

PROPUESTA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE SE VA A REALIZAR PARA EL PERIODO 2020-2023 EN LA EMPRESA “LA ALSACIA SAS” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO, VALLE DEL CAUCA.

VALENTINA BENÍTEZ HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2019**

PROPUESTA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE SE VA A REALIZAR PARA EL PERIODO 2020-2023 EN LA EMPRESA “LA ALSACIA SAS” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO, VALLE DEL CAUCA.

VALENTINA BENÍTEZ HERNÁNDEZ

Monografía para optar por el título de Administradora de Empresas

DIRECTOR

ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZÁLEZ (MSc)

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2019**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2.1 ESTADO DEL ARTE	14
1.2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	21
1.2.3 FORMULACIÓN	23
1.2.4 SISTEMATIZACIÓN	23
1.3 JUSTIFICACIÓN	24
1.4 OBJETIVOS	25
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	25
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.5 MARCO DE REFERENCIA	26
1.5.1 MARCO TEÓRICO	26
1.5.2 MARCO LEGAL	35
1.5.3 MARCO ESPACIAL	39
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	44
1.6.1 Tipo de investigación	44
1.6.2 Método de análisis	45
1.6.3 Enfoque de la investigación	45
1.6.4 Fuentes de información	45
1.6.5 Técnicas de recolección de información	46
2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	47
2.1 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN	47
2.1.1 Entorno económico	47
2.1.2 Entorno demográfico	51
2.1.3 Entorno sociocultural	54
2.1.4 Entorno tecnológico	55
2.1.5 Entorno político legal	56
2.1.6 Entorno ambiental	57

2.1.7	MATRIZ DE DEPURACIÓN	59
2.2	ANÁLISIS SECTORIAL: FUERZAS DE PORTER	68
2.2.1	COMPETIDORES ACTUALES	69
2.2.2	ANÁLISIS DE RIVALIDAD	69
2.2.3	COMPETIDORES POTENCIALES	69
2.2.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS	70
2.2.5	CLIENTES Y PROVEEDORES	70
2.3	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	72
3.	BENCHMARKING COMPETITIVO	81
3.1	Organizaciones a comparar	81
3.2	FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)	83
3.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	84
3.4	RADARES DE COMPARACIÓN	85
3.4.1	Matriz de perfil competitivo LA ALSACIA SAS (Valor y valor ponderado)	85
3.4.2	Matriz de perfil competitivo Industrias Alimenticias El Trébol (Valor y valor ponderado)	86
3.4.3	Matriz de perfil competitivo Prodecaña San Diego (Valor y valor ponderado).....	87
3.4.4	Matriz de perfil competitivo Trapiche Victoria (Valor y valor ponderado)	88
3.4.5	Matriz de perfil competitivo Trapiche San Sebastián (Valor y valor ponderado).....	89
3.4.6	MATRIZ INTEGRADA DEL PERFIL COMPETITIVO (Valor y valor ponderado).....	90
4.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	91
4.1	ORGANIZACIÓN	91
4.2	ÁREA ADMINISTRATIVA	92
4.3	ÁREA DE MERCADEO	93
4.4	ÁREA FINANCIERA.....	94
4.5	ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	95
4.6	ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	96
4.7	Matriz de identificación de amenazas y oportunidades	97
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO MATRICIAL	99

5.1	Matriz EFI	99
5.2	Matriz EFE	101
5.3	Matriz DOFA	103
5.4	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	106
5.5	MATRIZ IGO (Matriz de importancia y gobernabilidad)	108
6.0	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111
6.1	Análisis de la misión y la visión de la organización LA ALSACIA SAS	111
6.1.1	Misión	111
6.1.2	Visión	111
6.2	OBJETIVOS	112
6.2.1	Objetivo general	112
6.2.2	Objetivos específicos	112
6.3	Principios corporativos	112
6.4	Valores corporativos	113
6.5	Estructura organizacional	113
6.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	115
6.7	ESTRATEGIAS	115
7.0	PLAN DE ACCIÓN	115
8.0	ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO	125
9.0	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
10.	BIBLIOGRAFÍA	148

LISTA DE GRÁFICAS

1 Gráfica: El proceso de planificación de la estrategia.....	29
2 Gráfica: Mapa de Colombia ubicando al Valle del Cauca.	40
3 Gráfica: Mapa del Valle del Cauca	40
4 Gráfica: Municipio de San Pedro Valle, ubicado en el Valle del Cauca.....	42
5 Gráfica: Municipio de San Pedro, Valle.	43
6 Gráfica: Tasa de desempleo	47
7 Gráfica: Índice de precios al consumidor.....	48
8 Gráfica: Producto Interno Bruto (PIB)	49
9 Gráfica: Comportamiento del sector panelero en el país.	51
10 Gráfica: Población colombiana	52
11 Gráfica: Concentración de población por departamentos.....	53
12 Gráfica: Distribución porcentual de matriculados por sector	54
13 Gráfica: Cinco fuerzas de Porter	68
14 Gráfica: Matriz de perfil competitivo LA ALSACIA SAS (Valor).....	85
15 Gráfica: Matriz de perfil competitivo LA ALSACIA SAS (Valor ponderado).....	85
16 Gráfica: Matriz del perfil competitivo Industrias Alimenticias El Trébol (Valor)	86
17 Gráfica: Matriz del perfil competitivo Industrias Alimenticias El Trébol (Valor ponderado).....	86
18 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Prodecaña San Diego (Valor)	87
19 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Prodecaña San Diego (Valor ponderado)	87
20 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche Victoria (Valor).....	88
21 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche Victoria (Valor ponderado)	88
22 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche San Sebastián (Valor).....	89
23 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche San Sebastián (Valor ponderado)	89
24 Gráfica: MATRIZ INTEGRADA DEL PERFIL COMPETITIVO (Valor).....	90
25 Gráfica: MATRIZ INTEGRADA DEL PERFIL COMPETITIVO (Valores ponderados)..	90
26 Gráfica: Gráfica matriz PEYEA.....	107
27 Gráfica: Matriz de importancia y gobernabilidad.....	109

