 2012)” se menciona y cita que...*La economía del Caquetá se fundamenta principalmente en la producción ganadera principalmente en la cría, levante y engorde de vacunos, porcinos, caprinos y ovinos. La actividad agrícola se fundamenta en los cultivos tradicionales de subsistencia, en donde los principales son el maíz, plátano, yuca, caña panelera, arroz seco, palma africana, cacao, frijol, sorgo, entre otros.*

La actividad manufacturera se limita a bienes de consumo. Los establecimientos comerciales e industriales se ubican principalmente en Florencia donde la actividad económica se centra en el comercio y la prestación de servicios en este orden de ideas cabe mencionar que el contexto en el cual se desarrollara todo el trabajo investigativo son las instalaciones de la organización ASOPANELA que es una organización de segundo grado con Personería Jurídica No. 50500738 del año 2000, cuyo Objetivo Social es contribuir al desarrollo agropecuario para el mejoramiento de la producción de panela, mediante la investigación, capacitación, transferencia de tecnología y asistencia técnica. Cuyo objetivo organizacional se basa en organizar y fortalecer el gremio panelero, brindando acompañamiento y formación rural en la cadena productiva de la panela como alternativa sostenible

de vida, su misión es: *“Propender concertadamente con el gremio Panelero, por el desarrollo de las actividades que conlleven al mejoramiento del nivel de vida de las familias de los cultivadores productores de panela en la región y el país”*. Y su visión consiste en; *“Lograr la consolidación de la Asociación como gremio dinamizador de las políticas integrales en el proyecto productivo de Panela, cumpliendo los objetivos y propiciando con otros componentes alternativos el desarrollo en el Departamento del Caquetá”*. Actualmente ASOPANELA es considerada una entidad que trabaja en pro del desarrollo del departamento mediante el mejoramiento de los productos derivados de la caña de azúcar aplicando a sus procesos organizacionales una tendencia de calidad total y teniendo muy en cuenta la mano de obra de sus empleados y asociados, brinda capacitaciones en pro del mejoramiento continuo en producción. Mediante las gestiones del gobernador y la gerente se llevan a cabo procesos en pro de mejoramiento de la calidad de vida de los agremiados, un ejemplo claro es lo que afirma la administración de ASOPANELA en su página de red social: *“gracias al gobierno de las oportunidades en cabeza del señor gobernador Víctor Ramírez más de 1200 familias empiezan a ver sus sueños realidad, una espera de más de 13 años”* así mismo según información obtenida en el líder diario caqueteño Siete trapiches llegarán al municipio de El Doncello para contribuir a mejorar la calidad y la cantidad en la producción de panela, gracias al convenio entre ASOPANELA y la Gobernación que permitirá la implementación de 109 trapiches en todo el Caquetá. Según Elcira Llanos Carvajal, este es un proyecto que llevaba 5 años buscando obtener el respaldo de la clase dirigente del departamento. El

organigrama actual de ASOPANELA se puede interpretar así la administración está a la cabeza de la organización y toma decisiones en conjunto mediante la socialización de las mismas con la junta directiva. Las 3 áreas restantes no se evidencian en jerarquización debido a que funcionan mediante un sistema de comunicación lineal y aplicando estrategias de empoderamiento. Cabe resaltar que los miembros asociados son supervisados por el área técnica quienes se encargan de brindar asesoría en sus procesos, los miembros de la junta directiva son seleccionados democráticamente entre los asociados y se renuevan las vigencias cada año

Figura No.1 Organigrama actual de ASOPANELA



Fuente: plan estratégico de ASOPANELA

En este orden de ideas se debe resaltar el contexto claro de dirección donde La sede principal se encuentra ubicada y es en la ciudad de Florencia Caquetá en la Calle 18 # 10-28 Barrio El Centro y toda la investigación se realizara entre los meses de diciembre del año 2013 y marzo de 2014.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGACIÓN**

## 6.1. TIPO DE ESTUDIO

**DESCRIPTIVO** este tipo de metodología es un tipo de estudio a aplicar para deducir las circunstancias que se están presentando; así mismo se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso particular se pretende describir el funcionamiento organizacional de la Asociación de Productores de Panela del Caquetá ASOPANELA, es decir las tendencias administrativas y operacionales que se han llevado a cabo hasta el momento. Este estudio descriptivo se centrará en recolectar todos datos que detallan la situación de la asociación tal y como es.

## 6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### **Deductivo.**

Cuando se habla del método deductivo se hace referencia de trascender de lo general a lo particular. Afrontando la investigación con reglas generales que van a apoyar la misma; es decir de lo general a lo particular. Según Blauberg (2008) *la conclusión deductiva es una cadena de afirmaciones cada una de las cuales constituye una premisa o una afirmación que se continúa directamente de acuerdo con las leyes de la lógica de las demás afirmaciones.* (Pág.5)

Aboca el diagnóstico empresarial como parte de los controles que deben tener los sistemas (general), que para este caso es ASOPANELA; asociación



sobre la que se está haciendo la investigación; se partirá de lo general y se llevara hacia la organización que sería la parte particular.

### 6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 6.3.1. Técnicas o Instrumentos a Utilizar:

Las técnicas de recolección de información que se utilizarán a lo largo de todo el proceso de diagnóstico serán:

**La encuesta**, que se asimila según (Wikipedia, 5 de marzo del 2014, p.1) *como un estudio de datos en el que como investigadores se buscará recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado* (uno para la planta de empleados y otro para los funcionarios administrativos), sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación, con el fin de conocer estados de opinión desde las dos perspectivas. El cuestionario para la junta administrativa constara de doce preguntas sobre su participación conocimiento y función en cuanto a la ASOCIACION, esta se aplicara de manera telefónica debido a que ninguno de los encuestados se encuentra en la ciudad de Florencia, y la encuesta dirigida a empleados constara de catorce preguntas las cuales tendrán como objetivo Buscar, reflejar y/o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar describir en qué situación se encuentra ASOPANELA según la población en momento en que se realiza la encuesta en aspectos de clima organizacional y funciones específicas, la encuesta a empleados se realizara en

persona en caso de que ellos manifiesten dudas o incompreensión de las preguntas.

Más específicamente La población que será encuestada son los 5 integrantes principales de la Junta directiva de la sede administrativa sin embargo serán encuestados de manera telefónica debido a que no se encuentran ubicados en el área urbana de Florencia y los 8 empleados de ASOPANELA los cuales se subdividen en los siguientes cargos 1 directora, 1 contador, 1 asistente, 1 psicóloga y 4 técnicos, los cuales 2 son profesionales y 2 poseen título técnico dicha población se encuentran radicados en la ciudad de Florencia. Y ha sido seleccionada ya que con ellos se lograra acceder a la información necesaria para la investigación. “véase anexos B y C al final el documento”.

**La observación** según *(Wikipedia, 10 de marzo de 2014, p.1)* en la investigación es una técnica de recolección de datos que explora, describe, comprende, identifica y genera hipótesis sobre ambientes y contextos, se observan actores de un lugar que cumplen roles definidos.

En ASOPANELA, el medio en él que se extiende el mercado y/o el contexto de instalación de la asociación y por último los Antecedentes que influyeron en la percepción del mercado por las propuestas anteriormente implementadas. El tipo de observación que implementaremos será la observación estructurada y de campo pues mediante la ayuda de fichas de observación se considera más óptimo el registro de las variables a observar en este tipo de investigación. Para determinar la situación actual de ASOPANELA interna y externamente para así

mismo desarrollar conclusiones correctas para la toma de decisiones óptimas en pro del progreso de la organización panelera.

**Revisión documental**, será la técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentara el propósito de la investigación y permitirá el desarrollo de manera descriptiva. Se busca por medio de esta técnica investigativa estar actualizado en el tema de la elaboración del diagnóstico, se revisará e indagará en archivos de la historia de ASOPANELA como el plan estratégico y referente de logros reportados en páginas web entre otros de manera minuciosa e internamente. Por otra parte se analizará todo documento externo que describa datos de relevancia en el desarrollo de ASOPANELA, así como archivos digitales clasificados entre otros. Los documentos que se espera encontrar permitirán hacer una retrospectiva del tema en cuestión, la cual permitirá plantear comparaciones o relaciones entre lo que se ha realizado en pro del desarrollo de la Asociación para obtener los resultados hoy vistos, además de lo que se espera realizar. Con base en estos resultados se planteará la hipótesis, con respecto al desarrollo del tema a investigar.

Y por último se le realizara una **entrevista** directa a la administradora actual de ASOPANELA la señora Elcira Llanos quien aportara información específica y relevante de primera mano en pro del esclarecimiento de dudas que se presenten en el transcurso de la investigación. “Véase anexo A al final del documento”

### 6.3.2. Fuentes de Información:

Las fuentes de información que se emplean serán primarias, ya que son todos los empleados de la sede principal de ASOPANELA y la junta directiva quienes suministrarán todos los datos necesarios para la realización del diagnóstico.

Así mismo se debe contar con la información secundaria que es la documentación de los archivos de ASOPANELA con la cual se determinara su situación actual en las diferentes áreas organizacionales y como desarrollo sus anteriores procesos de mejoras en la sede principal que le permitieron alcanzar la competitividad, proyección y crecimiento que hasta el momento han conseguido.

### 6.3.3. Población:

La población que será encuestada y observada son los 5 integrantes principales de la Junta directiva de la sede administrativa sin embargo serán encuestados de manera telefónica debido a que no se encuentran ubicados en el área urbana de Florencia y los 8 empleados de ASOPANELA los cuales se subdividen en los siguientes cargos 1 directora, 1 contador, 1 asistente, 1 psicóloga y 4 técnicos, los cuales 2 son profesionales y 2 poseen título técnico dicha población se encuentran radicados en la ciudad de Florencia. Y ha sido

seleccionada ya que con ellos se lograra acceder a la información necesaria para la investigación.

#### 6.3.4. Muestra:

Dado que el tamaño de la población con la que se trabajará en el proceso no es muy extensa, esta misma será la muestra que se analizara y que estará involucrada a lo largo de la realización del diagnóstico es decir; 1 directora, 1 contador, 1 asistente, 1 psicóloga y 4 técnicos, los cuales 2 son profesionales y 2 poseen título técnico dicha población se encuentran radicados en la ciudad de Florencia. Y 6 miembros de la junta administrativa que se encuentran en diversos pueblos del departamento y son los siguientes: **Javier Pico, Henry Valbuena, Jairo Castañeda, Obdulio Cabiedes, Mariela tapiero, Guillermo cabrera.**

#### 6.4. TIPO DE MUESTREO:

##### **No probabilístico o de juicio.**

*Es aquél para el que no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra. Se busca seleccionar a individuos que tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por*

*esas personas es vital para la toma de decisiones. (Wikipedia, 1 de julio de 2013, p.1).*

Este método de muestreo es acertado para la investigación porque muestreo de juicio puede basarse en la experiencia de alguien con la población y mediante este tipo de experiencias adquiridas se podrá entablar una relación en lo que se ha abordado a manera de decisiones fundamentales para el desarrollo de ASOPANELA. Para el caso se escogió esta clase de muestreo a criterio de investigadores reconociendo los objetivos del estudio y naturaleza del problema; no hay necesidad de la aleatoriedad debido a que la muestra es relativamente reducida. Considerando el tamaño de la organización.

#### 6.5. PROCESAMIENTO DE DATOS:

*En esta parte se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan, en función de las bases teóricas que orientarán el sentido del estudio y del problema investigado. En esta fase de desarrollo de la investigación, comprende la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de los datos, su codificación, tabulación, técnicas de presentación y el análisis estadístico que se introducirán a los mismos. Mendoza A. (2007) Tesis de grado monografías y algo más por, monografías (pág.1)*

Toda la información recolectada se procesará de manera manual por medio del programa Excel, los resultados de las encuestas y entrevistas serán tabulados y presentados de manera gráfica para mejor asimilación de resultados, las observaciones se entregaran de manera escrita en una ficha de observación con los aspectos más relevantes hacia los que se ha encaminado la investigación, junto a los análisis de la revisión documental que se entregaran en un párrafo con los análisis propios de lo revisado en el “plan estratégico”.



## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 7.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

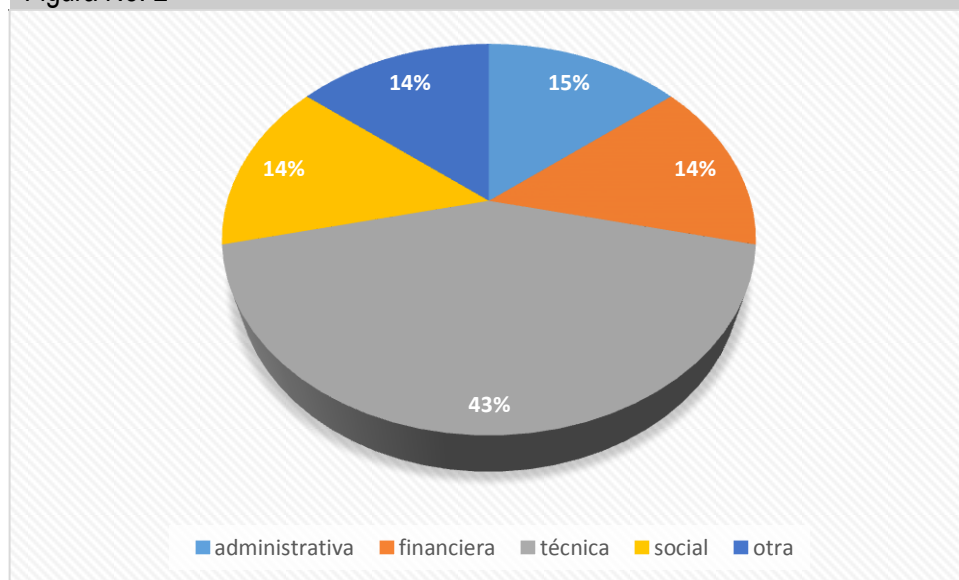
#### 7.1.1. resultado de la encuesta a empleados

##### 1. Tabla No.1 A qué área pertenece.

AREA	# DE EMPLEADOS
administrativa	1
financiera	1
técnica	3
social	1
otra	1
total	7

Fuente: Autor

Figura No. 2



Fuente: autor



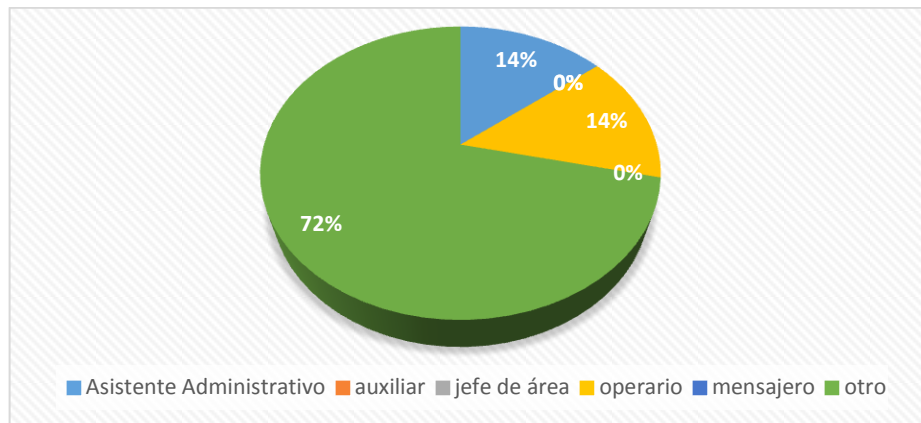
**Análisis figura 2:** organizacionalmente la Asociación está dividida en cuatro áreas: administrativa, financiera, técnica y social. Estas áreas tienen un manejo directo por sus jefes y entre todas suman un total de 7 empleados y 1 administradora el 43% de los empleados de ASOPANELA son técnicos de área, uno de los cuales es profesional de áreas agrícolas, teniendo en cuenta que el área técnica incluye todos los asociados de la asociación sin embargo solo dos personas son las que, formalizan un contrato laboral con la Asociación. El área social está liderada por una profesional en psicología la cual se desempeña en trabajo de campo de compañía con la parte técnica de la Asociación. (Mas ampliación en la siguiente pregunta)

2. Tabla No. 2 Qué cargo desempeña

CARGO	# DE EMPLEADOS
Asistente Administrativo	1
auxiliar	0
jefe de área	0
operario	1
mensajero	0
otro	5
total	7

Fuente: autor

Figura No.3



Fuente: autor

**Análisis figura 3:** los cargos están dictados de la siguiente manera, una secretaria que cumple las funciones de asistente administrativa, una profesional en psicología para desempeñar las funciones del área social, dos operarios del área agrícola uno profesional en áreas agrícolas y el otro técnico de áreas agrícolas respectivamente, dichos técnicos inspeccionan en el trabajo de campo y cumplen funciones operativas en la oficina principal junto al otro técnico operativo. Y por último un contador que se encarga de las finanzas de la asesoría contable.