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Estado del arte	14
Cuadro 2. Ventajas competitivas genéricas según Michael Porter.....	33
Cuadro 3. Datos geográficos de San Pedro, Valle.....	42
Cuadro 4. Comportamiento de la línea de la pobreza.	53
Cuadro 5. Alumnos matriculados por departamentos.....	55
Cuadro 6. Matriz de depuración.....	59
Cuadro 7. Competidores actuales	69
Cuadro 8. Competidores potenciales.	70
Cuadro 9. Barreras de entrada.....	72
Cuadro 10. Amenaza de sustitutos.....	75
Cuadro 11. Poder de negociación de los compradores.....	77
Cuadro 12. Poder de negociación de los proveedores.....	78
Cuadro 13. Análisis de rivalidad.....	79
Cuadro 14. Matriz de perfil competitivo	84
Cuadro 15. Identificación de amenazas y oportunidades.....	97
Cuadro 16. Matriz EFI.....	99
Cuadro 17. Matriz EFE.	101
Cuadro 18. Matriz DOFA	103
Cuadro 19. Matriz PEYEA	106
Cuadro 20. Coordenadas para la gráfica de la PEYEA	107
Cuadro 21. Calificación de variables matriz IGO.....	108
Cuadro 22 Estructura organizacional	114
Cuadro 23 Objetivos vs Estrategias.....	115
Cuadro 24 Plan de acción.	117
Cuadro 25. Estados de situación financiera.	125
Cuadro 26. Estado de resultados.	126
Cuadro 27. Análisis vertical estado de situación financiera años 2017 y 2018.....	128
Cuadro 28. Análisis vertical del estado de resultados para los años 2017 y 2018.	129
Cuadro 29. Análisis horizontal estado de situación financiera años 2017 y 2018.....	131
Cuadro 30. Análisis horizontal del estado de resultados para los años 2017 y 2018.....	132
Cuadro 31. Proyección del estado de resultados 2019, 2020 y 2021	134
Cuadro 32. Análisis vertical del estado de resultados- proyección 2019, 2020, 2021.....	136
Cuadro 33. Análisis horizontal del estado de resultados- proyección 2019, 2020, 2021.....	138
Cuadro 34. Proyección del estado de resultados con la implementación de la estrategia propuesta en el plan de acción para los años 2019, 2020 y 2021.	140
Cuadro 35. Determinación costo promedio ponderado de capital.....	144
Cuadro 36. Determinación del VPN.....	145
Cuadro 37. Cálculo de la relación beneficio/costo.	145

INTRODUCCIÓN

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas, esta afirmación ha llevado a las organizaciones a establecer estrategias que les permitan subsistir en un mundo competido. Uno de los grandes errores de las pequeñas y medianas empresas es pretender que se obtendrá competitividad produciendo en altos volúmenes con los recursos disponibles, no obstante, si se quiere obtener una competitividad optima es importante entender que se debe ir más allá de los factores de producción, de lo contrario las empresas morirán.

Porter uno de los autores más reconocidos en el campo afirma que la ventaja competitiva va de la mano con la estrategia, ya que, de estas dependen el éxito o el fracaso de una organización. La estrategia se refiere entonces a una habilidad y la competitividad es el indicador que mide la capacidad de una empresa de competir en el mercado, junto a sus rivales.

En este sentido las estrategias en las empresas se desarrollan con el fin de identificar e implementar sistemas de cambio en todos los procesos correspondientes dentro de una organización. Una de las estrategias más utilizadas en el mundo empresarial por su eficacia y precisión en el mejoramiento de la planeación es el direccionamiento estratégico, donde a partir de la definición de la misión, visión, valores y políticas busca establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan tomar decisiones basadas en la efectividad.

El presente proyecto busca proponer el direccionamiento estratégico más adecuado a las necesidades de La Alsacia, una empresa mediana actuante en el sector panelero, que en la actualidad atraviesa por un proceso de reestructuración debido a diferentes fallas relacionadas con la falta de planeación; lo que ha causado un olvido de la marca y pérdida de la competitividad en el mercado.

Este direccionamiento estratégico pretende analizar la situación actual de la organización, así como las presiones del entorno en el que se desenvuelve, determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que servirán como base para el diseño de una estructura organizacional que oriente a la compañía hacia el mejoramiento de sus procesos y re posicionamiento en el mercado.

En el transcurso del análisis se irán relacionando diferentes herramientas que permitan diagnosticar la compañía y su entorno, dentro de estas se encuentran la matriz DOFA, matriz IGO, matriz PEYEA, matriz EFE, matriz EFI, entre otras. A la vez se irá estudiando el mercado y su complejidad a través de las fuerzas de Porter. Los resultados obtenidos serán propuestos como herramienta de mejora a la organización estudiada, razón por la cual se hizo necesario estudiar cada variable con minuciosidad y proponer cada estrategia en concordancia con lo estudiado.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Alsacia es una empresa productora y comercializadora de panela que nace en el año 1984, en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca y en la actualidad cuenta con 35 años de trayectoria en el mercado.

Esta compañía se crea por la necesidad de suplir la alta demanda que existía en el departamento de Antioquia; en aquel entonces los señores Ignacio Martan y Enrique Otero aprovecharon esta oportunidad y crearon su empresa en la finca Los Azcarate de la señora María del Socorro Palau. En los primeros años de operación la compañía resultó muy exitosa y decidieron ampliar sus instalaciones; alquilaron un derretidero de panela llamado La Macarena para suplantar las altas exigencias del mercado antioqueño.

En los años posteriores La Alsacia crea su marca L.A registrada ante la superintendencia de industria y comercio, y ágilmente comienza a posicionarse en diferentes regiones del país, así mismo, las utilidades adquiridas de las amplias ventas de panela fueron invertidas en la planta principal y rápidamente dejaron de usar el derretidero como segunda planta de operación. El trapiche la Alsacia con el tiempo fue mejorando su infraestructura y ampliando aún más las operaciones, contando con una línea de molienda semiautomática, que consiste en 3 molinos de 4 masas cada uno, los cuales permiten tener una molienda de aproximadamente 10 toneladas por hora.

En el año 2016, Ignacio Martan decide retirarse de la sociedad y deja a cargo al señor Manuel Londoño, quien formó parte de la organización hasta principios del año 2019. En este periodo de tiempo La Alsacia atravesó diferentes dificultades y problemáticas que causaron una fuerte crisis dentro de esta organización, sin embargo, se han mantenido perseverantes y en la actualidad se encuentra en un proceso de reestructuración tratando de aumentar de nuevo su cuota de mercado. En el presente La Alsacia está a cargo del propietario Enrique Otero y del gerente general Javier Pérez Cardona.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

REFERENCIAS DE PANELA
LA Tejillo 4 und 500 g 24 kg
LA Tejillo 8 und 1000g 24kg
LA Redonda 2 und 830g 20 kg

LA Redonda 2 und 1000g 24 kg
LA Redonda 1 und 500g 24kg
LA Granulada 1 und 500 g 16kg (Doy pack)
LA Granulada 1 und 25kg
LA Cuadrada 1 und 125g 16kg
LA cuadrada 4 und 500g 24kg
LA Cuadrada 8 und 1000g 24kg
Medalla redonda 2 und 750g 24kg
Viva La Panela Valluna Tejillo 8 und 900g 22 kg
Viva La Panela Valluna Redonda 2 und 800g 20kg
La Arriera Cuadrada 2 und 1000g 24kg
La Arriera Pastillera 2 und 500g 24kg

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad panelera en Colombia se considera la segunda agroindustria más importante del país después de la cafetera, en este caso es importante mencionar que la panela y el azúcar son considerados bienes sustitutos en la medida que ambos son edulcorantes, y por lo tanto el comportamiento del precio de uno incide de manera directa sobre el precio del otro. Es por esto que la crisis del sector azucarero afectó fuertemente a los trapiches paneleros.

El sector azucarero atravesó una fuerte crisis, pues, se sabe que esta agroindustria ha producido durante más de cinco décadas grandes ingresos para las familias vallecaucanas, ya que, este sector representa más del 20% del producto interno bruto de la región, es por esto que la caída del precio interno del azúcar que se redujo en 50% en el mes de octubre del 2018 dejó preocupado a más de una industria (Semana, 2019).

De manera puntual esta crisis afectó notoriamente al área de estudio. LA ALSACIA SAS es una empresa que se dedica a la elaboración de panela hace más de treinta y dos años; ésta en la actualidad se vio fuertemente afectada por la crisis nacional, llevándola a tener fuertes pérdidas en sus utilidades, sin embargo, es relevante mencionar que esta afección fue mucho más notoria en la organización debido a una serie de problemáticas que giran en torno a su modo de operación; desde hace un tiempo se están desplegando contrariedades relacionadas con todas las áreas de la compañía (Área administrativa, área de mercadeo, área financiera, área contable, área de talento humano y el área de producción). Se podría decir que esta serie de problemáticas se enfocan principalmente en el área administrativa, ya que, la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido y que corresponda a la realidad actual.

En este mismo sentido el direccionamiento estratégico es entonces un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para toda la organización trabaje en la misma dirección Según Camacho (2002, p.2) Esto quiere decir que esta dirección debe de enfocarse en todas las áreas y no solamente en el proceso administrativo. Este plan debe ser capaz de captar y especificarse en cada departamento para lograr enfrentar las situaciones a las que se enfrenta la gerencia de una empresa día a día.

Dentro del ámbito del direccionamiento estratégico no es prudente pasar por alto el concepto de planeación, ya que, esta herramienta ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de objetivos organizaciones. (Ansoff y McDonell (1990) (Como se citó en Aguilera 2009)).

Los objetivos que se pretenden lograr a través de una buena planificación estratégica según (Garrido 2006) son:

La consecución de una ventaja competitiva, tratando de conseguir una diferencia positiva, en medio de lo posible, no imitable y mantenible con respecto a los competidores. Así mismo, se pretende evitar un abandono de la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad. La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes. Por último, la gestión estratégica se diferencia de la planeación por el simple hecho de elevar el nivel en el cual se formuló. Así, se pasó del nivel de los departamentos de planificación al de los directivos y del top management en el diseño y formulación de la estrategia genérica de la empresa o corporación.

Es por esto, que las empresas que cuentan con una buena dirección y planeación estratégica logran fácilmente encaminar sus esfuerzos hacia un objetivo claro. De lo contrario dichas empresas se verán expuestas a presiones incontrolables y presentarán particularidades que a lo largo del tiempo terminarán en el fracaso de la compañía; dentro de estas características se pueden mencionar: la pérdida de oportunidades, la asignación inadecuada de recursos, poca o ninguna eficiencia, el incumplimiento de metas, incertidumbre, y desventaja competitiva según Bma Group (2018).

En la empresa objeto de estudio, específicamente desde el punto de vista administrativo se encuentran falencias desde el planteamiento de objetivos, planificación de estrategias, la estructura de la organización, la falta de unos manuales de funciones, la falta de indicadores a nivel organizacional, entre otros. Además, la falta de planificación en esta compañía ha sido trascendental, ya que, no existe un análisis predictivo del ambiente externo, por lo tanto, las dificultades a las que se ve sometida la organización se hacen mucho más complejas; a esta problemática se le suma desde el punto de vista organizacional y estratégico la falta de una identificación de fortalezas y debilidades (análisis interno), la falta de un horizonte estratégico (Misión, visión y objetivos), y un exhaustivo análisis del sector, todo esto con el fin de establecer unos objetivos y estrategias que permitan dar un rumbo claro a la organización. Es significativo mencionar que el área organizacional desde un punto de vista general es una de las más importantes al nivel de organización, ya que, de esta dependen en gran mayoría el correcto funcionamiento del resto de las áreas, es por este motivo que los otros departamentos están fuertemente afectados debido a una falta de dirección coherente.