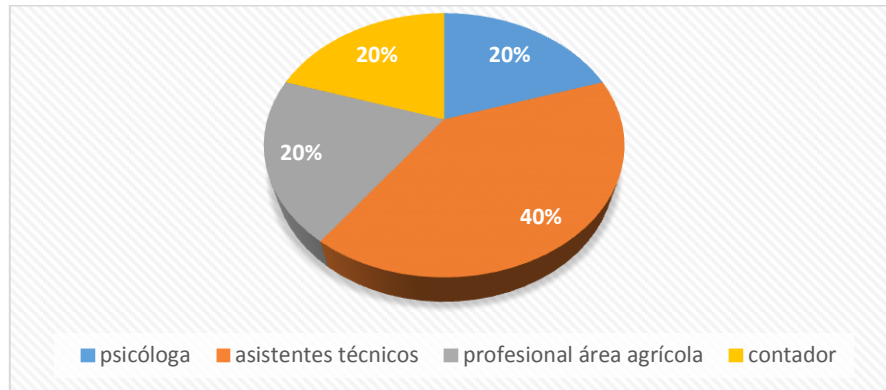
**Nota:** “en las opciones de respuesta no se especificaban todos los cargos exactos de la planta administrativa, por tal razón en la gráfica 2 se especifica la respectiva distribución de los cinco cargos restantes”

3. Tabla No.3 Otros cargos

CARGO	# DE EMPLEADOS
otros	5
psicóloga	1
asistentes técnicos	2
profesional área agrícola	1
contador	1

Fuente: autor

Figura No.4



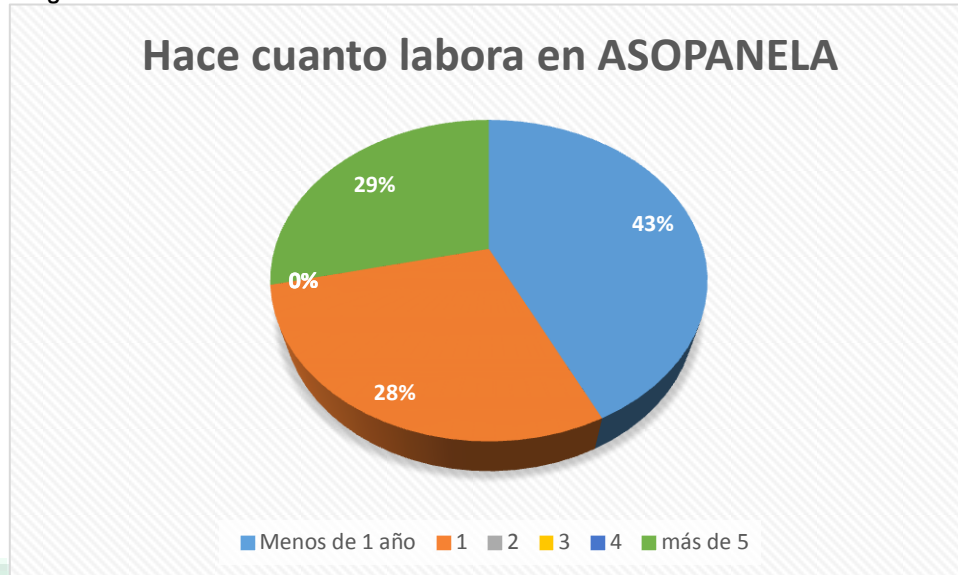
Fuente: autor

4. Tabla No.4 Hace cuanto labora en ASOPANELA

TIEMPO	# DE EMPLEADOS
Menos de 1 año	3
1	2
2	0
3	0
4	0
más de 5	2
total	7

Fuente: autor

Figura No.5



Fuente: autor

**Análisis figura 5:** el 28% de los encuestados laboran en sus cargos y desempeñan a cabalidad sus funciones desde hace un año son la psicóloga y la asistente administrativa, sin embargo, el 43% de los empleados (operario y asistentes técnicos) no han cumplido un año aun como miembros de la Asociación. Esto se debe a que sus cargos tienden a ser fluctuante y es incierto determinar por qué los anteriores empleados de los respectivos cargos han renunciado y/o continuado en la Asociación. El 29% es decir el contador y el profesional de áreas agrícolas han cumplido sus funciones y continúan en sus cargos desde hace más de 5 años.

5. Tabla No.5 Se respeta la línea de autoridad, (entre sus jefes inmediato y general)

OPCIONES	# DE EMPLEADOS
En acuerdo	7
hay falencias	0
no conoce la línea de autoridad	0
total	7

Fuente: autor

Figura No.6



Fuente: autor

**Análisis figura 6:** teniendo en cuenta las líneas de autoridad directa en la Asociación, no se registran percances mayores en la convivencia, si bien se ha observado es que se lleva una relación laboral muy amena y amistosa entre los empleados y los jefes incluyendo a la parte directiva. El total de los encuestados se encuentran en acuerdo al afirmar que se respeta toda línea de autoridad existente en ASOPANELA.

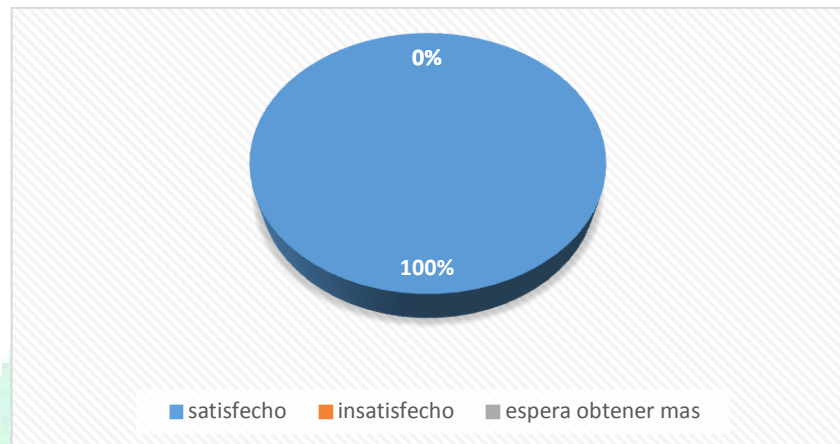
**6. Tabla No.6 ¿Está satisfecho con la remuneración actual?**

OPCIONES	# DE EMPLEADOS
satisfecho	7
insatisfecho	0

espera obtener mas	0
total	7

Fuente: autor

Figura No. 7



Fuente: autor

**Análisis figura 7:** cuando se habla de remuneración salarial en un país como Colombia generalmente no se tienen buenas reacciones por parte de los empleados nacionales, según UNIVERSIA Colombia en su artículo “salarios en Colombia los más bajos de la región” del 14 de junio 2014 afirma. Colombia tiene uno de los salarios más bajos en comparación a los que reciben los trabajadores de los países de la región. A diferencia de otros, el nuestro es definido por una comisión tripartita anualmente, En comparación con el resto de los países de América Latina, **nuestro país se ubica en el séptimo lugar**, después de Argentina, Panamá, Paraguay, Chile, Brasil y Venezuela. En el primer país mencionado, **el salario mínimo** se ubica en los US\$545 mientras el colombiano es de US\$327,40.Aprox. En ASOPANELA los salarios no son causa de inconformidad entre el personal debido a que se les ha pagado

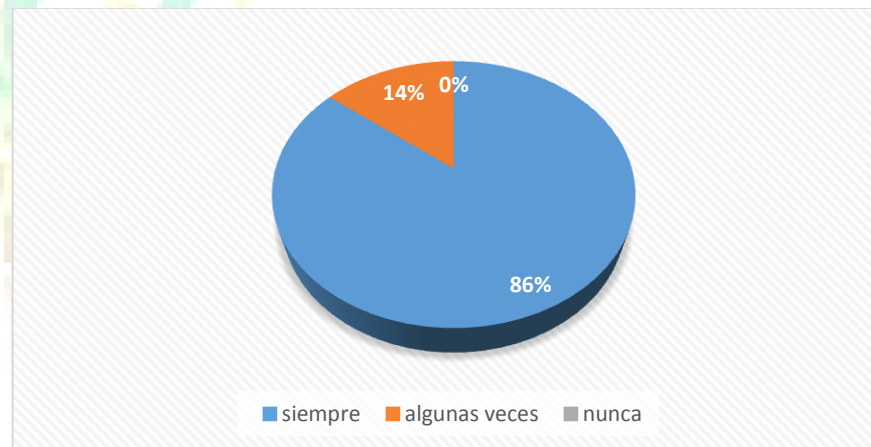
oportunamente y consideran que tienen una remuneración justa ante los cargos que desempeñan.

7. Tabla No.7 ¿Las funciones que desempeña su área de trabajo son coherentes con el campo al que esta corresponde?

OPCIONES	# DE EMPLEADOS
siempre	6
algunas veces	1
nunca	0
total	7

Fuente: Autor

Figura No.8



Fuente: Autor

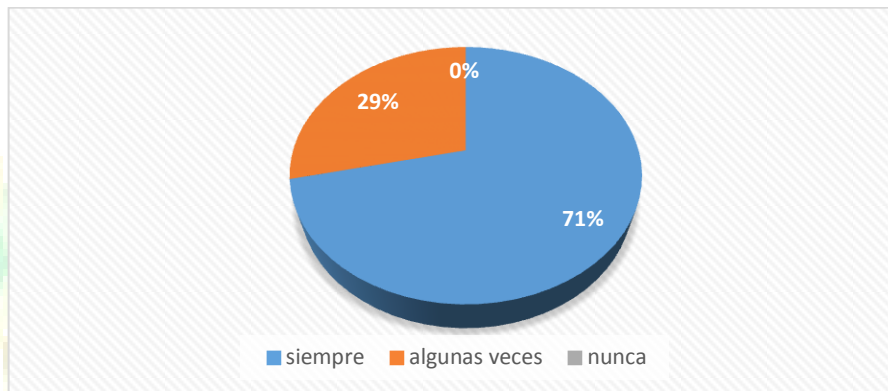
**Análisis figura 8:** conociendo las funciones que desempeñan los trabajadores se puede afirmar que todos en el respectivo orden al que se les asigna su función la cumplen y el 86% de los encuestados afirman tener coherencia en sus funciones pues consideran que el papel que desempeñan en la Asociación, es acorde con sus profesiones y los planes que establece el plan de acción. Sin embargo uno de ellos manifestó no estar de acuerdo en ocasiones con sus funciones pues su área de trabajo tiene funciones que no están pactadas en su rango laboral.

8. Tabla No.8 ¿Se ofrece capacitación para el desempeño de las tareas dirigidas según su área de trabajo?

OPCIONES	# DE EMPLEADOS
siempre	5
algunas veces	2
nunca	0
total	7

Fuente: Autor

Figura No.9



Fuente autor

**Análisis figura 9:** la capacitación en una organización como ASOPANELA es fundamental para el desempeño y funcionamiento óptimo del área comercial que asiste, téngase en cuenta la importancia de aplicar conocimientos a todo proceso operativo y administrativo En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las Asociación o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En ASOPANELA se tienen en cuenta capacitaciones para la parte administrativa y productiva enfatizando en la administración de los procesos laborales y en la parte operativa, en mejorar la calidad de la producción y en su defecto el producto que se ofrece al mercado. Se debe tener en cuenta que la constancia de estas capacitaciones para la parte administrativa no es constante pues



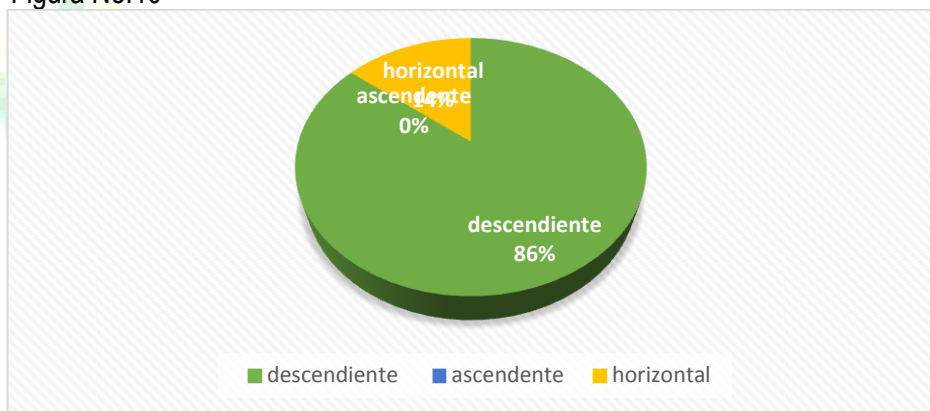
un 29% de los encuestados afirman la opción (Algunas veces) determinando así que afirmativamente se ofrecen capacitaciones pero no constantemente.

**9. Tabla No.9 ¿Cómo se manifiesta el flujo de comunicación entre el personal y la dirección?**

VARIABLES	# DE EMPLEADOS
descendiente	6
ascendente	0
horizontal	1
total	7

Fuente: autor

Figura No.10



Fuente: autor

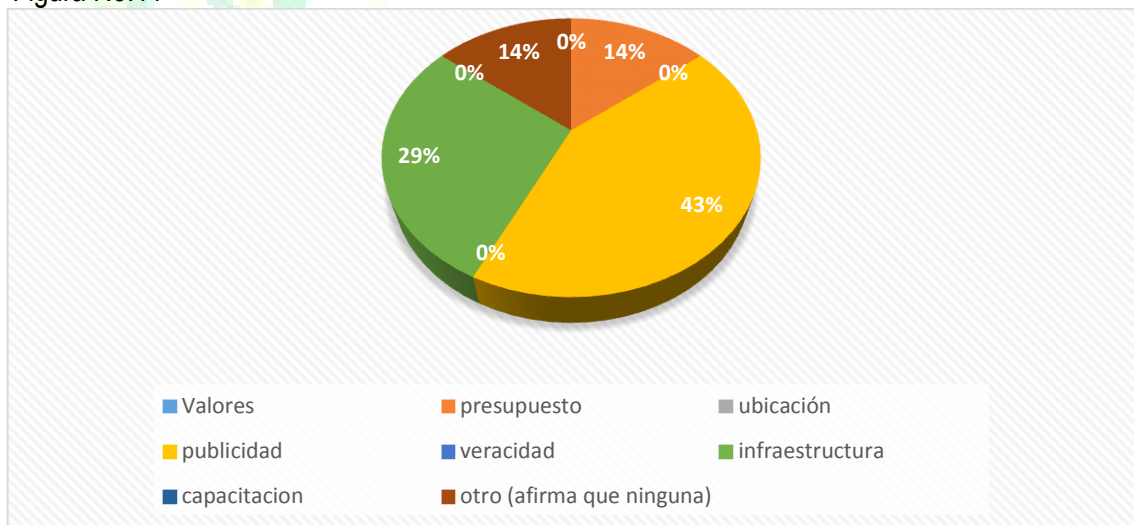
**Análisis figura 10:** aunque la administración de la Asociación tiene en cuenta la opinión de los empleados en las actividades y toma de decisiones la definición de los planes a seguir es tomada por la junta directiva y la administradora así que; según el 86% de los encuestados es información que se maneja de manera jerárquica de arriba hacia abajo, tengamos en cuenta que el otro 14% son de vital importancia en el momento de las decisiones y que sus cargos son de peso como el contador por tal razón este trabajador afirma que su comunicación es horizontal ya que se entera de primera mano de todo lo que sucede.

10. Tabla No.10 ¿Desde su punto de vista que debilidades ha presentado y presenta la Asociación que afecten la calidad de los servicios?

OPCIONES	# DE EMPLEADOS
Valores	0
presupuesto	1
ubicación	0
publicidad	3
veracidad	0
infraestructura	2
capacitación	0
otro (afirma que ninguna)	1
total	7

Fuente: autor

Figura No.11



Fuente: autor

**Análisis figura 11:** en su mayoría los empleados de la asociación han considerado que una de las principales debilidades de la Asociación es la publicidad, esto se debe a que la Asociación es relativamente poco conocida en el mercado y por las personas que residen en el departamento, a manera de tanteo se le pregunto a diez personas (en el famoso palo de mango) y 6 afirmaron no saber que era ASOPANELA y a lo que es si se dedicaba por consiguiente de su

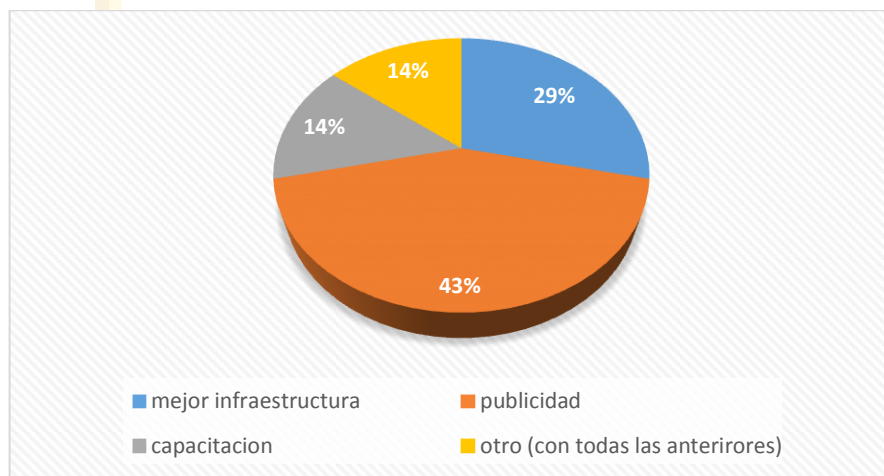
nombre coincidían en creer que era relacionado con el gremio de los paneleros de la región, esto significa que su publicidad debe ser considerada como una debilidad real, el 29% consideraron que la infraestructura puede ser una debilidad debido a que las instalaciones son pequeñas y no se puede cumplir de manera óptima con el desempeño de las actividades técnicas y operativas, el presupuesto es un aspecto en contra para la asociación según el 14% de los encuestados esto se debe a que es una entidad que depende en gran parte del apoyo gubernamental y se presentan problemas en estos procesos generalmente.