1.2.1 ESTADO DEL ARTE

Cuadro 1. Estado del arte

AUTOR / FECHA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN
Pérez y Salazar (2016)	Formular un plan estratégico del área de campo del Ingenio Sancarlos, para el logro de los objetivos establecidos por los nuevos accionistas de la compañía para el periodo 2016 - 2020.	Este documento pretende analizar la situación externa del sector azucarero, su ambiente competitivo, así como un diagnóstico interno del área específica de estudio.
Benavides y Moran (2016)	Diseñar un Plan estratégico para el Autoservicio Mi Barrio, mediante la identificación de los factores que le permitan alcanzar un buen nivel de competitividad y sostenibilidad durante el periodo 2016 – 2019”	La relevancia que tiene la presión del entorno, como también se logró identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Dentro de este razonamiento se logró definir una plataforma estratégica más amplia, así como unos objetivos que permitieran el cumplimiento de lo propuesto.
Cruz (2014)	Determinar las características que debe tener el Direccionamiento Estratégico para la compañía Cofruflores S.A.S.	De los principales hallazgos se obtuvo que la misión, visión y demás planeación estratégica no correspondían adecuadamente a la estructura de la empresa, por lo cual se recomendó en primera instancia que replantear esta área para que la organización lograra alcanzar los resultados planeados.
González y Lozano (2015)	Diseño de un direccionamiento estratégico para la organización COMESTIBLES RICOS DEL VALLE, con el fin de mejorar	Dentro las conclusiones que arroja la investigación se encuentra la debilidad en la estructura que maneja la

	su desempeño y lograr un alto grado de competitividad	organización, así como deficiencias en el área de talento humano y en los canales de distribución, también se recomendó implementar un plan de mercadeo que permita mejorar las ventas a corto plazo.
Madriñan (2014)	Plan de direccionamiento estratégico de la granja porcícola el guácimo.	Con la investigación se lograron establecer las variables claves para el crecimiento de la organización, así como identificar las correspondientes para controlar. De esta manera se dio pie a establecer y proponer una estructura organizacional más adecuada para la empresa
Cifuentes y Urdinola (2011)	Direccionamiento estratégico de la empresa de aseo la Victoria S.A E.S.P del municipio de la Victoria Valle del Cauca.	Esta investigación arroja unos resultados enfocados en las debilidades que posee la compañía frente a unos aspectos específicos como la falta de planeación, la falta de aprovechamiento de los recursos internos, las falencias en el área de recursos humanos. Por lo tanto, evaluando la propuesta presentada en la investigación se hace evidente un mejoramiento en los procesos de la compañía.
Ordoñez (2014)	Plan de direccionamiento estratégico de la distribuidora de cosméticos —imagen, belleza y salud II periodo 2015-2017	A través de este documento se dio a conocer la alta rentabilidad que tiene el sector, a pesar de su gran competencia; en el área específica de estudio se logró

		determinar que sus fortalezas superan sus debilidades. A partir de este se propone una estructura organizacional acorde con las competencias y necesidades de la empresa
Cristancho y Navarro (2014)	Direccionamiento estratégico de la actividad ladrillera en el municipio de Campoalegre (Huila) 2014-2017.	En la investigación se evidencia el gran crecimiento del sector, y la considerable participación de la empresa en el mercado Sin embargo al ser una empresa empírica, conlleva al que el manejo administrativo sea frágil y sin coherencia con la misma.
Muñoz y Zapata (2014)	Direccionamiento estratégico de la empresa club de caza y pesca en Caicedonia Valle del Cauca.	Las conclusiones que arroja la investigación son claras frente a las fortalezas que posee la empresa, sin embargo se recomienda enfocar esfuerzos hacia el área de talento humano, así como hacia el área de inventarios que permita tener un mayor control de los insumos que requieren.
Posso (2014)	Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la inmobiliaria multibienes de Roldanillo.	Se logra evidenciar que la empresa posee debilidades fuertes frente a sus fortalezas, específicamente en el área de talento humano, gerencia y organización, como consecuencia de esto se propone un plan estratégico que permita mejorar la eficiencia de la misma. Este plan contiene aspectos importantes sobre el incremento de ventas, el mejoramiento

		de la rentabilidad y la creación de estrategias de diferenciación.
Victoria y Morales (2013)	Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado al servicio al cliente de la cancha sintética “fuera de lugar” en Santander de Quilichao, Cauca, para el periodo 2013-2016.	Dentro de las conclusiones se evidencia la carencia de una estructura organizacional definida, así como una infraestructura deteriorada e implementos del servicio. Por esto se recomienda la implementación del plan estratégico que permita el mejoramiento a largo plazo de las debilidades de la compañía
Ulchur y Murillo (2015)	Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Mensajería y distribución en-su entrega del municipio de Puerto tejada para el año 2015 – 2020.	La empresa objeto de estudio muestra desconocimiento frente a temas administrativos lo que ha causado estancamiento y falta de crecimiento en la misma. En este mismo sentido se evidencian las fortalezas que posee la organización, sin embargo la presión que ejerce el ambiente externo sobre la misma es considerable, por lo cual se proponen estrategias que ayuden a mitigar las posibles consecuencias de estos impactos.
Rendón y Russi (2016)	Formulación del plan estratégico para el hospital del Rosario de Ginebra Valle del cauca para el periodo 2016 a 2020	Como conclusiones de la investigación se muestran las afecciones que tiene la compañía frente a la presión del ambiente externo, frente a esto son evidentes las falencias internas de la organización. Con base en lo anterior