**11. Tabla No.11 ¿Cómo se podría mejorar los servicios de ASOPANELA?**

MEJORAS	# DE EMPLEADOS
mejor infraestructura	2
publicidad	3
capacitación	1
otro (con todas las anteriores)	1
<b>total</b>	<b>7</b>

Fuente: Autor

Figura No.12



Fuente: Autor

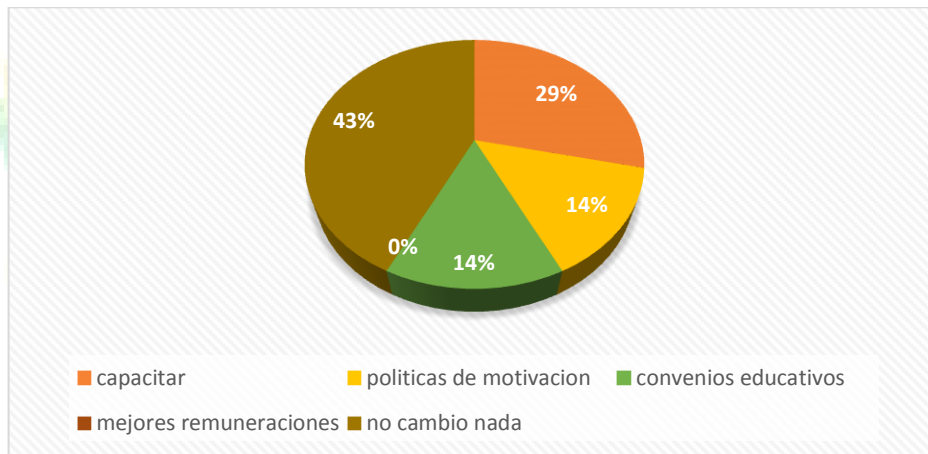
**Análisis figura 12:** ASOPANELA como una entidad asociativa en la producción y comercialización de panela Caquetense tiene en claro los servicios que presta no solo a los productores sino a la región según el artículo (*Importancia de la publicidad* por profesores en importancia junio 3 de 2002) se afirma que *La publicidad se basa en la idea o en la noción de que mientras más llegada al público un producto tenga, más conocido se hará y por lo tanto, más posibilidades tendrá de ser consumido. Pero ser conocido no es suficiente. Es importante para la publicidad ser reconocido, lo cual plantea una diferencia sustancial. Mientras que un producto conocido no ofrece ningún elemento distintivo, un producto reconocido es un producto que ya ha sido probado y utilizado y que vuelve a ser elegido por aquel consumidor que lo obtiene. De este modo, la tarea de la publicidad (y de ahí su importancia) es convertir a un producto, un objeto, un bien o un servicio en algo que se distingue del resto y que busca llegar a un determinado tipo de público.* Siendo así, es fundamental invertir en la publicidad de la Asociación y se considera de razón de peso para el 43% de la población encuestada lo considero como la mejor opción de mejoramiento. Otro aspecto de relevancia en el momento de practicar los procesos de mejoramiento es el mejorar la infraestructura de la organización para dar mejor calidad en los procesos operativos y de servicio. No se puede afirmar que una Asociación está al día porque siempre faltara algo en actualizar y perfeccionar por tal razón uno de los encuestados afirmo que todas las opciones eran objeto de mejoramiento pues no eran óptimas para lograr las proyecciones de la Asociación en determinado futuro.

12. Tabla No.12 Que considera usted que la Asociación debe mejorar para optimizar el capital humano.

OPCIONES	# DE EMPLEADOS
capacitar	2
políticas de motivación	1
convenios educativos	1
mejores remuneraciones	0
no cambio nada	3
total	7

Fuente: Autor

Figura No.13



Fuente: Autor

**Análisis figura 13:** la Asociación está a la vanguardia de todo lo concerniente a su clima organizacional y como anteriormente se ha citado la organización presenta buenas relaciones interpersonales, por esta razón el clima organizacional es óptimo para muchos de aquellos empleados y no cambian nada, sin embargo se debe tener en cuenta que la capacitación es considerada por el 29% de los empleados como el principal factor de estudio debido a que les permite crecer como profesionales y como organización mediante el perfeccionamiento de sus técnicas laborales y de producción. El 14% de los encuestados consideran que se deben hacer convenios

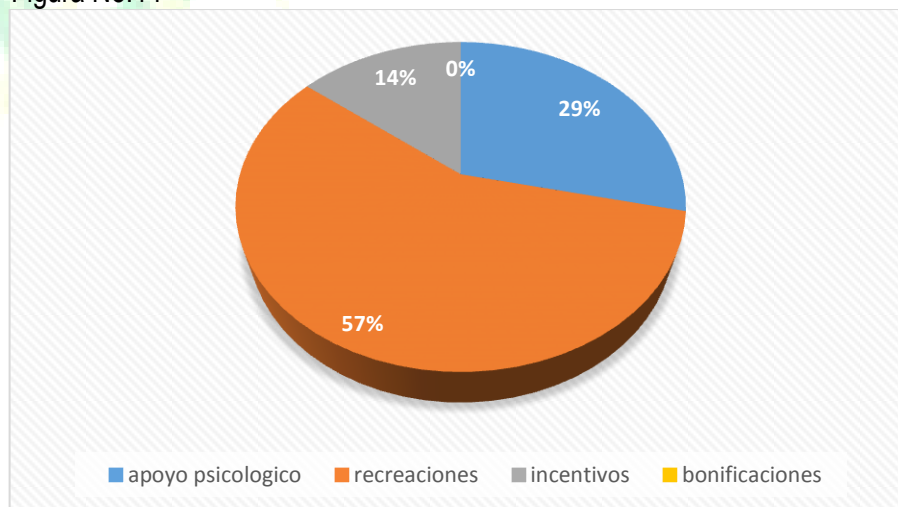
educativos para tener facilidades de acceder a una educación superior y mejorar sus currículos, y la otra parte considera que se deben realizar políticas motivacionales en pro del mejor desarrollo del clima organizacional.

**13. Tabla No.13 ¿Qué mecanismos emplea la administración para motivarlos en los aspectos de clima organizacional?**

OPCIONES	# DE EMPLEADOS
apoyo psicológico	2
recreaciones	4
incentivos	1
bonificaciones	0
total	7

Fuente: Autor

Figura No.14



Fuente: Autor

**Análisis figura 14:** anteriormente se mencionó que la Asociación posee un clima organizacional óptimo y solo un 14% de la población no lo consideraba en su totalidad bueno. Sin embargo se puede deducir que la administración de ASOPANELA utiliza las recreaciones como la principal estrategia de motivación y estímulo ya que el 57% de los encuestados dio por definidas las integraciones como principal factor de efectividad, el 29% considero el apoyo psicológico como estímulo de parte del área

social, es de resaltar que este apoyo psicológico trasciende de lo laboral a lo personal. Y esto ha logrado que ellos consideren el apoyo psicológico como la segunda mejor estrategia de motivación junto a los incentivos económicos y tangibles que ofrece la organización en pro de una mejor motivación.

14. Tabla No.14 la relación interpersonal con los demás empleados es

CALIFICATIVO	# DE EMPLEADOS
excelente	4
buena	3
regular	0
mala	0
total	7

Fuente: Autor

Figura No.15



Fuente: Autor

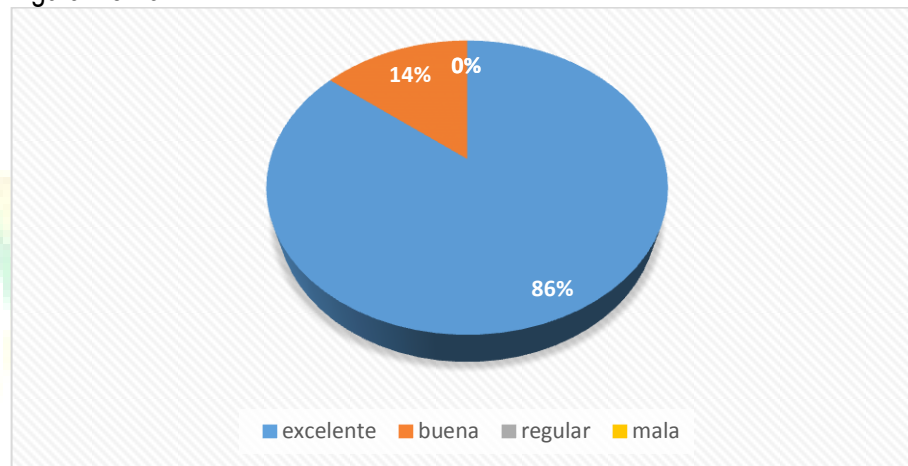
**Análisis figura 15:** existe buena relación entre los empleados de ASOPANELA y se evidencia en todo momento según los anteriores análisis.

15.Tabla No.15 La relación entre empleados y jefes es ...

CALIFICATIVO	# DE EMPLEADOS
excelente	6
buena	1
regular	0
mala	0
total	7

Fuente: Autor

Figura No.16



Fuente: Autor

**Análisis figura 16:** se puede considerar óptima la relación entre jefes y empleados y por consiguiente a los anteriores análisis se puede considerar el EMPOWERMENT como el modelo que ASOPANELA actualmente aplica en sus procesos administrativos y productivos, debido a que en los análisis anteriores se evidencia un gran sentido de inclusión de los empleados y productores en la toma de decisiones y distribución de responsabilidades enfocadas al mejoramiento continuo



7.1.2. Resultados de la Encuesta a la Junta Directiva

**Nombres:** Javier Pico  
 Henry Valbuena  
 Jairo Castañeda  
 Obdulio Cabiedes  
 Mariela tapiero  
 Guillermo cabrera

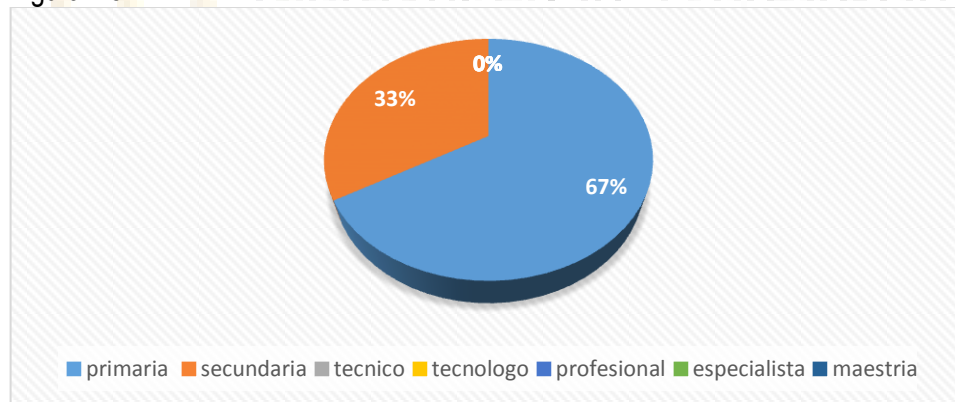
**Nota:** “el personal se contactó por teléfono debido a que ninguno de los miembros reside en el área urbana de Florencia”

1. Tabla No.16 Nivel de estudios:

NIVEL DE ESTUDIOS	# DE ASOCIADOS
primaria	4
secundaria	2
técnico	0
tecnólogo	0
profesional	0
especialista	0
maestría	0
total	6

Fuente: Autor

Figura No.17



Fuente: Autor

**Análisis figura 17:** en este análisis se evidencia un bajo nivel educativo por parte de los asociados y por consiguiente del resto de productores debido a que son personas que en su mayoría nunca se vieron expuestos a una vida exterior a la

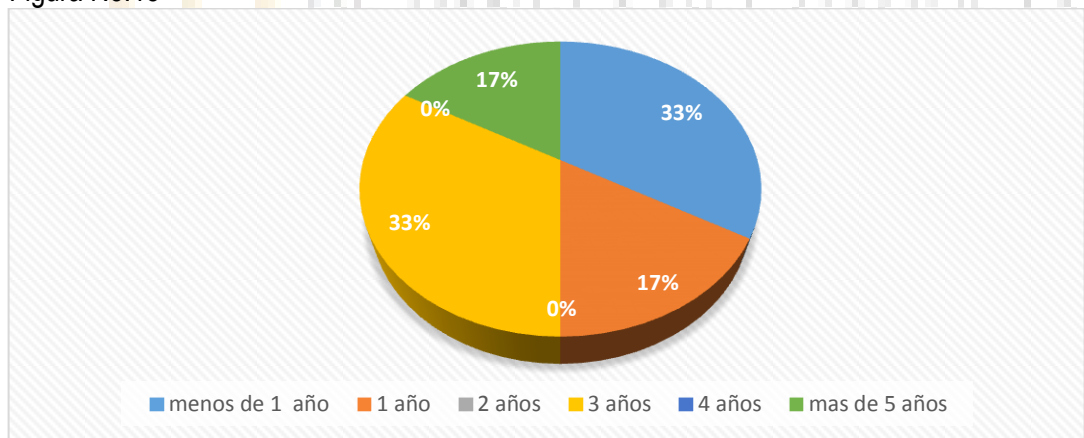
rural y su crecimiento se dio en sus fincas paternas, esto es una razón que a nivel de Colombia genere una educación de mala calidad en los campesinos ya que la mayor parte de ellos no cumplen su etapa primaria y/o secundaria. En este aspecto la ASOCIACION debe cumplir a cabalidad con todos los proceso de capacitación y estímulo hacia el mejoramiento de los conocimientos de los productores para optimizar los procesos y perfeccionar la calidad de los productos.

2. Tabla No.17 Cuanto tiempo hace parte de la junta directiva de ASOPANELA (en AÑOS)

TIEMPO	# DE ASOCIADOS
menos de 1 año	2
1 año	1
2 años	0
3 años	2
4 años	0
más de 5 años	1
total	6

Fuente: Autor

Figura No.18



Fuente: Autor

**Análisis figura 18:** la forma en que la junta directiva se elige es por democracia de los asociados y así mismo se realiza cada año la renovación de las vigencias o cambios, así los miembros renuevan su posicionamiento y se nombran como

participantes de la junta ya sean de los 5 principales o los 5 secundarios, en ese orden de ideas 17% de los funcionarios llevan más de 5 años de experiencia como miembros y otro 17% solo 1 año 33% llevan 3 vigencias seguidas. El 33% restante aun no cumplen un año en los cargos que se les han asignado como miembros.

**3. Tabla No.18 Su perfil profesional es adecuado con el cargo que desempeña?**

CONFORMIDAD	# DE ASOCIADOS
en acuerdo	<b>6</b>
en desacuerdo	0
total	6

Fuente: Autor

Figura No.19



Fuente: Autor

**Análisis figura 19:** los miembros de la junta directiva considero en su totalidad estar de acuerdo profesionalmente con los cargos que desempeñan debido a que aunque no tienen formación educativa superior, cuentan con la experiencia suficiente en el sector panelero y regional, dándoles así un conocimiento de lo que les es conveniente y necesario para mejorar sus procesos de producción, comercialización, y toma de decisiones.

4. Tabla No.19 Tiene en cuenta a los empleados en la toma de decisiones?

OPCIONES	# DE ASOCIADOS
siempre	6
a veces	0
nunca	6
total	0

Fuente: Autor

Figura No.20



Fuente: Autor

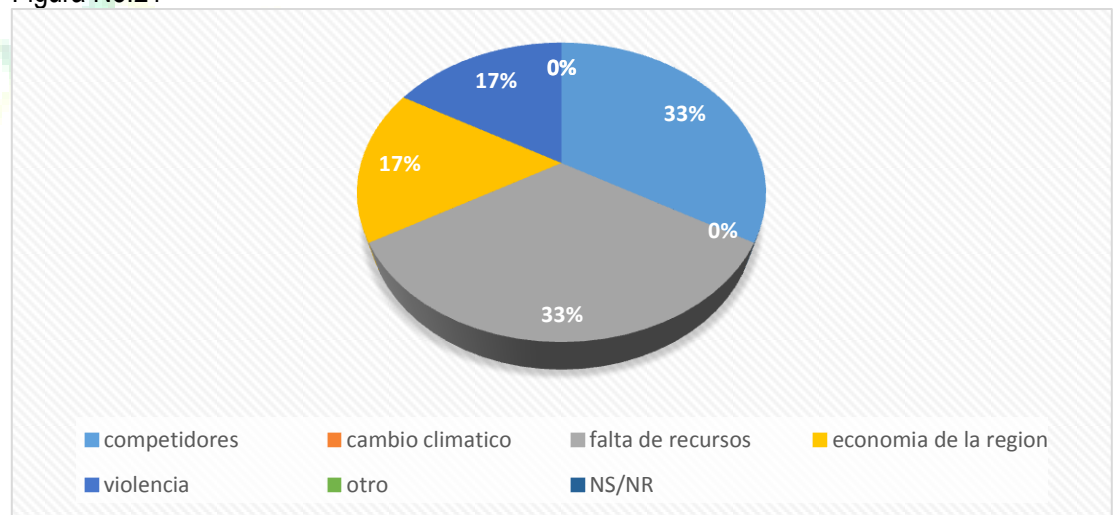
**Análisis figura 20:** los encuestados de la junta directiva afirmaron tener en claro que cuentan con personal capacitado en el área administrativa y experimentado en el área productiva por tal razón confían a plenitud en las opiniones, apreciaciones y correcciones que les puedan brindar a la hora de desarrollar los planes a seguir en pro de la optimización de los servicios y productos.

5. Tabla No.20 Cuales considera usted que son las posibles amenazas a las que ASOPANELA se enfrentará en el mercado futuro

FACTORES	# DE ASOCIADOS
competidores	2
cambio climático	0
falta de recursos	2
economía de la región	1
violencia	1
otro	0
NS/NR	0
total	6

Fuente: Autor

Figura No.21



Fuente: Autor

**Análisis figura 21:** en el sinnúmero de amenazas que se presentan en la región se han considerado las principales para determinar posibles eventualidades que puedan entorpecer el desempeño a cabalidad de la asociación, principalmente se tuvo en cuenta la falta de recursos por parte del 33% de los encuestados debido a que ellos afirman estar limitados por los recursos económicos para crecer más rápido de lo que actualmente lo hacen, esto se va más allá del apoyo por parte del sector gubernamental es decir que es considerada también la economía en

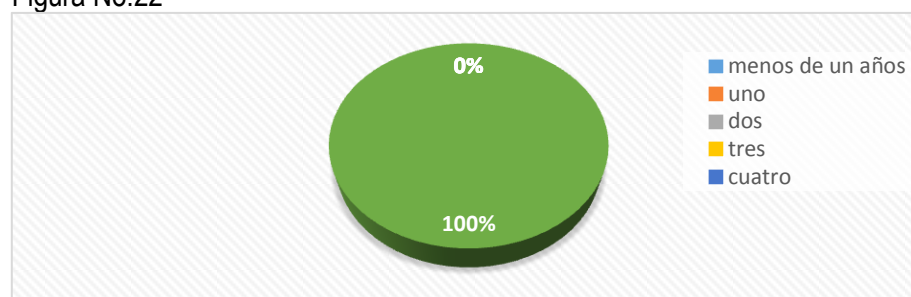
general del departamento. Aún más preocupante es saber que un 80% de la panela que se consume en el departamento es exportada de otras regiones como el valle y el cauca, por tal razón solo se cubre un 20% del mercado regional en la producción panelera mediante las gestiones de Asociaciones como ASOPANELA esto hace que las posibles amenazas futuras sigan siendo la competencia externa al no desarrollarse una marca más fuerte. Por último la violencia es un factor de alto riesgo que debemos afrontar no solo a nivel regional sino a nivel nacional debido a que genera altas perdidas al estado y complican la inversión en los diferentes sectores productivos, así mismo en nuestra región se ponen en regla algunas normas por parte de los grupos al margen de la ley que les exigen impuestos porcentuales a los productores de cada sector incluyendo al panelero.

6. Tabla No.21 Cuanto tiempo piensa trabajar como miembro de la junta administrativa (en años)

TIEMPO (en años)	# DE ASOCIADOS
menos de un años	0
uno	0
dos	0
tres	0
cuatro	0
más de cinco	6
total	6

Fuente: Autor

Figura No.22



Fuente: Autor

**Análisis figura 22:** los encuestados han manifestado total disposición para llevar a cabo las funciones que les correspondan como miembros de la junta directiva, con el vivo interés de trabajar por el sector panelero hasta más de cinco años si son renovadas sus vigencias, colaborando así al desarrollo de sus compañeros como productores y al departamento.

7. Tabla No.22 Se ejerce control interno en ASOPANELA...

OPCIONES	# DE ASOCIADOS
siempre	6
a veces	0
nunca	0
total	6

Fuente: Autor

Figura No.23



Fuente: Autor

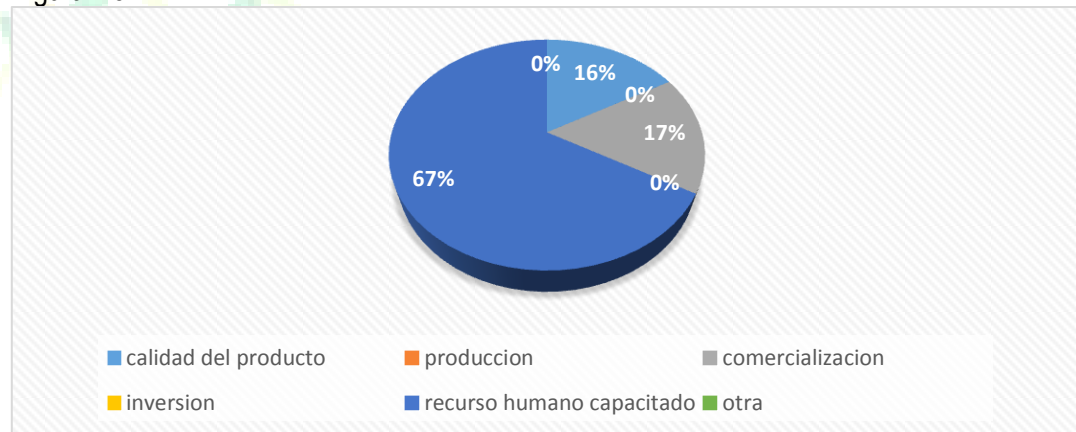
**Análisis figura 23:** siempre se lleva a cabo el control interno de los procesos y se les presenta a la junta directiva todo lo relacionado a rendición de cuentas, ellos manifiestan estar al tanto de la mayor parte de los procesos internos y planes a seguir dentro de la organización.

8. Tabla No.23 Cuáles son las fortalezas actuales de ASOPANELA.

FACTORES	# DE ASOCIADOS
calidad del producto	1
producción	0
comercialización	1
inversión	0
recurso humano capacitado	4
otra	0
total	6

Fuente: Autor

Figura No.24



Fuente: Autor

**Análisis figura 24:** se considera que la principal fortaleza de ASOPANELA por parte de los miembros de la junta directiva es el recurso humano capacitado con un resultado del 67% debido a que aunque consideran que la educación es fundamental y no se tiene a rango profesional, no significa que no halla personal calificado para las funciones que se desempeñan en la Asociación. También se manifiesta poseer una calidad de producto muy buena y esto permite dar más credibilidad al producto de la Asociación de forma integral, y por ende la



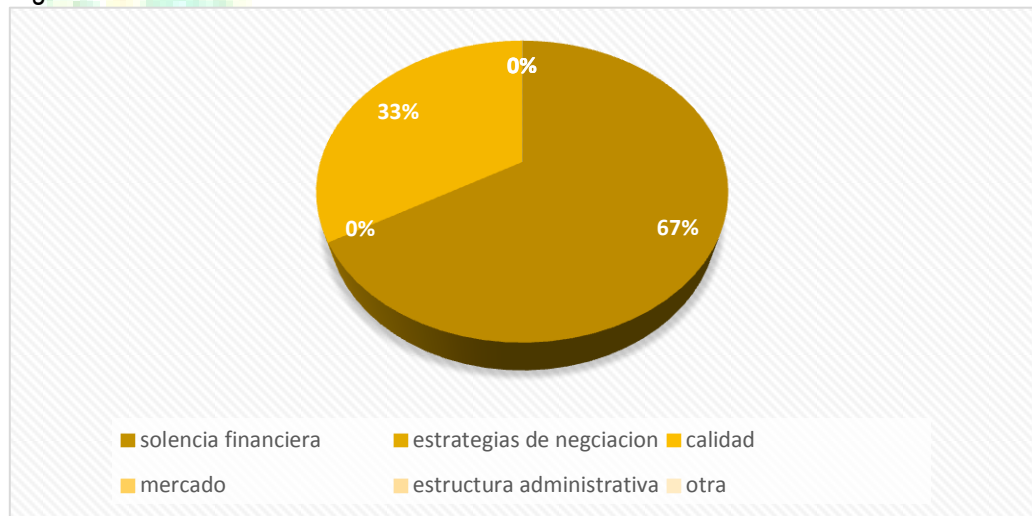
comercialización es una posible fortaleza porque así lo considero el 17% de la población encuestada, sin embargo más adelante se considerara esta afirmación.

**9. Tabla No.24** Cuáles son las debilidades actuales de ASOPANELA

FACTORES	# DE ASOCIADOS
solvencia financiera	4
estrategias de negociación	0
calidad	2
mercado	0
estructura administrativa	0
otra	0
total	6

Fuente: Autor

Figura No.25



Fuente: Autor

**Análisis figura 25:** considerablemente la poca solvencia financiera es el principal factor que entorpece el óptimo desarrollo de los productores y por consiguiente dela asociación sin embargo aunque en la anterior pregunta el 67% de los encuestados afirmaron que la calidad era el principal factor de fortaleza, aquí el 33% lo considera una debilidad. Téngase en cuenta que en si la calidad de los

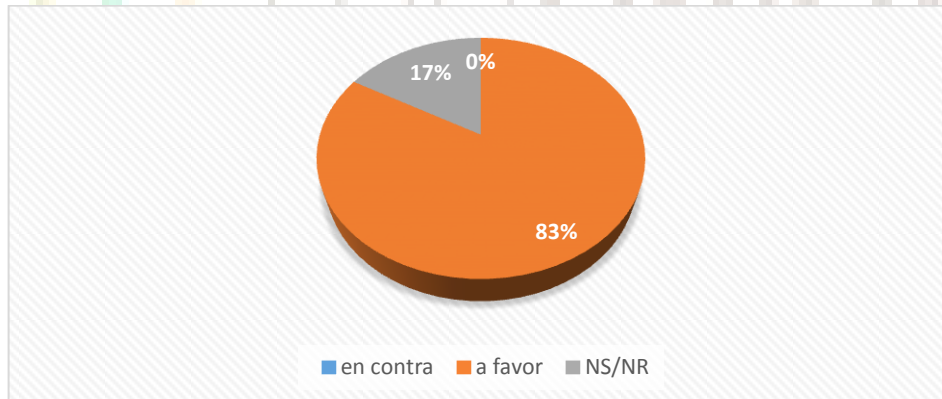
productos es buena. aquí se hace aclaración es en la baja calidad en el embalaje, según uno de los miembros encuestados dio a entender que el producto era de buena calidad mas no era optimo el embalaje y empaque y esto imposibilitaba un buen transporte para que el producto en ocasiones llegue en excelentes condiciones a los consumidores.

**10.** Tabla No.25 Las estrategias y políticas actuales de ASOPANELA, emitidas desde la junta, son acordes con los procesos actuales, para proyectar la asociación?

OPCIONES	# DE ASOCIADOS
en contra	<b>0</b>
a favor	5
NS/NR	1
total	6

Fuente: Autor

Figura No.26



Fuente: Autor

**Análisis figura 26:** todos manifestaron estar en acuerdo con esta afirmación debido a que ellos están a la vanguardia de todo lo que sucede en el entorno laboral y se esmeran en cumplir con los planes de acción, sin embargo un

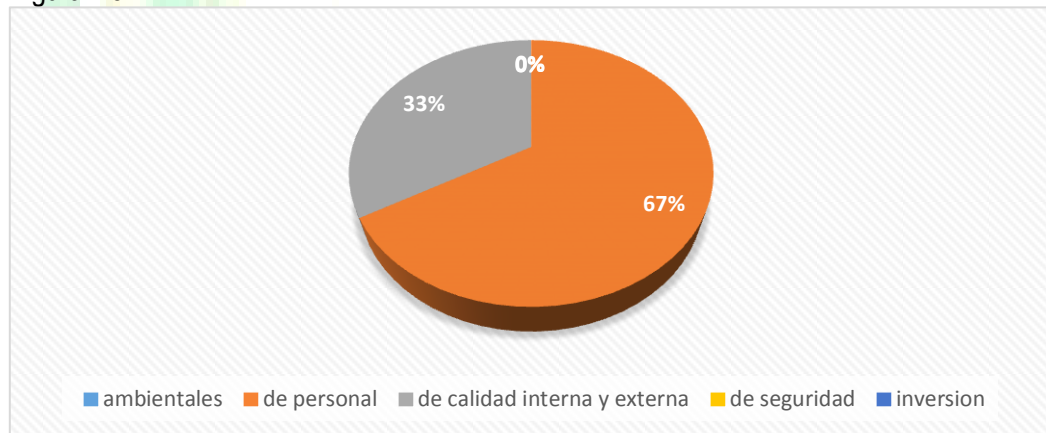
miembro no logro comprender la interrogante y aunque se le explico afirmo no saber y opto no responder

**11. Tabla No.26 ¿Qué otras políticas propone usted para lograr crecer como asociación?**

FACTORES	# DE ASOCIADOS
ambientales	0
de personal	4
de calidad interna y externa	2
de seguridad	0
inversión	0
otra	0
total	0

Fuente: Autor

Figura No.27



Fuente: Autor

**Análisis figura 27:** la junta directiva en su gran mayoría considera que la principal política que se debe poner en funcionamiento es la de personal, pues consideran que sería oportuno seguir capacitando y motivando todo el personal de las diferentes áreas en sus campos de acción en pro del mejoramiento interpersonal y de la asociación, y por ende así mismo mejorara la calidad como segunda opción escogida por la junta, no solo se debe trabajar por la calidad interna, se debe tener

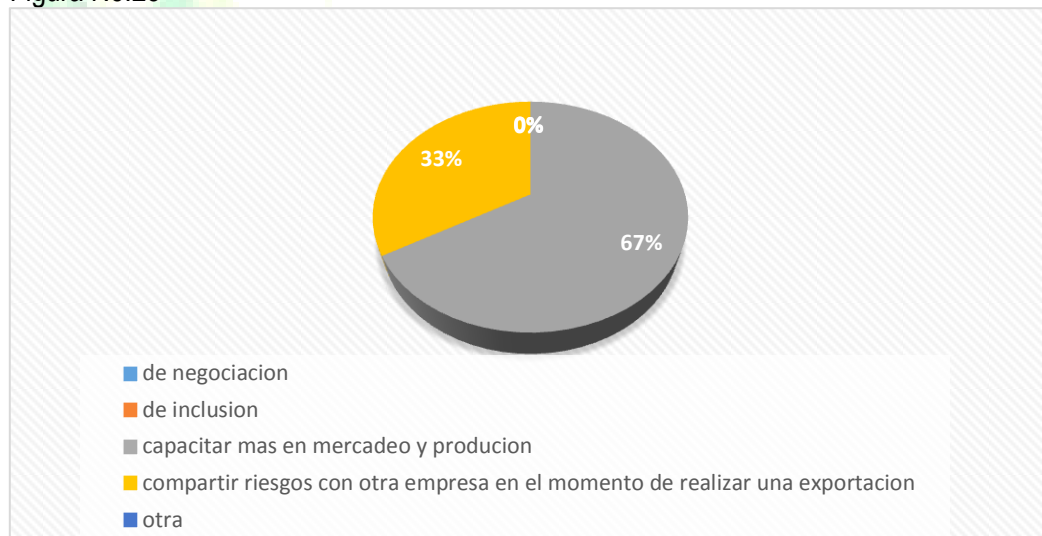
en cuenta la calidad externa de la Asociación y el producto para asegurar un mejor posicionamiento en la región como marca netamente caqueteña y de alta calidad.

12. Tabla No.27 ¿Qué otras estrategias propone usted para lograr crecer como asociación?

ESTRATEGIAS	# DE ASOCIADOS
de negociación	0
de inclusión	0
capacitar más en mercadeo y producción	4
compartir riesgos con otra <b>Asociación</b> en el momento de realizar una exportación	2
otra	0
total	6

Fuente: Autor

Figura No.28



Fuente: Autor


**Análisis figura 28:** las estrategias propuestas en pro del crecimiento de la organización es que inicialmente se compartan riesgos con otra asociación en el momento de realizar las exportaciones, en este caso se considera a FEDEPANELA como una empresa que ha aportado al gremio, no solo a nivel regional, también en el ámbito nacional. Sin embargo un 67% consideran que la

capacitación continua en mercadeo y producción es un pilar fundamental que se debe tener en cuenta para crecer como asociación debido a que *según nacional financiera en su artículo la capacitación en las PYMES pag.1 del 2014 menciona* Algunos beneficios para la Asociación, son los siguientes:

- *Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.*
- *Produce actitudes más positivas.*
- *Aumenta la rentabilidad de la empresa.*
- *Eleva la moral del personal.*
- *Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.*
- *Crea una mejor imagen de la empresa.*
- *Facilita que el personal se identifique con la empresa.*
- *Mejora la relación jefe-subordinados.*
- *Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.*
- *Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.*
- *Ayuda a solucionar problemas.*
- *Facilita la promoción de los empleados.*
- *Incrementa la productividad y calidad del trabajo.*
- *Promueve la comunicación en la organización.*

## 7.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE OBSERVACIÓN

Tabla No.28 ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
<b>OBSERVADORES</b>	Eliasid Aroca Ramírez, Oscar Lozada Bolívar		
<b>FECHA OBSERVACIÓN</b>	<b>DE</b>	24 de enero del 2014	
<b>TIPO OBSERVACIÓN</b>	<b>DE</b>	estructurada	
<b>TEMA U TÓPICO</b>	<b>ASPECTOS A DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVAR,</b>	
<b>comunicación laboral entre empleados y junta administrativa</b>	Determinar si los empleados y la junta administrativa llevan una buena comunicación en los procesos de mejoramiento y toma de decisiones		<p>Se considera que la relación entre empleados de la asociación es óptimo, así mismo se ve reflejado un clima organizacional que permite trabajar en cada área de manera integral dando así la participación en la toma de decisiones; la comunicación se da de manera descendente cuando las funciones del plan a seguir es impartida, pero antes de esto todos son informados para que aporten a las tareas dirigidas.</p> <p>La comunicación es totalmente horizontal debido a que se trabaja en equipo y no hay líneas de mando.</p> <p>Solo Elcira llanos es considerada Líder relevante ante los demás por el cargo de administradora y debido a que es la representante legal de la asociación y de los paneleros.</p>
<b>Modelo administrativo</b>	Con base en las estrategias implementadas hasta hoy determinar la tendencia administrativa que se		Según las apreciaciones obtenidas en las encuestas y el las observaciones preliminares que se han realizado a los registros del plan de acción que fue entregado se evidencia una tendencia

lleva a cabo por ASOPANELA

incluyente de empoderamiento que permite la participación de los empleados en la toma de decisiones y distribución de responsabilidades,

Hay igualdad de poder de opinión y participación en las retroalimentaciones que se presentan a la hora de tomar decisiones y laborar en los respectivos campos de acción.