		<p>los autores proponen una reestructuración de la estructura organizacional así como un plan estratégico que permitiese el cumplimiento de unos objetivos a mediano plazo</p>
Duque y Rojas (2015)	<p>Formulación de un plan estratégico en la empresa “vivero El Rosal” del municipio de Tuluá– Valle.</p>	<p>Al realizar el análisis interno del Vivero el Rosal del municipio de Tuluá–Valle se pudo establecer que la empresa se encuentra en una posición interna favorable al poseer un mayor número de fortalezas que debilidades, por lo tanto Es importante que EL VIVERO EL ROSAL cree estrategias de penetración de mercado mediante la reducción de costos, mejoramiento de la imagen corporativa y aumento en el portafolio de nuevos productos y servicios.</p>
Libreros y Moreno (2012)	<p>Direccionamiento estratégico del supermercado Echeverry del municipio de Zarzal Valle.</p>	<p>La realización de este proyecto permitió reconocer las falencias que tenía el supermercado ECHEVERRY por falta de un direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las empresas para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe</p>

		establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta.
Briceño (2014)	Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “V&P Seguridad y Salud en el Trabajo”	Al finalizar esta investigación se pudo concluir que al diseñar un plan de direccionamiento estratégico se logró crear una propuesta de mejoramiento en la cual se establecen la misión, la visión, principios, políticas de calidad, objetivos estratégicos y una estructura organizacional con el fin de orientar a la empresa hacia un crecimiento.
Gómez (2016)	Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: Caso Transmarinas LTDA, Ubicada en la ciudad Santiago de Cali.	El presente trabajo se encaminó a desarrollar un plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la competitividad. Esta propuesta se fundamenta en los modelos teóricos de Goodstein (1998) y David (2003), los cuales se aproximan a las necesidades, tamaño y estructura de la empresa objeto de estudio.
Berdejo y Moya (2017)	Diseño del direccionamiento estratégico de la empresa Ingenia Consultoría y Servicios SAS.	El diseño de un plan estratégico para la empresa objeto de estudio logra establecer un mejoramiento con el fin de lograr el aumento de la competitividad y el crecimiento de lo misma. Este modelo se determina a partir de un diagnóstico tanto interno como externo, estos con el fin de evaluar aspectos importantes

		relacionados con el comportamiento organizacional de la empresa.
Franco y Restrepo (2013)	Plan estratégico para la granja agropecuaria "El Llanito" (2014 – 2018)	En el desarrollo de este trabajo se logró formular el plan estratégico que le permitirá a la Agropecuaria el Llanito afrontar la competencia y las disyuntivas del mercado en el sector cárnico porcícola. La elaboración de este trabajo, más allá del compromiso académico, logra una visión panorámica del sector cárnico porcícola y en particular de La Agropecuaria «El Llanito».,
Medina y Cárdenas (2014)	Diseño de direccionamiento estratégico y sistema de control organizacional en la empresa Gravera La Capilla.	El direccionamiento estratégico aplicada a la Gravera La Capilla, se elaboró integrando principios y políticas de gobernabilidad, así como de la responsabilidad social, teniendo en cuenta aspectos que conforman la misión, la visión, objetivos, políticas, valores, bajo la observación y los resultados de un censo, realizado a los trabajadores del área operativa y administrativa.

1.2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde sus inicios, la Alsacia se fundamentó como un proyecto que permitiera generar un impacto en la sociedad, creándose con el objetivo de satisfacer y proveer un producto de excelente calidad a la comunidad. La marca “LA” tiene más de 25 años en el mercado y cuenta con un alto reconocimiento en Medellín, Antioquia y mediano reconocimiento en el norte del Valle del Cauca y el Eje Cafetero. No obstante, debido a la atomización de los mercados se ha generado un olvido en la marca y la falta de una estrategia estructural en el mercado. La fábrica tiene una línea de molienda semi-automática, la cual permite moler aproximadamente 10 toneladas por hora, logrando una óptima extracción del jugo de caña de azúcar. (La Alsacia, 2012).

Cuando la empresa en estudio comenzó sus actividades, hace 35 años se vio como única prioridad el funcionamiento operativo de la fábrica, dejando de lado todo lo que constituye al área administrativa. En este orden, existían todos los componentes necesarios para la maniobra de la fábrica, pero no correspondían al seguimiento necesario, y por tanto su función dentro de la organización se consideraba nula.

En los años anteriores al 2018 la compañía contaba única y exclusivamente con un organigrama y unos objetivos fundamentados, los cuales cumplían la función de todo el plan estratégico de la fábrica. Durante este periodo de tiempo La Alsacia no tuvo ningún progreso frente a su planeación estratégica, pues, en documentos anteriores no existen ningún aspecto relativo a este proceso, sin embargo, se puede mencionar que en estos años la empresa contaba con unas buenas condiciones que le permitían operar de manera eficiente, aunque empírica en torno a lo organizacional, fue así que con el tiempo logró convertirse en una empresa reconocida en el sector.

Dentro de los aspectos organizacionales era evidente los vacíos que existían frente al área administrativa, de mercadeo, de finanzas y de producción componentes fundamentales para obtener la calidad deseada en una organización. En general la organización no contaba con una estructura interna definida. Según Hill y Jones (2009) Este proceso interno es el tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

En los años posteriores el modo de operar la empresa se vio fuertemente afectado como consecuencia de un mal manejo administrativo, una alta carga laboral innecesaria, de manera general todas estas contrariedades estaban girando en torno a una falta de planificación organizacional; es por esto que en el año 2018 con

ayuda del departamento de calidad y en coordinación con dirección de fábrica se dio pie a la construcción de los procesos operativos de la misma; este documento contiene información acerca de la estructura organizacional y de su plataforma estratégica enfocada primariamente hacia las actividades de la planta. Sin embargo, estos elementos no cumplían adecuadamente con las características que requería la fábrica en su momento.

1.2.3 FORMULACIÓN

La problemática anterior abre paso a plantear la siguiente pregunta de investigación
¿Qué características debe tener el direccionamiento estratégico que se va a realizar para el periodo 2020-2023 en la empresa LA ALSACIA SAS ubicada en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca?