### **Visión externa**

Como es observada ASOPANELA desde un punto de vista externo tanto estructural como organizacionalmente

Estructuralmente ASOPANELA tiene una infraestructura poco visible ante las demás organizaciones ubicada en el barrio centro en un local tipo apartamento con una entrada principal a el salón donde se tienen 2.5 metros de ancho y aprox. 7 metros de largo con una oficina para la administradora, y una bodega para los operarios técnicos donde se empaican los productos. A nivel social ASOPANELA no ha tenido un reconocimiento muy bueno por parte de la comunidad caqueteña y aun es desconocida por muchos en el área de Florencia, por lógica todas las personas a las que se les cita el nombre de la asociación no dan razones al respecto, en este caso nos enfrentamos a poca publicidad y reconocimiento en el mercado general por tal razón en calidad de investigadores desarrollo una dinámica donde se le pregunto a diez personas al azar por ASOPANELA y como llegaba a las instalaciones y 6 de 10 desconocían en su totalidad lo que representa ASOPANELA, en este caso podemos afirmar que ASOPANELA no es una Asociación externamente muy conocida y se debe empezar por mejorar la marca y darle el reconocimiento necesario para su mejora en los procesos.

Fuente: autor

### 7.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE REVISIÓN DOCUMENTAL.

#### *PLAN DE ACCIÓN DEL CAQUETÁ 2012-2015*

En los planes de acción del departamento del Caquetá se evidencian los planes del gobierno en pro de los diferentes sectores del departamento, entre los cuales se cita lo relacionado con el sector panelero, sin embargo, se analizó el documento adjunto por la gobernación en su página principal y lo único que se encontró con relación al tema fue lo siguiente:

Solo en la secretaria de educación departamental se incluye los siguientes planes:

- *Fomentar el emprendimiento en 40 sedes educativas en ganadería doble propósito, silvo-pastoril, manejo de cacao, caucho y **panela**; bajo el programa de EDUCACIÓN Y APROPIACIÓN DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN tiene como meta Acompañar con asistencia técnica, a 60 Establecimientos Educativos en Proyectos Pedagógicos Productivos y Emprendimiento*

Este reporte documental no deja mucho que desear al sector panelero pues no se evidencian oportunidades que se puedan aprovechar.



## PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL

En el documento encontrado se cita algunos retos que el departamento asume en pro del mejoramiento de los gremios y asociaciones paneleras téngase en cuenta que para que el sector se logre desarrollar es necesario el apoyo a los siguientes programas, esto es lo que se encontró:

Tabla No.29 Programas estratégicos del sector panelero del Caquetá

<i>Programa</i>	<i>Retos</i>
<i>Programa Departamental de Reconversión Tecnológica (Infraestructura panelera).</i>	<i>Mejoramiento productivo del cultivo de caña panelera Estructuración de cofinanciación para el mejoramiento de la infraestructura.</i>
<i>Programa de Apoyo a la Asistencia Técnica Gremial.</i>	<i>Diversificación de la producción Comercialización y Mercadeo de panela Línea de crédito especial para el subsector panelero. Continuar operatividad de Comisión de Control y Vigilancia</i>
<i>Programa de asistencia técnica.</i>	<i>Desarrollar, implementar y fortalecer un modelo de extensión y asistencia técnica integral en el subsector panelero con apoyo del Sistema de Información Panelero (SIPA). Atención directa a 100 productores y a 4 organizaciones de productores en dos años. Equipo departamental interdisciplinario de 6 personas, para atender 13 municipios en el Departamento.</i>
<i>Programa de diversificación de la producción.</i>	<i>Diversificación de productos a base de caña, mieles y panela. El programa de diversificación de la producción se logra mediante el</i>

	<i>desarrollo y promoción de nuevos productos y subproductos a base de caña, mieles y panela tanto para alimentación animal y humana, además, a través de la capacitación en diversificación de la producción.</i>
<i>Programa de comercialización y mercadeo.</i>	<i>Gestión del Gobierno Nacional para permitir que las compras institucionales de panela se realicen directamente entre el Gremio y sus organizaciones y las instituciones Compras de panela con carga social, que promueva la formalización del subsector El programa de comercialización y mercadeo se logra mediante la dotación de infraestructura comercial como equipos de termos encogidos y selladores para el empaque individual, certificación orgánica de organizaciones paneleras para lograr nichos de mercados nacional e internacional, fortalecimiento de las agremiaciones y la participación en ferias eventos nacionales e internacionales</i>
<i>Programa de Coordinación y vigilancia</i>	<i>Coordinación interinstitucional de FEDEPANELA con el Ministerio de Protección Social, INVIMA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Policía Nacional, Fiscalía General de la Nación, DIAN, Superintendencia de Industria y comercio, para el control de los presuntos derrerretideros y mega-trapiches que violan la Ley 40 del 90, así como de la adulteración y la evasión de la cuota de fomento panelera.</i>

Fuente: Fedéramela Caquetá, 2012

*El plan de mejoramiento productivo del cultivo de la caña, se logra mediante la renovación de cultivos viejos, el repoblamiento de áreas y la fertilización de cultivos establecidos, lo cual nos permitirá elevar la producción*

*de 5 a 7 toneladas de panela por hectáreas, en el entendido que la panela se constituye en un componente estratégico para el departamento toda vez que es u aportante importante para la sostenibilidad alimentaria.*

ANALISIS: partiendo del punto de vista como investigadores, en esta información se evidencia interés de parte del gobierno por mejorar e innovar en los procesos de producción de los gremios paneleros del departamento, incluyendo así mismo la asistencia técnica, el control, la investigación y capacitación de los productores mediante los convenios con entidades como FEDEPANELA, esto a ellos les proporciona mejores oportunidades para crecer como asociación, pero no se evidencia la inclusión de ASOPANELA entre los entes de coordinación y vigilancia, esto no es de considerarse oportuno debido a que como se mencionó anteriormente la administradora Elcira Llanos ha intentado, independizar en totalidad la asociación de entes gremiales como FEDEPANELA, sin embargo podríamos traducir a oportunidades si se pone en práctica la inclusión de entidades asociando otros gremios en los procesos compartiendo así los riesgos existentes entre producción y comercialización.

Cabe resaltar que en la información plasmada se encuentran las funciones que cumple ASOPANELA entre los agremiados es decir la asistencia técnica, el control, la investigación y capacitación de los productores mediante los convenios con entidades como FEDEPANELA, por tal razón se puede tener en perspectiva que el gobierno departamental tendrá como referencia las funciones llevadas a cabo por la asociación en el transcurso de su historia y procederá a incluirla en las funciones de coordinación y control que se establezcan próximamente.

## *ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE ASOPANELA*

El plan estratégico es el principal documento donde la organización definió algunas funciones pertinentes a tener en cuenta en su desarrollo, aquí el análisis se fundamentó en encontrar la información acerca del modelo administrativo que ASOPANELA aplica en sus procesos, es de tener en cuenta que es un documento confidencial y fue cedido por la administración en pro de la investigación.

Se han determinado los siguientes aspectos de relevancia

Las organizaciones deben aferrarse a las estrategias que se plantean en concordancias con los objetivos y metas durante un tiempo determinado; para que la misión y visión de la Asociación se cumplan.

El plan estratégico de ASOPANELA es el indicador que mantiene información de la gestión que se está llevando a cabo; cada Asociación tiene la personalidad que le impronta el líder. Es así como ASOPANELA es una organización que viene liderando el desarrollo agropecuario para mejorar la producción de panela en el departamento del Caquetá bajo la gestión de la administradora ELCIRA LLANOS CARVAJAL; quien durante su administración ha liderado muchos procesos de cambio en enfoque político y social, aprovechando las oportunidades que le brinda el medio.

Cabe destacar que las organizaciones son organismos funcionales donde la estructura de la misma apoya el desarrollo; tanto la estructura formal como informal apoyan la gestión de la Asociación permitiendo que su funcionalidad se vea afectada positiva como negativamente según sea la personalidad que vaya tomando por medio de la manera como se lleven los procesos.

Dentro del plan estratégico se plantea la estrategia de DIAMANTE COMPETITIVO desarrollada por MICHAEL PORTER para el desarrollo de la organización según el Neo-paradigma que se ha presentado en las organizaciones de los últimos años... destacando que la región del Caquetá debería especializarse en la producción de la panela de azúcar.

Es imperante nombrar la teoría del Dr MICHAEL PORTER. Las ventajas competitivas de las naciones, regiones e incluso de los sectores; depende de 4 factores que integran el entorno en el cual compiten: las condiciones de la demanda, los sectores afines y los de soporte, la estructura de las empresas y la rivalidad de las empresas y competidores.

ASOPANELA, Asociación Caqueteña que viene liderando la producción de panela en el departamento del Caquetá ha luchado con plagas que afecta los cultivos de caña en la región, con la estructura de asociatividad, con la comercialización y la calidad de sus productos. Esta organización lleva más de 14 años en el mercado, y aunque ha logrado muchos avances es pertinente reconocer, que teniendo en cuenta los cambios acelerados que presenta el mercado no alcanza la vanguardia con la que debería ir; sin desmeritar que la

calidad con la que la organización pretende poner su producto en el mercado es un valor de suma importancia en los requerimientos que exigen los consumidores. Cada vez que el consumidor busca productos de primera necesidad, donde está la panela como parte de la misma, espera que lo consumido sea libre de químicos.

Pero buscar la solución de los problemas que presenta la organización requiere una solución integral donde la filosofía empresarial se debe incorporar en todas las partes de la Asociación, que esta se conozca bien dentro de todo el personal que conforma la misma. Solo de esta manera se alcanzan las metas planteadas dentro del plan estratégico. Cada integrante debe conocer el plan estratégico; pues este le permite moverse dentro de un marco de estrategias que se han planteado en pro del desarrollo de la organización.

Según el análisis documental en el año 2002 ASOPANELA creó este documento mediante el apoyo de la universidad de la amazonia, lo cual le permitió a la Asociación con la ayuda de la institución educativa escribir el plan estratégico; a la fecha el documento se encuentra vencido, ya que hicieron el plan de acción a cuatro (4) años; es decir que se planeó hasta el 2006. Dentro del análisis situacional la producción de panela en el departamento del Caquetá reclama la tecnificación de la misma; pues en esa fecha se desarrollaba de manera artesanal desaprovechando recursos. El departamento del Caquetá sería el sexto departamento después de Caldas con 14.545 toneladas de panela. Hasta el momento aunque existe una diferencia marcada

en la atención del mercado local ha tenido avances, con falencias en la competencia de precio.

El estudio realizado para el año 2002 reconoció la falencia en la aplicación de tecnología. Hoy gracias a las inversiones hechas por la administración departamental del gobierno de las oportunidades del señor Gobernador Víctor Isidro Ramírez Loaiza en conjunto con la administradora han permitido que los sistemas de producción avancen, mejorando la producción; pero la gestión empresarial aún se queda corta. El aprovechamiento de los sistemas debería permitirle a la organización diversificar su producto dándole un atractivo comercial. Eso hace que la organización tenga una baja competitividad.

Pero para que la competitividad de la organización se marque dentro del mercado es pertinente aprovechar cada oportunidad que el entorno le representa, es donde los procesos administrativos y gerenciales deben avanzar conjunto con los cambios que se van presentando. El campo de nuestro país depende de las estrategias y políticas de inversión del gobierno central, las cuales muchas veces dejan las áreas priorizadas por fuera de los rubros. Cuando las regiones no tienen líneas de relaciones con el gobierno central tienden a tener recursos por parte de los mismos muy recortados. Y como queda claro en las encuestas realizadas a la organización este flagelo aqueja a la organización panelera. Entidades como CORPOICA atiende el campo Colombiano; pero las gestiones ante éste han sido muy mínimas, ya que la directora de ASOPANELA busca de manera urgente independizar la

organización de otros organismos del estado. Se han aprovechado capacitaciones de las entidades del estado en temas relacionados con el desarrollo de investigación y transferencia de tecnología gestionada con CIMPA. La pregunta que se debe hacer es: ¿será esto sano para la organización? ¿Tendrá la organización la suficiente capacidad para la independización?

Ahora, la mano de obra en esta actividad productiva no es atractiva para el obrero del campo, se desarrolla dentro de ambientes familiares; pues la disponibilidad de la misma es deficiente, tal vez porque hay cultivos que le generan más ingreso, esto deja entrever que en la región, a pesar de tener una trayectoria de cosecha de caña bastante amplia la comunidad no le da la suficiente importancia. Se debe hacer planeación tanto de la producción, y demás factores que intervienen en la misma. Es preciso resaltar que la organización gremial no presenta una estructura de plan de producción generando especulación en la oferta, lo cual evita que el plan de mercadeo se desarrolle de una manera aterrizada a la realidad empresarial. Teniendo en cuenta el estudio desarrollado por la universidad de la Amazonia en el año 2002, y considerando que hoy todavía afecta la organización se debe traer a colación la comercialización del producto dentro de la región y fuera de ella, pues hasta ahora existe comercialización de marcas del interior del país.

#### *TRATAMIENTO DE LAS AREAS DE LA ORGANIZACIÓN*

El tratamiento de estas áreas está fundamentado y prácticamente estandarizado por CORPOICA. Las líneas de acción que esta organización trabaja son:



- Recursos genéticos
- Ecofisiología y manejo agronómico
- Manejo integrado de plagas
- Desarrollo de tecnología de poscosecha
- Mejoramientos de sistemas de calidad
- Generación de procesos eficientes y limpios
- Desarrollo de nuevos productos y aprovechamiento de nuevos subproductos
- Caracterización de sistemas de producción
- Mercado y gestión empresarial
- Capacitación sobre problemas críticos de agronomía, poscosecha y comercialización
- Alianzas estratégicas con asociaciones.

Dentro de CORPOICA se puede mencionar que las líneas de acción que maneja la corporación son exactamente las que necesita la organización de paneleros del departamento del Caquetá; sin embargo La entidad no ha sido beneficiada con ellas. Esto hace difícil la liberación hacia mercados internacionales.

Un trabajo conjunto entre los dos entes haría de ASOPANELA una Asociación eficiente, efectiva y eficaz dentro de la industria panelera en el país.

En conclusión con el análisis documental las estrategias implementadas por la organización corresponden a las establecidas por las teorías de DIAMANTE

COMPETITIVO desarrollada por MICHAEL PORTER para el desarrollo de la organización según el Neo-paradigma que se ha presentado en las organizaciones de los últimos años.

### *INFORMES DE COYUNTURA ECONÓMICA 2013*

En el reporte de coyuntura económica se ubicó a ASOPANELA mediante la publicación de la siguiente información: *“El área sembrada fue de 3.998 hectáreas, de las cuales hubo en producción 1.395 hectáreas, con 8.109 toneladas. En la economía campesina, la panela es el principal producto transformado. Recientemente, a través de la Asociación de Paneleros del Caquetá (ASOPANELA), se ha incentivado el montaje y remodelación de complejos paneleros en los municipios de Albania, San José del Fragua y El Doncello. En el aspecto organizacional están conformados 14 Comités municipales de paneleros (menos en los municipios de Cartagena del Chairá y Solano), legalmente afiliados a ASOPANELA, quienes han sido ejecutores de varios proyectos tendientes a fortalecer la organización y el gremio panelero del departamento”*. Estos reportes de coyuntura han ubicado a ASOPANELA como un gremio dinamizador y coordinador de procesos productivos, por lo cual el gobierno departamental ofrece actualmente el apoyo a la Asociación de paneleros, debido a que en regalías ha tenido avances significativos

REPORTES PÚBLICOS (tomados de su página web [asopanela.com](http://asopanela.com) 2012)

Se determinó en la siguiente información algunos resultados considerados más relevantes y que obtenidos por las gestiones de la administración durante los periodos de 2001 hasta el 2011:

*\* Mejoramiento de la producción y beneficio de la panela en el Departamento del Caquetá. PNDA – ASOPANELA. Septiembre 5 de 2001. 2003. \$234.200.000.*

*\* Mejoramiento y beneficio de la caña en el departamento del Caquetá ASOPANELA – Gobernación del Caquetá – años 2003 – 2004 por \$186.560.000. Se construyeron 9 montajes comunitarios en los municipios mencionados.*

*\*Mejoramiento y beneficio de la caña en el departamento del Caquetá,– INCODER – Gobernación del Caquetá – ASOPANELA – Recursos de Audiencias Públicas por \$339.248.270 MILLONES 2006 – 2007. Básicamente se construyeron: 5 trapiches comunitarios, 11 hornillas paneleras eficientes, 2 cuartos de moldeos, algunas ayudas a productores individuales.*

*\* Mejoramiento de infraestructura en seis municipios: Florencia, La Montañita, el Paujil, Solano; Valparaíso y Milán \$95 millones convenios /alcaldías – Asopanela año 2011*

A continuación se citan algunas de las oportunidades y amenazas que se deducen de la revisión documental:

Oportunidades:

- El gobierno actual apoya económicamente la organización.
- Se han establecido planes gubernamentales para beneficiar a 5000 familias productoras de panela en el departamento.
- Se han elaborado propuestas de eventos feriales de exposición y presentación de productos con la gobernación y la alcaldía.
- El plan de desarrollo favorece al sector panelero por consiguiente a ASOPANELA.