1.2.4 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuáles son las condiciones internas que tiene la organización en el momento para identificar sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cómo se encuentran el macro-ambiente y el micro-ambiente de la empresa con miras a definir sus oportunidades y amenazas?
- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa frente a sus competidores?
- ¿Qué características debe de tener el direccionamiento estratégico en torno a la misión, visión, objetivos, estrategias e indicadores de gestión?
- ¿Cuál debe de ser el plan de acción que permita desarrollar estrategias planteadas en el direccionamiento estratégico?
- ¿Cuál es la relación costo/beneficio de la implementación del plan de acción a proponer?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La buena administración en las organizaciones se ha vuelto fundamental para el éxito de las mismas; esta garantiza una alta efectividad, así como la competitividad en el mercado. Es importante tener en cuenta que la administración lleva consigo distintos elementos que en conjunto logran ser una de las herramientas más poderosas para la permanencia y la productividad de cualquier organización. Actualmente en el mundo empresarial se presenta una inestabilidad constante, donde solamente las empresas con capacidad de adaptación al cambio podrán mantenerse en un entorno variable y perspicaz. Uno de los errores que cometen las empresas pequeñas en sus inicios es la falta de planificación y dirección en sus operaciones, ya que, sin estas dos variables el cumplimiento de objetivos y de metas se vuelve complejo. La ausencia de estos dos factores genera en las empresas un descontrol y una incertidumbre, que con el tiempo causan un despilfarro de oportunidades para el negocio, se vuelven poco proactivos hasta terminar en un cese de operaciones, sin evolución alguna.

Es importante reconocer que la dirección estratégica es una base fundamental, que radica principalmente en el visionar de una organización; este elemento permite generar un panorama de lo que necesita realizar una empresa para alcanzar el éxito deseado.

Llegados a este punto, la aplicación de un direccionamiento estratégico podría llevar a las organizaciones a solucionar problemas arraigados en la falta de planificación, ya que, éste pretende enfocar a la empresa en el cumplimiento de objetivos a través de una plataforma estratégica coherente con las necesidades de la empresa (misión, visión, objetivos y valores). Es así como esta herramienta permite a través de la gestión estratégica lograr una amplia ventaja competitiva, una mayor adaptación al cambio y un contagio de las estrategias en todos los niveles corporativos. La implementación del direccionamiento estratégico en la empresa objeto de estudio permitirá alcanzar resultados fundamentados en el mejoramiento de procesos internos, el crecimiento, la rentabilidad, la sostenibilidad, la consolidación de la organización y la capacidad de prevenir problemas futuros.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el direccionamiento estratégico que se va a realizar para el periodo 2020-2023 en la empresa “LA ALSACIA SAS” ubicada en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones, recursos y capacidades internas de la organización (fortalezas y debilidades).
- Realizar un diagnóstico externo al micro ambiente del sector de alimentos y el macro ambiente (entornos) de la empresa (oportunidades y amenazas).
- Efectuar un estudio de referenciación de la competencia: Benchmarking competitivo
- Establecer el norte estratégico de la empresa (misión, visión, valores), sus objetivos, como alcanzarlos (estrategias) y el plan de acción medible a partir de indicadores de gestión
- Realizar el plan de acción que permita desarrollar las estrategias planteadas en el direccionamiento estratégico.
- Determinar la relación costo/beneficio de la implementación del plan de acción a proponer para la empresa.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

La elaboración del marco teórico permite precisar y ordenar de manera coherente las ideas contenidas en el planteamiento del problema con el fin de soportar y obtener un conocimiento amplio sobre las diferentes teorías enfocadas en el direccionamiento estratégico. Se presenta a continuación las principales teorías que enmarcan esta investigación.

1.5.1 MARCO TEÓRICO

Para este proyecto es importante entender que el primer punto a tratar dentro del proceso de planeación estratégica es el direccionamiento estratégico. Según Steiner (1985) "El direccionamiento estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros".

En este mismo sentido es importante reconocer el concepto de dirección estratégica, según diferentes autores citados en Aguilera. (2009)

Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Para profundizar en el tema es de vital importancia abarcar las 10 escuelas de pensamiento explicadas por Mintzberg (s.f)

Estas escuelas emergieron por 10 puntos de vistas distintos, la mayoría de los cuales están reflejados en la práctica del management. Cada uno tiene una perspectiva única que, al igual que los hombres ciegos, se centran en un aspecto importante de la creación de estrategia.

Cada una de estas escuelas debe ser considerada de manera conjunta, ya que, una pudo no concebirse sin la base de la otra, aun cuando cada una expone un pensamiento limitado y profundo, pero interesante y sagaz de sí misma.

Mintzberg (s.f) resume y agrupa las 10 escuelas de pensamiento por categorías, tratando de exponer similitudes entre cada una de ellas:

Las tres primeras son de naturaleza. Se ocupan más del modo en que debieran formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se crean. La primera de ellas, que en la década de los '60 presentó la base sobre la cual se construyeron las otras dos, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción.

La segunda escuela, desarrollada paralelamente en los '60 que alcanzó un frenesí de publicaciones y prácticas en los '70, formalizó esa perspectiva y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. En los años '80 este sistema fue algo desplazado por la tercera escuela prescriptiva, menos interesada en el proceso de formación de estrategia que en el verdadero contenido de la misma. Se la conoce como escuela de posicionamiento porque se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico.

Las tres escuelas que siguen consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en que en prescribir un comportamiento ideal. Desde hace mucho tiempo, algunos autores notables han asociado a la estrategia con la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran der. Pero si la estrategia puede ser una visión da, entonces su formación debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Por consiguiente, también se ha desarrollado una escuela cognoscitiva, pequeña pero importante, que procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.

Cada una de las tres escuelas subsiguientes ha tratado de ampliar el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual, de extenderlo a otros grupos y otros actores. Para la escuela de aprendizaje, el mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o "aprende". Algo similar, pero con un giro diferente, es la escuela de poder, la cual trata la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. A diferencia de esto, hay otra escuela de pensamiento que

considera que la formación de estrategia está arraigada en la cultura de la organización. Por lo tanto, el proceso es visto como fundamentalmente colectivo y cooperativo. Y luego están los que proponen una escuela ambiental, teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en su contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización.

Nuestro último grupo no contiene más que una escuela, aunque podría argumentarse que en realidad se trata de una combinación de las demás. La llamamos de En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos de nuestra bestia -el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos- en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones.