Amenazas:

- Las especies de plagas de la región que afectan los cultivos.
- La panela es exportada de otros lugares y por ende no afirma la marca caqueteña.
- Competidores potenciales con mayor posición.
- La violencia es un flagelo constante en todos los sectores del departamento.

#### 7.4. ENTREVISTA REALIZADA A ELCIRA LLANOS

La señora ELCIRA LLANOS es especialista en administración financiera y actualmente se encuentra cursando una maestría administración y lleva en el cargo de administradora 13 años con miras a durar hasta donde le sea permitido

**1. ¿Cómo encontró la Asociación para su administración y que tipo de situaciones relevantes considero de necesario cambio? Especifique en qué áreas, encontró dichas situaciones**

*E.LL: ASOPANELA lleva desde el año 2000 funcionando, y por ser una entidad sin ánimo de lucro tiene muchas dificultades en su conformación estructural, mas no en su formación como Asociación. Situaciones relevantes han sido el poco apoyo del sector productivo o de los entes de gobierno a la asociación, solo hasta hace un año con el gobernados Víctor Isidro Ramírez hemos obtenido un pleno apoyo a la Asociación, desde entonces se está ejecutando un proyecto para favorecer a 109 productores.*

*En las áreas en las que se encontró mayor dificultad, fue en la parte estructural, que no fue posible conformarla por falta de recursos; la asociación ha tenido un cambio vertiginoso a partir del 2012 con el gobierno actual, pues ha dado impulso al sector panelero y que hoy en día es uno de los sectores que esta jalonando recursos y tecnología además de estar invirtiendo en el campo.*

**Análisis:** la historia de la asociación se ha caracterizado por poco apoyo de las entidades gubernamentales pero en el gobierno actual se ha evidenciado apoyo por parte del gobernador, esto se resume en una oportunidad para ASOPANELA debido a que ayuda en el desarrollo de sus servicios a los asociados, sin embargo se carece aún de estructura física y se evidencia a simple vista.

**2. ¿Cree usted que las bases mediante las que se formó ASOPANELA fueron las mejores?**

**E.LL:** *Sí, porque se formó con un solo fin “servir de intermediario para prestar el apoyo al sector panelero que es uno de los renglones más esenciales en la economía” tanto así que hoy en día la panela es considerada como un alimento esencial en la canasta familiar.*

*Que si se ha luchado; si, se ha luchado mucho, porque como gremio no ha tenido mucho apoyo. Hoy en día ASOPANELA se ha estado formando tanto en su parte organizacional y esta jalonando procesos en inversión en el campo y a su vez se está generando un proyecto para seguir en la reconversión de la panela y los cultivos de caña para incluirle tecnología y que los paneleros miren su unidad productiva como una Asociación.*

**3. ¿Porque considera que mediante el análisis del plan estratégico por parte de los investigadores se podría llegar a un mejoramiento de los planes a seguir por la Asociación?**

**E.LL:** *Porque como su nombre lo dice son estrategias en pro del desarrollo y es bueno que haya una mirada holística desde afuera, ya que internamente no miramos desde la misma perspectiva, y es importante debido a que aportan ideas para el mejoramiento y creación de alianza, para llamar conciencia a los demás sectores que le permitan mediante esas alianzas una forma más flexible de trabajar.*

**Análisis:** el plan estratégico es el documento por excelencia con el que cuenta la organización en aspectos históricos y estratégicos, sin embargo no se encuentra actualizado ya que fue creado en el año 2002 y se venció en el año 2006. Al analizar este documento se podrá encontrar una base teórica sobre la

tendencia administrativa que actualmente aplica ASOPANELA, es considerado efectivo el aportar estrategias nuevas en la actualización de este plan estratégico ya que redireccionará la asociación y se podrá encaminar hacia sus objetivos en caso de haberse desviado de los mismos.

**4. Hasta hoy ¿qué estrategias considero de mayor eficacia a la hora de implementasen ante la competencia?**

*E.LL: Una de las políticas de ASOPANELA es trabajar en equipo; somos un equipo de trabajo que va hacia un mismo fin, esa es una de las políticas*

**Análisis:** El trabajar en equipo es de gran importancia porque alimenta un clima organizacional óptimo entre la administración y los empleados además de que permite a ellos mayor participación en la toma de decisiones y aportan aspectos de mucha relevancia. En este momento ASOPANELA maneja un organigrama lineal y permite participación a los empleados en toma de decisiones.

**5. ¿Cómo aporta ASOPANELA al desarrollo de la región?**

*E.LL: Está aportando al desarrollo de la región como productores porque sirve de intermediario; no solo compra la panela, más bien la compra y distribuye, y les está prestando asistencia técnica con tres y hasta cuatro técnicos permanentes que le permita a los asociados tener mejor conocimiento sobre cultivos y nuevas técnicas para mejorar la producción y respectiva calidad.*

**6. ¿Cree usted que ASOPANELA ha cumplido las expectativas de su nicho de mercado?**

*E.LL: Como expectativas ha cumplido, pero falta mucho porque el mercado de la panela aquí en el Caquetá es de 1300 toneladas por año y ASOPANELA solo produce 4000 o 5000 toneladas por año. Entonces fue uno de los puntos que se observaron, falta darle más identidad a la panela del Caquetá, para que se produzca más panela, porque toda la que se produce se vende y queda faltando. Se producen 8000 o 9000 toneladas es decir que el mercado está virgen.*

**Análisis:** no es de considerarse que ASOPANELA aun haya cumplido a cabalidad con su función, “no significa que tampoco este incumpliendo”, aún falta mucho por hacer y se debe avanzar pronto ante la competencia pues la panela caqueteña carece de mucha identidad y reconocimiento ante las demás marcas, es de resaltar que si se produce y vende todo al punto de necesitarse más productos, falta maximizar la producción analizando la demanda existente.

**7. ¿Cuáles considera que son las posibles amenazas a la organización y como pretende minimizarlas?**

*E.LL: La amenaza es el ingreso de panela exportada del sur del Huila y Asociación de Cundinamarca, porque las grandes plataformas como el éxito traen panela de Cundinamarca; esta amenaza se minimiza con buena calidad por eso se está tratando de darle un nombre, una identidad a la panela del Caquetá y como asociación se respalda los productores porque sabemos que*



*es una producción limpia, sin químicos. La calidad ante todo es un arma para minimizar la amenaza.*

**Análisis:** esta es una de las muchas amenazas que enfrenta externamente la asociación. Se debe tener en cuenta que no se ve apoyo por parte de las grandes plataformas como el éxito y demás supermercados de cadena, en la región y esto desfavorece la comercialización de los productos regionales ante los exportados de los demás departamentos.

**8. ¿Qué estrategias implementa en la formación y crecimiento laboral de sus empleados, como los capacita, qué incentivos de motivación utiliza etc.?**

*E.LL: La principal estrategia es el trabajo en equipo que todos tengamos en claro las políticas sobre las cuales trabaja la asociación, cual es nuestro direccionamiento estratégico, hacia donde queremos llegar, en la capacitación contamos con un proyecto con un componente de capacitación para los empleados, aparte que ASOPANELA está afiliada con una filial de FEDEPANELA la cual presta la asesoría a todos los empleados.*

**Análisis:** ASOPANELA posee un clima organizacional óptimo a sus empleados debido a que ellos afirman sentirse bien respaldados y motivados al mejoramiento continuo tanto personal como laboral, se brinda asistencia psicológica y recreaciones constantemente en pro de afianzar los vínculos y relaciones laborales

**9. ¿Qué tipo de liderazgo se implementa?**

*E.LL: Todos somos líderes, todos saben cuáles son las estrategias y hacia dónde van, la única líder considerable es la administradora Elcira Ilanos*

*que es la representante legal. Pero todos son líderes en su campo, por eso la comunicación es horizontal y existe una retroalimentación con la administradora y la junta administrativa.*

**Análisis:** El liderazgo es lineal debido a que aquí todos se encuentran en igualdad de opinión y la comunicación no es descendente.

**10. ¿Estrategia que utiliza en cada área de la organización.. cuales son.. son coherentes con lo que el entorno exige?**

**E.LL:** *Aquí existen cuatro áreas pero en si está definida las áreas técnicas y administrativa, entonces cada quien sabe cuáles son los roles, además se trabaja en equipo, las demás áreas solo son requisito de la función organizacional.*

**Análisis:** las áreas que actualmente se conocen en aspectos organizacionales son área administrativa, social, técnica y contable, pero se hace mayor referencia a la técnica y administrativas pues las demás se han considerado como requisito para manejar una estructura organizacional clara.

**11.El nivel de autoridad y responsabilidad reflejado en la estructura organizacional realmente se evidencia? Porque**

**E.LL:** *Sí, porque como directora ejecutiva soy la que a través de ella con la junta directiva traza las políticas generales de la asociación las cuales son compartidas, analizadas y retroalimentadas por todo el equipo técnico y administrativo, así que ella es la autoridad, sin embargo es un organigrama*

*plano y sin escala de mando, sin embargo a mi como administradora es quien me recaen las responsabilidades por ser la representante legal de la asociación.*

**12. Que estructura de relaciones maneja la administradora con las entidades del estado como CORPOICA; es decir como se ha beneficiado de las líneas de acción que estas corporaciones le brindan al agro colombiano. Más específicamente al sector panelero.**

*E.LL: No tanto de CORPOICA, las únicas alianzas a nivel Caquetá son la GOBERNACIÓN DEL CAQUETA y FEDEPANELA porque con ellos se ha desarrollado planes, también se ha hecho alianza con los municipios con proyectos educativos para jalonar proyectos en la parte técnica con los diferentes comités. Porque está organizado en 14 comités de los 14 municipios y ellos conforman la asociación de paneleros. Y la asociación a nivel nacional también está afiliada a FEDEPANELA quien lidera el sector a nivel nacional.*

**Análisis:** téngase en cuenta que Elcira llanos en una charla informal con el equipo de investigación afirmó que como administradora pretende consolidar a ASOPANLEA como una entidad totalmente independiente y que mediante la aplicación de estatutos estrategias y esta pueda afianzarse en el mercado de una manera más autónoma.

**13. Cuales han sido los retos más grandes que ha afrontado dentro del sector, y si los ha superado.**

*E.LL: El primero, poder agremiar a todo el departamento en una asociación. Eso es un reto grande, hoy en día todo el departamento esta agremiado en ASOPANELA que es un sector importante en el desarrollo.*

*Otro reto es salir adelante con la falta de apoyo y no solo de ASOPANELA; por todas las causas que conocemos, vías, orden público.*

*Estos sectores se han organizado y hoy en día así como la organización de paneleros esta ACUICA, Y la de ganaderos de san Vicente del Caguan que han creados retos grandes y han contribuido al desarrollo, ASOPANELA por ejemplo ha mejorado la vida a 2500 personas aproximadamente, porque en cada unidad productiva hay 4 o 5 familias que viven de un trapiche.*

*El principal reto es posicionar la panela caqueteña como la mejor del país.*

**14. como ha manejado las diferentes áreas del plan estratégico:  
REPOBLAMIENTO Y SIEMBRA DE NUEVOS CULTIVOS  
INVESTIGACION Y TRASFERENCIA DE TECNOLOGIA  
CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA  
GESTION MICROEMPRESIAL Y MERCADEO  
ORGANIZACION GREMIAL.**

*E.LL: En el mercadeo ASOPANELA está investigando para ver como se ve la panela desde un punto de vista externo, es decir, si es mejor la panela del Caquetá o la importada de otro departamento*

*En repoblamiento y siembra se está investigando un proyecto con la gobernación e regalías para favorecer aproximadamente 5000 personas y ya se puede decir que aprobó la primera revisión de repoblamiento y siembra y además de eso tiene componentes en investigación.*

## **8. VERIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS**

### **8.1. VERIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

ASOPANELA actualmente se encuentra trabajando en pro de los productores de panela del departamento y esto ha permitido adquirir el apoyo de la gobernación como principal ente de apoyo financiero favoreciendo así el desarrollo del departamento y generación de empleo, organizacionalmente ASOPANELA no presenta mayores dificultades, internamente los empleados están satisfechos con el trabajo y la administradora tiene en circulación planes en pro del desarrollo de la asociación como ente dinamizador, de y para los productores del Caquetá. La forma como ASOPANELA puede hacer mejoras es aprovechando la ventaja comparativa que presenta el departamento, y desarrollo de los sistemas de producción mediante capacitación y tecnificación. Minimizando así amenazas y debilidades que enfrenta en su progresivo desarrollo organizacional.

ASOPANELA actualmente consta de cuatro áreas administrativas, técnica, contable y social, el clima organizacional es óptimo y no se evidencian altercados entre empleados ni inconformidades salariales o laborales, todos se encuentran capacitados en sus respectivas funciones y cada uno está de acuerdo con las funciones que se les designan.

ASOPANELA se enfrenta entre otros problemas al poco conocimiento de la organización y su marca "ASOPANELA" por parte de los consumidores. Aunque en algunas partes del departamento la panela es afamada por los habitantes. en el planes de desarrollo, está el sector tenido en cuenta por parte de los entes gubernamentales en la mejora de los procesos y presenta oportunidades para el gremio como ente dinamizador, la guerra es una

amenaza que atenta con todos los sectores de la economía incluyendo los productores de panela, y la competencia ha desfavorecido el apoyo de los consumidores hacia los productos natos de panela, debido a que los supermercados de cadena o mayoristas no compran en la región los derivados de la panela, los exportan.

En ASOPANELA se evidencia una tendencia de EMPODERAMIENTO por parte de los empleados del área administrativa, según Pavisich (24/10/2011) *administración “empowerment”* Bogotá Colombia gerencie.com, recuperado de: <http://www.gerencie.com/empowerment.html> (*empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol” Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas*). Efectivamente esto se hace visible en la asociación pues es de resaltar que se evidencia la participación en la toma de decisiones y distribución de responsabilidades, Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor, aclarando que cada trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes; Anulando así cualquier tipo de jerarquía y estableciendo un clima organizacional óptimo. Esta ha dado como resultado un

sistema de comunicación totalmente lineal entre los funcionarios de la asociación.

En sus bases la organización se ha regido mediante los principios de Diamante competitivo de Michael Porter. según giselex (2010, 02). Diamante competitivo. BuenasTareas.com. Recuperado 02, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diamante-Competitivo/122171.html> *(El modelo de Diamante para la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter, es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una organización y/o nación en la competición global. Este modelo se puede utilizar para estudiar regiones geográficas dentro de un país o territorio)*

ASOPANELA es una organización que cuenta con dicha ventaja comparativa mediante la determinación de que es una Asociación única en la región y que dicha región ofrece una riqueza agrícola óptima para los cultivos de caña y demás

Sin embargo al haber determinado las amenazas se considera necesaria la creación de un Área de mercadeo estratégico que se encargue de mejorar la publicidad y las estrategias de venta, se debe capacitar los empleados y productores en el tema de producción y comercialización además mejorar la marca ASOPANELA para que obtenga una mayor aceptación por el público y mejorar la atención dicho público.

## 8.2. VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Actualmente ASOPANELA como gremio se encuentra a la vanguardia de los nuevos mercados que podría abarcar mediante la creación de oportunidades que brinda el mercado regional, teniendo en cuenta que las teorías de diamante competitivo establecidas en sus bases de plan estratégico donde se aclara que en el departamento hay grandes oportunidades comparativas y que es óptimo el territorio para elaboración de productos derivados de la caña de azúcar, Cabe resaltar que ASOPANELA actualmente consta de cuatro áreas administrativa, técnica, contable y social que trabajan de forma lineal (*ver respuesta 9 de la entrevista y respuesta 8 de la encuesta a los empleados*) ya que cada uno tiene la autonomía necesaria para opinar cuando considere benéfico el actuar en pro de lo que se considera riesgoso o mejorable.

Se hace mayor énfasis a las áreas administrativa y técnica (*ver respuesta 10 de la entrevista*) las conforman 2 personas el área administrativa y cuatro la técnica (*ver respuesta 1 de la encuesta a empleados*) el área técnica es la encargada de brindar acompañamiento a los agremiados mediante la asesoría y control de procesos productivos, y la administradora es quien imparte la responsabilidad de la organización. Las áreas de la organización en sus funciones no han prestado mayores complicaciones en su clima organizacional (*ver preguntas 4, 5, 12, 13, y 14. De la encuesta a empleados*) Las tareas y responsabilidades han estado bien distribuidas en todo momento (*respuesta 6 encuesta a los empleados*) y los empleados manifiestan total conformidad con sus pagos y funciones, los empleados no cambiaría nada en lo concerniente al tema debido a que considera que la sede principal de la Asociación en cuanto a



su estructura organizacional está bien distribuida, además se afirma que se ejerce control interno como opinión de la junta administrativa en la respuesta a la pregunta 7 de la encuesta que les fue realizada.

En términos de planta física la edificación donde se desempeñan las funciones administrativas de ASOPANELA no han sido las mejores debido al poco espacio con el que se cuenta como se determinó anteriormente (*ver ficha de observación “visión externa” y “anexos E”*) la sede principal no cuenta con mucho espacio para los empleados y las bodegas en algunos momentos no pueden cumplir con los estándares establecidos para las funciones determinadas cuando la producción llega en masa, dificultando así las funciones del área técnica

ASOPANELA externamente no es conocida por la gran mayoría de personas que habitan el área urbana de la capital caqueteña, y 6 de cada 10 personas desconocen totalmente ASOPANELA y sus funciones (*ver ficha de observación “visión externa” -como es observada ASOPANELA desde afuera*) esto es una debilidad que presenta la asociación, debido a que el poco conocimiento de la organización no favorece el apoyo de los consumidores locales a la hora de comprar productos natos de la región. Las campañas llevadas por los regionales sobre el **“apoyar lo nuestro”** favorecen a los productores regionales de cualquier producto debido a que favorecen la identidad del departamento, esto resume una oportunidad para cualquier organización departamental, pero en este caso aunque los productos de ASOPANELA son regionales no hay conocimiento de los consumidores de lo

que la asociación ofrece. Algo que es de relevancia es la fama entre algunos regionales que consideran la panela de poblaciones como San José del Fragua como la mejor y la compran cuando viajan y dan paso por el lugar, la asociación puede tener en cuenta esto para afirmar con, la publicidad que esa panela es la misma que circula por la asociación y esto resumirá más oportunidades para sí misma.

Así mismo no se evidencia mucha inclusión al sector en los planes de acción departamental y esto desfavorece la puesta en marcha de proyectos que tengan en cuenta la asociación de paneleros, solo se ve oportunidad al sector pues se aportara a los educadores mayor conocimiento en temas de producción en el campo agrícola incluyendo la panela como producto esencial. Sin embargo en el plan de desarrollo podemos evidenciar oportunidades para la organización donde la puesta en marcha de estrategias por parte de la gobernación incentivarán el sector panelero, allí administración de la asociación de paneleros podría jalonar funciones que favorezcan su desarrollo. Ya sea en compañía de FEDEPANELA o de manera independiente. (*Ver revisión documental "plan de desarrollo departamental"*) donde se evidencia las estrategias por parte de la gobernación para favorecer el sector.

Externamente se debe tener en cuenta la guerra como un factor muy amenazante no solo para la asociación de paneleros sino para cada una de las organizaciones del departamento y porque no decirlo para la mayoría de las organizaciones del país. (*ver pregunta 5 de la encuesta a la junta directiva*), y amenaza las producciones debido a que los encuestados de la junta administrativa afirman que una desventaja es la economía y la falta de

financiación para mejorar la producción, a esto se debe sumar que los grupos al margen de la ley exigen impuestos que desfavorecen aún más la economía personal de cada productor; esta es una amenaza que se sale de las manos para las organizaciones y que es de cuidado.

El otro aspecto externo que se debe tener en cuenta es la competencia que resulta muy fuerte desde otros departamentos como Huila y Cundinamarca (*ver pregunta 7 de la entrevista, y preguntas 5 de la encuesta a la junta administrativa*) esta es una de las amenazas que enfrenta externamente la asociación. Se debe tener en cuenta que no se ve apoyo por parte de las grandes plataformas como el éxito y demás supermercados de cadena, en la región y esto desfavorece la comercialización de los productos regionales ante los exportados de los demás departamentos.

Las bases mediante las que se conformó la asociación fueron las diseñadas por Michael Porter, así está establecido en el plan estratégico que fue otorgado por la organización para el desarrollo de la organización. (*Ver revisión documental "plan estratégico*) donde se estableció lo siguiente por los investigadores; *Dentro del plan estratégico se plantea la estrategia de DIAMANTE COMPETITIVO desarrollada por MICHAEL PORTER para el desarrollo de la organización según el Neo-paradigma que se ha presentado en las organizaciones de los últimos años... destacando que la región del Caquetá debería especializarse en la producción de la panela de azúcar.*

*Es imperante nombrar la teoría del Dr MICHAEL PORTER. Las ventajas competitivas de las naciones, regiones e incluso de los sectores; depende de 4*

*factores que integran el entorno en el cual compiten: las condiciones de la demanda, los sectores afines y los de soporte, la estructura de las empresas y la rivalidad de las empresas y competidores. Según giselex (2010, 02). Diamante competitivo. BuenasTareas.com. Recuperado 02, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diamante-Competitivo/122171.html> (El modelo de Diamante para la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter, es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una organización y/o nación en la competición global. Este modelo se puede utilizar para estudiar regiones geográficas dentro de un país o territorio)*

ASOPANELA es una organización que cuenta con dicha ventaja comparativa mediante la determinación de que es una Asociación única en la región y que dicha región ofrece una riqueza agrícola óptima para los cultivos de caña y demás

En términos organizacionales modelo administrativo que se lleva a cabo en ASOPANELA es claro, se ha establecido una tendencia de EMPODERAMIENTO y es de resaltar que NO conviene modificar este método pues se evidencian notables resultados en pro del gremio panelero y el clima organizacional (ver ficha de observación “modelo administrativo”) además se evidencia en las afirmaciones de la pregunta 4 de la encuesta realizada a la junta administrativa donde los encuestados en totalidad tienen en cuenta a los empleados en la toma de decisiones pues consideran que sus conocimientos son de importancia para llegar a la mejor decisión, los empleados. Como se citó anteriormente según Pavisich (24/10/2011) *administración “empowerment”*

Bogotá Colombia gerencie.com, recuperado de:

<http://www.gerencie.com/empowerment.html> (*empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol*)

Efectivamente esto se hace visible en la asociación pues es de resaltar que se evidencia la participación en la toma de decisiones y distribución de responsabilidades, Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor, aclarando que cada trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes; Anulando así cualquier tipo de jerarquía y estableciendo un clima organizacional óptimo. Esta ha dado como resultado un sistema de comunicación entre el personal y la junta totalmente lineal debido a que se comenta todo tipo de opinión y se establecen estrategias con base en los aportes de cada uno de los que participan.

Las mejoras que debe aplicar la asociación de productores de panela son claras mediante el análisis de la investigación, una de ellas es; Crear un área de mercadeo estratégico, donde la persona designada sea experta en el tema y de esta manera se impulse la capacitación al personal en mercadeo y ventas, con esto mejoraran las ventas, calidad y presentación de los productos que ofrece la

organización, entre los cuales está el embalaje que no es de la mejor calidad y ha presentado problemas en el transporte y comercialización de los mismos (*ver pregunta 9 de la encuesta a la junta administrativa*) yeste también tendrá la responsabilidad de mejorar la atención al público que es de mucha importancia para la imagen de ASOPANELA y se ha visto afectada por la actitud de los empleados.

En vista de que los consumidores no conocen las productos de la marca ASOPANELA se hace necesario e imperante Impulsar la publicidad de la marca panelera del Caquetá (*ver preguntas 9 y 10 de la encuesta a los empleados*) para adquirir mayor peso ante los deseos de compra en los consumidores finales e intermedios esto es de vital importancia debido a que se carece de identidad y conocimiento de la marca ASOPANELA, por tal razón las políticas de “**Apoya lo nuestro**” que ponen en práctica muchos habitantes de la región no se hacen relevantes para la asociación panelera.

Se deben de aprovechar los proyectos que tiene la gobernación establecidos en el plan de desarrollo, para incrementar el desarrollo organizacional y productivo de los agremiados, en el análisis del plan de desarrollo se establecieron puntos de relevancia donde ASOPANELA debe aprovechar y apropiarse de las funciones que puede desempeñar en asociación con la Gobernación del Caquetá y FEDEPANELA(*ver pregunta 12 de la encuesta a la junta directiva*) y es necesario considerar el Gestionar proyectos

en pro del mejoramiento estructural debido a que se carece de espacio para las áreas del área técnica y bodega de productos.

Una de las cosas que se debe tener en cuenta es la actualización del plan estratégico, debido a que en él se ciñen las estrategias y el camino a seguir por la organización de manera más estructurada, este fue caducado en el año 2006 y no se ha actualizado, no es bueno que lo esté debido a que la organización no tiene bases para inculcar a sus empleados un camino a seguir y un direccionamiento claro de lo que pretende alcanzar en el futuro.



## 9. ANÁLISIS DOFA

Tabla No.30: Análisis DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
--------------------	----------------------

- El embalaje de los productos en la comercialización no es óptimo.
- Pocos recursos económicos para la producción.
- Poco reconocimiento de la marca de panela caqueteña.
- Estructuralmente ASOPANELA tiene una infraestructura poco visible ante las demás organizaciones.
- No hay suficiente solvencia financiera.
- Poco apoyo económico por parte del sector público.
- El gobierno actual apoya económicamente la organización
- Se han establecido planes gubernamentales para beneficiar a 5000 familias productoras de panela en el departamento (*pregunta 14 de la entrevista a la administradora*).
- Todas las producciones de panela se venden y queda faltando debido que hay un mercado virgen y con ventaja comparativa
- Se han elaborado propuestas de eventos feriales de exposición y presentación de productos con la gobernación y la alcaldía.
- Mercado de exportación virgen.
- El plan de desarrollo favorece al sector panelero por consiguiente a ASOPANELA

### **FORTALEZAS**

- Muy buena calidad de la panela caqueteña.
- Buen capital humano y capacitado y buen equipo de trabajo en la ASOCIACION, en su estricta función.
- Producto natural y calificado.
- Cultivos tratados con métodos de producción limpia.
- Producto natural 100%.
- Buen clima organizacional.

### **AMENAZAS**

- La competencia de paneleros que provienen del sur del Huila y Cundinamarca
- Precios más bajos ofrecidos por la competencia.
- Mayor adquisición de tecnología por la competencia.
- Competidores potenciales con mayor posición.
- La violencia es un flagelo constante en todos los sectores del departamento.
- Bajos volúmenes de producción de panela de buena calidad para mercados regionales

Fuente: Autor



## 10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 10.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el arte de administrar conlleva al perfeccionamiento de las prácticas y estrategias y esto a su vez incrementa la competitividad por parte de los empresarios, la economía fluctuante de una nación como Colombia no es la excepción, en el mercado se evidencian muchas formas de competir e innovar debido a la necesidad de dar competencia ante los demás entes comerciales, en la región caqueteña se presenta para las industrias una ventaja comparativa que permite dar la pelea en los mercados nacionales del área agrícola debido a la pureza de las materias primas y la riqueza de la tierra, uno de los cultivos claves en aprovechar las propiedades del suelo caqueteña es la caña de azúcar que junto a sus derivados incluye la panela como alimento esencial de la canasta familiar de los colombianos. Este es uno de los productos que puede aprovechar esta ventaja comparativa y ofrecer productos de gran calidad en el mercado nacional, ASOPANELA es el gremio panelero del departamento y sin embargo aunque puede pensar en competir con la calidad ante las empresas nacionales, aún debe abarcar el mercado regional en el cual no cubre la demanda total del consumo de panela del departamento. En vista de esto se ha elaborado la siguiente propuesta en pro de la optimización de los procesos administrativos de la asociación de paneleros del Caquetá ASOPANELA. Con la cual se pretende minimizar las amenazas aprovechando las oportunidades e identificar las debilidades para remplazarlas mediante el



aprovechamiento de las fortalezas, así mismo se plantean algunas modificaciones en el ámbito organizacional transformando el organigrama anteriormente propuesto en uno más flexible acorde con las necesidades identificadas en el área administrativa y operativa. Así mismo se ofrece un plan de acción donde se abarcan los puntos clave de las necesidades concluyentes de la investigación realizada y que deberán ser tenidas en cuenta por la asociación pues esto permitirá a ASOPANELA afianzar aún más sus procesos desarrollándose así en mercadeo y comercialización de sus productos dominando a futuro la totalidad del mercado regional.



## 10.2. JUSTIFICACIÓN

En el ámbito empresarial no es fácil mantenerse en el mercado sin importar la actividad comercial que se desarrolle, por ende es mucho más difícil lograr el crecimiento de una empresa ante los cambios profundos de la sociedad y su variación mercantil.

Por esta razón toda empresa debe tener bien claro un veraz y práctico direccionamiento estratégico que conjugue la dinámica vertiginosa de los mercados cambiantes de tal manera que le permita utilizar en su beneficio todas las oportunidades y fortalezas al enfrentarse y resolver con éxito todas las dificultades y amenazas a las que se enfrenta en su normal y progresivo desarrollo organizacional.

El poderío que hasta ahora ejerce la asociación de paneleros del Caquetá ASOPANELA en el departamento, no la exonera de unos lineamientos para el desarrollo de un proceso estratégico contentivo de planes concretos, hacia el cumplimiento de su misión y visión.

La realización de esta propuesta, será no solo en beneficio del proceso de formación como administradores de empresas; sino también en beneficios de la asociación de paneleros del Caquetá ASOPANELA y de la región.

Para ASOPANELA, pues le permitirá estructurar adecuadamente toda la organización, administración y producción que se presenta en la ASOCIACION, sino que también le permitirá conocer la Factibilidad que tiene para expandir su

mercado a nivel regional y nacional, mejorando sus ingresos y los aspectos técnicos y tecnológicos.

Para la UNAD, porque a través de este tipo de propuestas se acerca a los sectores de la economía, que requieren de investigaciones que aporten a su desarrollo administrativo; lo que reducirá la brecha que entre el aprender y la Asociación, generando diálogos y procesos investigativos que desarrollen a ambos en aspectos específicos, así mismo que se puede transformar en una opción de subsidio del sector a la educación superior, a fin de que se desarrollen tendencias administrativas que faciliten el eficiente desarrollo de las organizaciones.

Para la región, pues al ser ejecutadas este tipo de propuestas en una Asociación beneficiara económica y socialmente las familias que dependen del ingenio panelero, sino que también será de referencia para que otros del sector panelero observen posibilidades de progreso, expansión y proyección de sus ingenios, generando con ello más producción, incremento en la oferta, mayor actividad económica del sector, que generara mejor participación de este sector en el producto interno de la región y la Nación.

### 10.3. OBJETIVOS

#### 10.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos, operativos y de comercialización de la asociación de productores de panela del Caquetá ASOPANELA.

#### 10.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer una estructura organizacional, acorde a las actuales necesidades de la organización.
- Diseñar estrategias que le permitan a ASOPANELA mejorar procesos administrativos. Comerciales y operacionales.

### 10.4. ESTRATEGIAS.

- Diseñar un organigrama para ASOPANELA, teniendo en cuenta las necesidades actuales según la investigación realizada.
- Implantar un plan de acción con el fin de satisfacer las necesidades determinadas en la investigación realizada

## 11. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

### 11.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Considerando las observaciones realizadas y los conocimientos obtenidos durante la investigación, la comunicación y participación de los empleados, las áreas existentes, el personal de peso en las decisiones, los asociados y la estructura organizacional se determinó el siguiente organigrama actual: La administradora debe estar a la cabeza de la organización como representante legal de la misma y trabaja de manera conjunta con la junta directiva, en pro de la toma de decisiones. Considerando que la comunicación de la organización es lineal se sugiere que las áreas administrativa, financiera, social y técnica continúen de la misma manera. Adicional a eso la sugerencia de creación del área de mercadeo estratégico que permitirá a la asociación adquirir mayor calidad en marca, transporte, comercialización y venta de productos se hace incluida en el organigrama propuesto al igual que las demás.

Se liga directamente el área social con los asociados al igual que el área técnica debido a que la psicóloga y los técnicos están en constante contacto y desarrollo de funciones con los productores y el trabajo de campo, sabiendo así que los miembros de la junta administrativa son electos del grupo de asociados y productores

Figura 29. Propuesta de Organigrama



Fuente: autor

## 11.2. PLAN DE ACCIÓN

Tabla No.31: Plan de Acción

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABILIDAD	FECHAS
1 SOCIAL	Mejoramiento del servicio al público	Capacitación de Personal en mercadeo y servicio al cliente	Personal: contratación de personal capacitado en el área	AREA PSICOSOCIAL	2 meses
	Optimizar la capacidad de comercialización de los productos mediante las buenas relaciones interpersonales		Técnicos: acondicionamiento en el área con todos los elementos necesarios para su puesta en marcha \$500.000=		
2 ADMINISTRATIVO	Mejoramiento de la Infraestructura	Gestión de Proyectos dirigidos al mejoramiento de la infraestructura	\$1.500.000=	JEFE ADMINISTRATIVA	8 meses
	Mejoramiento del Producto	Creación del área de mercadeo estratégico con estándares de calidad	Solicitar presupuesto a entidades gubernamentales para la capacitación. Y auxilios para los operarios y campesinos que se encargan de la preparación de los embalajes y empaques de los productos. \$500,000=	JEFE ADMINISTRATIVA	3 meses
	Fortalecimiento de la imagen Institucional y del Producto	Impulsar la publicidad de la marca Panelera	Publicitarios: se necesita invertir en publicidad mediante la contratación de agencias publicitarias o en su defecto en mensajes televisivos o radiales de la región. Aportes de los socios y paneleros en pro de la publicidad del mercado panelero. Total:	JEFE ADMINISTRATIVA	3 meses



				1.500.000		
		Actualización del Plan Estratégico	Diseño de mejoramiento de los productos y servicios de la organización	Personal calificado en la creación de estatutos y con experiencia en el diseño las estrategias y planeación	JEFE ADMINISTRATIVA	3 meses

Fuente: Autor



## 12. PERIODO DE APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA

Una vez la propuesta sea analizado por la junta directiva de ASOPANELA y posteriormente aprobada se deberá realizar un cronograma de actividades para aplicar la misma, se sugiere que sea aplicada lo más pronto posible, debido a los cambios que se presentan en el nicho de mercado en el que lleva a cabo sus funciones administrativas a tal punto que la asociación presente resultados gratificantes en la comercialización y sea más competitiva a corto plazo



### 13. CONCLUSIONES

- La Megatendencia aplicada a la parte administrativa de ASOPANELA es la de empoderamiento y las estrategias implementadas por la organización corresponden a las establecidas por las teorías de DIAMANTE COMPETITIVO desarrollada por MICHAEL PORTER para el desarrollo de la organización según el Neo-paradigma que se ha presentado en las organizaciones de los últimos años y no se considera necesario el cambiar de modelo.
- ASOPANELA no había manifestado apoyo por parte de las entidades gubernamentales sino hasta el año 2013 con el gobierno de Víctor Isidro Ramírez quien ha aportado a este renglón de la economía.
- En el área técnica se encuentran los técnicos encargados de cumplir funciones de asesoramiento técnico agrícola y operativo a los asociados y productores
- En el área social se realizan gestiones de mejoramiento del capital humano con apoyo psicológico y social.
- Estructuralmente ASOPANELA tiene una infraestructura poco visible ante las demás organizaciones.