Por otra parte, la planeación estratégica enmarca el proceso que se llevará a cabo dentro de la organización. Esta herramienta permite estructurar la forma en que se deben realizar las actividades y que estrategia formular para el cumplimiento de los objetivos. Terry y Franklin (1986) definen el proceso de planificar como:

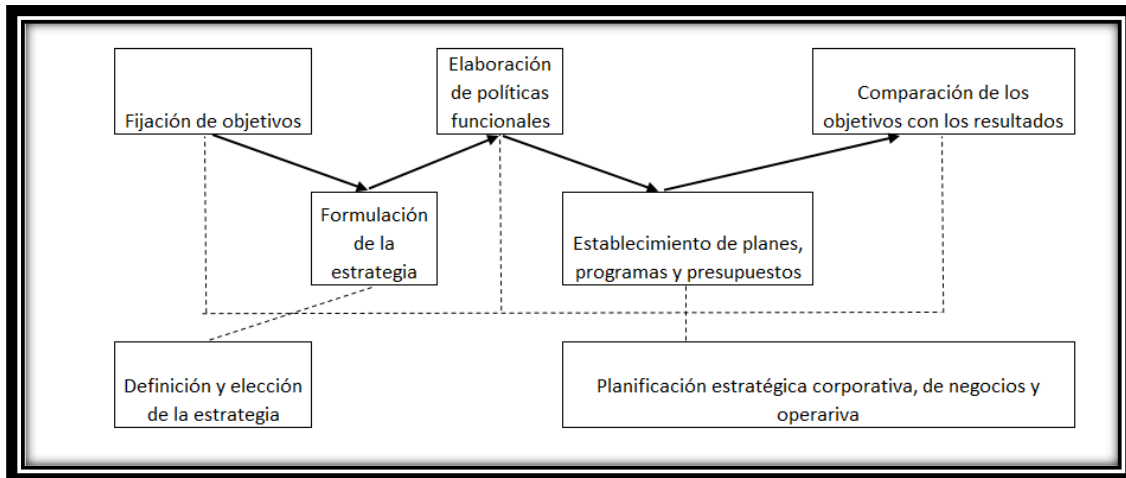
Fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización, la selección y relación de hechos, formulación y uso de supuestos sobre el futuro y la formulación de actividades que permitan alcanzar los objetivos.

En este sentido, la planeación estratégica no es una estructura que cada empresa deba adoptar, sino, que dicha planeación debe contener las herramientas que se adapten a los requerimientos de la empresa. Garrido (2006) define el concepto de planificación y estrategia como indisolublemente unidos, ya que, ambos designan a un proceso secuencial encaminado a la obtención de uno o más objetivos. Es importante resaltar que la planificación conlleva diferentes niveles y estos se dan de acuerdo al tamaño de la empresa y sus necesidades. Garrido Op. cit, expone tres tipos de planificación:

- Planificación corporativa, se refiere a la forma en como la organización responde a tres interrogantes, como: ¿Dónde invertir los recursos de la empresa? ¿Dónde obtener recursos adicionales? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?
- Planificación divisional, se deriva de la anterior y consiste en cómo lograr el éxito de cada uno de los sectores de actividad elegidos. Se hace importante en este tipo de planes utilizar técnicas diferentes como son la segmentación de mercado o el análisis competitivo.

- Planificación funcional, se concreta la idea genérica del plan de empresa en políticas, planes y programas concretos. Si la planificación estratégica se concibe como un proceso secuencial a la fijación de objetivos, seguirá la determinación de un presupuesto y todo ello deberá pasar por los diferentes niveles estratégicos de la empresa.

1 Gráfica: El proceso de planificación de la estrategia



Fuente: Dirección estratégica, Garrido (2006)

Para una enmarcación más profunda del proyecto es importante abordar someramente la teoría de sistemas propuesta por Bertalanffy en la década de los 40, esta teoría fue de gran aporte para las ciencias sociales y naturales, pero que sirvió para revolucionar los enfoques administrativos, permitiendo analizar las partes de una empresa de manera individual, pero sin concebirse de manera separada. Es sustancial comenzar a definiendo la palabra sistema, según Sanz (2012)

Un Sistema es un conjunto de elementos en interacción; ordenadores, bandada de patos, cerebro, etcétera. En el caso de sistemas humanos (familia, empresa, pareja, etcétera) el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común. Por lo tanto, todo sistema se compone de un aspecto estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y un aspecto funcional.

En este mismo sentido la teoría de sistemas toma fuerza en los inicios aristotélicos de causa y efecto, y de que cada fracción por mayor que sea forma parte de una mayor. Bertalanffy (1976) indicó que no existe elemento físico o químico independiente, todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Bertalanffy Op. cit, expone que existen dos tipos de sistemas:

- Sistemas abiertos: Mantienen unas fronteras abiertas con el mundo (el resto de sistemas) con los que comparten intercambios de energía e información.
- Sistemas cerrados Hay muy poco intercambio de energía e información con el medio más amplio en que viven.

Además, referencia los principios de la teoría general de sistemas:

- Totalidad: El sistema trasciende las características individuales de sus miembros.
- Entropía: Los sistemas tienden a conservar su identidad.
- Sinergia: Todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema.
- Finalidad: los sistemas comparten metas comunes.
- Equifinalidad: Las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales.
- Equipotencialidad: Permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas.
- Retroalimentación: Los sistemas mantienen un constante intercambio de información.
- Homeostasis: Todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable.
- Morfogénesis: Todo sistema también se define por su tendencia al cambio.

Adicionalmente, mencionar el concepto de entorno emitido por Fernando Cruz Kronfly resulta pertinente para este proyecto de investigación, pues, permite entender más afondo el concepto de organización y su entorno organizacional. (Cruz s.f) exterioriza a la organización como un elemento que contiene un "interior" y un "exterior", dando por explicado que todo lo que está fuera de una empresa pero que tiene incidencia sobre ella es considerada como su entorno. Sin embargo, los sucesos no indican ser tan sencillos como se muestran, es vital reconocer en que espacio termina el "afuera" y donde comienza el interior de una organización.