- A nivel social ASOPANELA no ha tenido un reconocimiento muy aceptable por parte de la comunidad caqueteña y aun es desconocida por muchos en el área de Florencia, por lógica todas las personas a las que se les cita el nombre de la asociación no dan razones al respecto, en este caso se enfrentan a poca publicidad y reconocimiento en el mercado general.
- 6 de cada 10 personas del área urbana no conocen ASOPANELA y los productos que ofrece.
- ASOPANELA actualmente pone en práctica la teoría contemporánea de empoderamiento en su parte organizacional debido el manejo de la información y opinión es horizontal y esto ha permitido que las diferentes áreas funcionen bien.
- En la organización se ponen en práctica políticas de trabajo en equipo.
- La calidad de la panela es alta pero se considera necesario el mejoramiento del embalaje en la comercialización.
- El capital humano labora con un clima organizacional optimo y está conforme con sus remuneraciones y capacidades de participación en las tomas de decisiones

#### 14. RECOMENDACIONES

A continuación se brindara respetuosamente una lista de recomendaciones las cuales como equipo investigador se han determinado en pro del mejoramiento de los procesos administrativos de la asociación de paneleros del Caquetá “ASOPANELA”

- crear el área de mercadeo estratégico. En este aspecto se considera vital que los miembros de la asociación conozcan del tema del mercadeo para así aprovechar la gran ventaja de calidad que se está viendo y la ventaja comparativa que se tiene en el sector panelero del Caquetá, así es posible conseguir una mejor identidad a la panela del Caquetá
- se debe realizar una actualización del plan estratégico para direccional mejor la organización el pro de su propio desarrollo tecnológico y cumplimiento de los requisitos laborales.
- se debe capacitar mejor al personal actual. Debido que la normatividad ha introducido una gran cantidad de cambios que inciden en la Asociación y en las condiciones en que se encuentran, ASOPANELA es única en el Caquetá y no debe permitir el ingreso de competencia en un mercado tan virgen como lo es la región.

- motivar el personal dirigiéndolos hacia el crecimiento de la Asociación mediante la inculcación de los objetivos y la misión y estrategias trazadas.
- crear un área interdisciplinaria de comercialización que se encargue de atender aquellos clientes significativos o de mayor importancia y dificultad.
- preparar el talento humano para iniciar un programa de mejoramiento de la calidad en la prestación de sus servicios y productos, que garantice el cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a ejecución de estrategias de mercadeo escuchando opiniones, mejorando así las condiciones de trabajo de sus empleados.
- Efectuar una inversión en maquinaria, para que los trapiches no tecnificados aun dentro de ASOPANELA mejoren sus instalaciones, y desarrollen tecnológicamente sus procesos productivos, a fin de que aumenten sus volúmenes de producción, lo que traerá consigo no solo un mejor rendimiento del trapiche, mayor productividad, mejor volumen de ventas, mayor incremento en los ingresos y por ende mayores posibilidades de reinversión para mejorar la calidad de vida de las familias allí asociadas.
- es importante tener en cuenta las condiciones del embalaje de los productos a la hora de comercializarse y transportasen debido a que se ha manifestado inconformidad con el mismo y esta ha afectado en la

presentación de un producto de tan alta calidad como la pánela caqueteña.

- Fomentar las buenas relaciones interpersonales en los funcionarios que atienden público; ya que con estos funcionarios es que el usuario tiene el primer contacto.
- Crear campañas publicitarias para el fomento al consumo de la panela de la región y así fortalecer la marca

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Fleitman, J. (1994). Evaluación integral. Manual para el diagnóstico y solución de problema de productividad, calidad y competitividad. Mexico D.F. recuperado de <http://www.ciemsa.mx/articulos/evaluacionIntegral.pdf>.
- Pavisich A. (2011 ). Administración “empowerment” Bogotá Colombia gerence.com. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/empowerment.html>
- giselex (2010, 02). Diamante competitivo. BuenasTareas.com. Recuperado 02, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diamante-Competitivo/122171.html>
- cvalda. A. (2012) claves-para-administrar-una-empresa-en-tiempos-modernos. wordpress, Bogotá. recuperado de <http://wordpress.com/>
- G. C. (2012) asociaciones. Asociación de productores de panela del Caquetá ASOPANELA. Caqueta Colombia recuperado de: <http://www.caqueta.gov.co/index.php/participacion-ciudadana/47->

[agremiaciones-y-asociaciones/1086-asociacion-de-productores-de-panela-del-caqueta-asopanela](http://www.asopanela.com/agremiaciones-y-asociaciones/1086-asociacion-de-productores-de-panela-del-caqueta-asopanela)

- Guerra. P. (2012) Tesis empresarial. diagnóstico de capacidades empresariales y seguimiento socio empresarial en las actividades de mejoramiento de procesos productivos y liderazgo en las pymes. Scribd. Chile. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/63603886/tesis-empresarial>
- DIAZ. J. (2013) ¿Qué es un diagnóstico empresarial? emprendices.co mexico DF. Rescatado de: <http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- MENDOZA. A. (2008) EL ANTEPROYECTO DE GRADO. Metodología de la investigación y algo mas. California, EEUU recuperado de: <http://metodologiayalgomas.blogspot.com/2008/02/el-anteproyecto-de-grado.html>
- Zambrano. E. (2013) PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROYECTO DE GRADO, Escuela de Artes y Letras. Bogotá Colombia. Tomado de [http://www.artesy letras.com.co/pdfs/normas\\_apa.pdf](http://www.artesy letras.com.co/pdfs/normas_apa.pdf)



## 16. ANEXOS

### ANEXO A

#### ENTREVISTA

DIRIGIDA A LA GERENTE ACTUAL DE ASOPANELA  
Sra. ELCIRA LLANOS...

En condición de estudiantes de decimo semestre de la escuela de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS de su programa ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA estamos interesados en desarrollar un proyecto de investigación que hemos denominado DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE TENDENCIA ADMINISTRATIVA APLICABLE A LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PANELA DEL CAQUETÁ "ASOPANELA", UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FLORENCIA CAQUETÁ; enfocado en determinar los aspectos fundamentales que dieron su origen, transformación consolidación y proyección.

#### **Nivel de estudios:**

Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Técnico \_\_\_ Tecnólogo \_\_\_  
Profesional \_\_\_ Especialista \_\_\_ Maestría \_\_\_

#### **Que profesión?**

#### **Tiempo que lleva ocupando el cargo?**

Menos de 1 año \_\_\_ 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ Más de 5 \_\_\_

Por lo expuesto anteriormente, muy comedidamente solicitamos a usted su valiosa colaboración para la realización de esta entrevista informal, pero, dirigida a los aspectos más relevantes de ASOPANELA.

1-¿Cómo encontró la Asociación para su administración y que tipo de situaciones relevantes considero de necesario cambio? Especifique en qué áreas, encontró dichas situaciones

2-¿Cree usted que las bases mediante las que se formó ASOPANELA fueron las mejores?

3-¿Porque considera que mediante el análisis del plan estratégico por parte de los investigadores se podría llegar a un mejoramiento de los planes a seguir por la Asociación?

4-Hasta hoy ¿qué estrategias considero de mayor eficacia a la hora de implementasen ante la competencia?

5-¿Cómo aporta ASOPANELA al desarrollo de la región?

6-¿Cree usted que ASOPANELA ha cumplido las expectativas de su nicho de mercado?

7-¿Cuáles considera que son las posibles amenazas a la organización y como pretende minimizarlas?

8-¿Qué estrategias implementa en la formación y crecimiento laboral de sus empleados, como los capacita, qué incentivos de motivación utiliza etc.?

9-¿Qué tipo de liderazgo se implementa?

10-¿Estrategia que utiliza en cada área de la organización.. cuales son.. son coherentes con lo que el entorno exige?

11-El nivel de autoridad y responsabilidad reflejado en la estructura organizacional realmente se evidencia? Porque

12-Que estructura de relaciones maneja la administradora con las entidades del estado como CORPOICA; es decir como se ha beneficiado de las líneas de acción que estas corporaciones le brindan al agro colombiano. Más específicamente al sector panelero.

13-Cuales han sido los retos más grandes que ha afrontado dentro del sector, y si los ha superado.

14-como ha manejado las diferentes áreas del plan estratégico:

REPOBLAMIENTO Y SIEMBRA DE NUEVOS CULTIVOS  
INVESTIGACION Y TRASFERENCIA DE TECNOLOGIA  
CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA  
GESTION MICROEMPRESARIAL Y MERCADEO  
ORGANIZACION GREMIAL.

## ANEXO B

### MODELO DE ENCUESTA

DIRIGIDA A LA JUNTA ADMINISTRATIVA DE ASOPANELA

Como estudiantes de la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA estamos recogiendo información para la realización de un diagnóstico empresarial a ASOPANELA, que nos permita conocer los procesos administrativos y presentar sugerencias propuestas y recomendaciones que posibiliten su desarrollo. Por esta razón solicitamos su colaboración aportándonos su conocimiento, opinión e interpretación relacionada con el tema que será de mucha utilidad en nuestra investigación.

Por favor marque con una X la opción que corresponda según su conocimiento.

#### Nombre

##### 1 Nivel de estudios:

Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Técnico \_\_\_  
Tecnólogo \_\_\_ Profesional \_\_\_ Especialista \_\_\_ Maestría \_\_\_  
\_\_\_

##### Que profesión... técnico... tecnólogo

Administración de empresas \_\_\_ contaduría \_\_\_ ingeniería \_\_\_  
psicología \_\_\_  
Técnicos administrativos \_\_\_ otro \_\_\_  
cual \_\_\_\_\_

##### 2 Cuanto tiempo hace parte de la junta directiva de ASOPANELA (en AÑOS)

Menos de 1 año \_\_\_1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ Más de 5\_\_\_

**3 Su perfil profesional es adecuado con el cargo que desempeña?**

En acuerdo \_\_\_ en desacuerdo \_\_\_

**4 Tiene en cuenta a los empleados en la toma de decisiones?**

Siempre \_\_\_ a veces \_\_\_ nunca \_\_\_

**5 Cuales considera usted que son las posibles amenazas a las que ASOPANELA se enfrentará en el mercado futuro**

Competidores \_\_\_ cambio climático \_\_\_ falta de recursos \_\_\_  
la Economía de la región \_\_\_ violencia \_\_\_ otro \_\_\_  
cual \_\_\_\_\_ NS/NR \_\_\_

**6 Cuanto tiempo piensa trabajar como miembro de la junta administrativa (en años)**

Menos de 1 \_\_\_ 1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ más de 5\_\_\_ NS/NR\_\_\_

**7 Se ejerce control interno en ASOPANELA... (Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos)**

Siempre \_\_\_ a veces \_\_\_ nunca \_\_\_

**8 Cuáles son las fortalezas actuales de ASOPANELA.**

Calidad del producto \_\_\_ producción \_\_\_ comercialización \_\_\_ inversión \_\_\_  
\_\_\_Un recurso humano capacitado \_\_\_ otra \_\_\_  
cual \_\_\_\_\_

**9 Cuáles son las debilidades actuales de ASOPANELA**

Solvencia financiera. \_\_\_ estrategias de negociación \_\_\_ calidad \_\_\_  
mercado \_\_\_ estructura Administrativa \_\_\_ otra \_\_\_  
cual \_\_\_\_\_

**10 Las estrategias y políticas actuales de ASOPANELA, emitidas desde la junta, son acordes con los procesos actuales, para proyectar la asociación?**

En contra \_\_\_ a favor \_\_\_ NS/NR \_\_\_

**11 ¿Qué otras políticas propone usted para lograr crecer como asociación?**

Ambientales\_\_\_ de persona \_\_\_ externas de calidad\_\_\_ de seguridad interna\_\_\_

Inversión\_\_\_ otra\_\_\_ cual\_\_\_\_\_

**12 ¿Qué otras estrategias propone usted para lograr crecer como asociación?**

De negociación \_\_\_ de inclusión\_\_\_ capacitar más en mercadeo y producción\_\_\_

Compartir riesgos con otra empresa en el momento de realizar una exportación \_\_\_

Otra \_\_\_ cual \_\_\_\_\_

**ANEXO C**

**MODELO DE ENCUESTA**

**DIRIGIDA AL LOS EMPLEADOS DE ASOPANELA DE ASOPANELA**

Como estudiantes de la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA estamos recogiendo información para la realización de un diagnóstico empresarial a ASOPANELA, que nos permita conocer los procesos administrativos y presentar sugerencias propuestas y recomendaciones que posibiliten su desarrollo. Por esta razón solicitamos su colaboración aportándonos su conocimiento, opinión e interpretación relacionada con el tema que será de mucha utilidad en nuestra investigación.

Por favor marque con una X la opción que corresponda según su conocimiento.

**13 A qué área pertenece.**

Administrativa \_\_\_ Financiera \_\_\_ Técnica \_\_\_ Social \_\_\_ otra\_\_\_  
cual\_\_\_\_\_

**14 Qué cargo desempeña**

Asistente Administrativo\_\_\_ auxiliar\_\_\_ jefe de área\_\_\_ operario\_\_\_  
mensajero\_\_\_ otro\_\_\_ cual\_\_\_\_\_

**15 Hace cuanto labora en ASOPANELA**

Menos de 1 año \_\_\_ 1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4\_\_\_ Más de 5\_\_\_

**16 Se respeta la línea de autoridad, (entre sus jefes inmediato y general)**

En acuerdo\_\_\_ hay falencias\_\_\_ no conoce la línea de autoridad\_\_\_

**17 Está satisfecho con la remuneración actual...**

Satisfecho\_\_\_ insatisfecho\_\_\_ espera obtener mas\_\_\_

**18 ¿Las funciones que desempeña su área de trabajo son coherentes con el campo al que esta corresponde?**

Siempre \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

**19 ¿Se ofrece capacitación para el desempeño de las tareas dirigidas según su área de trabajo?**

Siempre \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Nunca \_\_\_

**20 ¿Cómo se manifiesta el flujo de comunicación entre el personal y la dirección?**

Descendiente \_\_\_ Ascendente \_\_\_ Horizontal \_\_\_

**21 ¿Desde su punto de vista que debilidades ha presentado y presenta la Asociación que afectan la calidad de los servicios?**

Valores \_\_\_ Presupuesto\_\_\_ Ubicación \_\_\_ Publicidad \_\_\_  
Veracidad \_\_\_Infraestructura\_\_\_ Capacitación\_\_\_ Otro \_\_\_  
Cuál \_\_\_\_\_

**22 ¿Cómo se podría mejorar los servicios de ASOPANELA?**

Mejor infraestructura \_\_\_ Publicidad \_\_\_ Capacitación \_\_\_  
Otro\_\_\_ cuál \_\_\_\_\_

**23 Que considera usted que la Asociación debe mejorar para optimizar el capital humano.**

Capacitar\_\_\_ políticas de motivación\_\_\_ realizar convenios educativos\_\_\_  
mejoras remuneraciones \_\_\_ no cambio nada\_\_\_

**24 ¿Qué mecanismos emplea la administración para motivarlos en los aspectos de clima organizacional?**

Apoyo psicológico\_\_\_ recreaciones\_\_\_ incentivos\_\_\_  
bonificaciones\_\_\_

**25 la relación interpersonal con los demás empleados es...**

Excelente\_\_\_ Buena \_\_\_ regular \_\_\_ mala\_\_\_

**26 La relación entre empleados y jefes es ...**

Excelente\_\_\_ Buena \_\_\_ regular \_\_\_ mala\_\_\_

## ANEXO D

### FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN		
<b>OBSERVADORES</b>	Eliasid Aroca Ramírez, Oscar Lozada Bolívar	
<b>FECHA DE OBSERVACIÓN</b>	24 de enero del 2014	
<b>TIPO DE OBSERVACIÓN</b>	estructurada	
<b>TEMA U TÓPICO</b>	<b>ASPECTOS A OBSERVAR, DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<b>comunicación laboral entre empleados y junta administrativa</b>	Determinar si los empleados y la junta administrativa llevan una buena comunicación en los procesos de mejoramiento y toma de decisiones	
<b>Modelo administrativo</b>	Con base en las estrategias implementadas hasta hoy determinar la tendencia administrativa que se lleva a cabo por ASOPANELA	
<b>Situación actual en cada área administrativa</b>	Observar cómo se están llevando los procesos laborales y de cambio	
<b>Visión externa</b>	Como es observada ASOPANELA desde un punto de vista externo tanto	



ANEXO E

FOTOS

*Aso Panela*  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE PANELA DEL CAQUETÁ













**Aso Panela**  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE PANELA DEL CAQUETÁ



**Aso Panela**  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE PANELA DEL CAQUETÁ