Continuando el análisis, Cruz Op. cit, explica lo preocupante que puede llegar a ser el ambiente externo para las organizaciones tomando el concepto del "afuera" y cambiándolo por "ajenidad al control"; es ahí donde la preocupación se incrementa porque si bien es cierto que existen elementos externos que pueden afectar a las compañías, pero la posibilidad de no poder controlar elementos ajenos a ella aumenta mucho más la incertidumbre. Esto quiere decir que no es suficiente tener conciencia de estos aspectos, principalmente del exterior de las organizaciones,

sino, que basta con conocer que este ambiente posee procesos independientes y fuerzas de poder ajenas a las dificultades de la empresa.

En este sentido Cruz s.f define el proceso como:

Una dinámica en la cual, si bien los actores pueden ser sujetos humanos, no obstante, ella ocurre mediante la ausencia de una voluntad o de una intención conscientemente orientada a un fin, y mucho más por la fuerza de una racionalidad colectiva o por la presencia de una lógica suprasubjetiva que por su misma naturaleza adquiere autonomía respecto de los sujetos humanos que la protagonizan, hasta el punto de comportarse mediante leyes objetivas propias ya del proceso y de su lógica material, mucho más allá de la intención o de la voluntad individual.

Continuando, Cruz Op. cit, puntualiza acerca de los centros de poder y esclarece su función:

Los centros de poder están constituidos por personas que, guiadas por la defensa de un interés determinado, se organizan para tomar decisiones intencionalmente dirigidas al logro de ciertas finalidades, y para implementar dichas decisiones y llevarlas a buen término. El poder de esos centros depende de su capacidad para realizar sus intereses.

Una vez expuesto el concepto de entorno emitido por Fernando Cruz, se considera de vital importancia analizar los aspectos fundamentados por Michael Porter, los cuales permiten reconocer las variables del ambiente externo e interno de la organización.

Michael Porter (Como se citó en Garrido 2006) realiza los aportes más importantes en el análisis estratégico: El modelo de las cinco fuerzas competitivas para el análisis de los sectores, la cadena de valor o business system y la clasificación de las estrategias. Porter es uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la estrategia competitiva, proponiendo estrategias, técnicas y metodologías referente al tema citado.

Ahora bien, Porter define cada una de sus ideas; La Cadena de valor explicada en su obra La ventaja competitiva es:

Un instrumento destinado a componer las diferentes operaciones realizadas por una empresa en un determinado sector de actuación. Su finalidad es ayudara conocer cada fase de la acción desarrollada por la empresa y entenderla como un proceso concatenado y sucesivo en el que se va añadiendo valor o riqueza.

Esta cadena de valor actúa de manera conjunta con unas competencias que el agrupa de la siguiente manera:

- Competencias económicas: son acciones que se pueden aplicar a todos los eslabones de la cadena de valor con el fin de mejorar sus performances o rendimientos. Entre los más relevantes se encuentran:
 - ✓ El uso de la tecnología como sustitutivo del capital o la mano de obra.
 - ✓ La concepción del producto más novedosa o de alguno de los procesos.
 - ✓ El dominio de las fuentes de suministro.
 - ✓ La capacidad de producción.
 - ✓ Los costos de producción mejorados a través de economías de escala, de estandarizaciones, de sustitución de componentes o también como consecuencia de la curva de la experiencia.
 - ✓ La calidad de la fábrica.
 - ✓ El marketing y la coherencia de marketing mis, así como la calidad en la distribución.
 - ✓ La fidelización del cliente mediante presiones a través de la imagen de marca, de la cuota de mercado o de la vinculación de otros medios.
 - ✓ El servicio postventa como forma de asegurar calidad, imagen y fidelización.
- Competencias de gestión: estas son habilidades o fuerzas aplicadas en determinadas funciones de la cadena y deben buscarse en el ámbito financiero (solidez, liquidez, capacidad de endeudamiento...) en el ámbito de los recursos humanos (modo de selección, motivación, salarios, etc.) y en los mecanismos de toma de decisiones, así como en la estructura, el control y los sistemas de información y comunicación, de tal forma que consiga una acción gestionada de forma flexible, ágil, descentralizada y sobre todo adaptada al tipo de acción o de negocio emprendido.
- Competencias psicológicas: se entienden como una asimilación de las características del sector en el que se opera y una mimetización o simbiosis con el mismo, de tal forma que sus creencias, cultura y cambios sean percibidos por la organización y utilizados como elemento configurador de las nuevas acciones.

Otro aspecto fundamental que expone Michael Porter es el contexto competitivo y explica que todo sector de actividad se inserta en una cadena económica de tres niveles: sector proveedores, sector a analizar y sector clientes. Porter define el sector como un conjunto de operaciones técnicas y de relaciones comerciales y económicas coordinadas por un conjunto de operaciones.

Las cinco fuerzas que expone este autor exponen las actuaciones y explican un sector:

1. *Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores*, El aumento de precios y la reducción de la calidad de los productos vendidos son medios potenciales a través de los cuales los proveedores pueden ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria.
2. *Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes*, Las empresas buscan maximizar la recuperación del capital invertido. Los compradores prefieren adquirir productos al precio más bajo posible, con el cual la industria obtiene la tasa de recuperación sobre el capital invertido más baja aceptable.
3. *Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector*, En muchas industrias las empresas compiten de manera activa entre sí para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. La competencia entre rivales se estimula cuando una o más empresas sienten la presión competitiva o identifican una oportunidad de mejorar su posición en el mercado. La competencia entre rivales a menudo se basa en el precio, la innovación del producto y otras acciones para lograr la diferenciación del producto
4. *Amenazas de nuevos competidores*, determina la probabilidad de que nuevas empresas entraran en un sector industrial y competieran por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolo aumentando los costos de la compañía. A menudo, los competidores potenciales cuentan con recursos sustanciales y un gran interés en lograr una mayor participación en el mercado.
5. *Amenazas de llegada de productos sustitutos*, Amenaza de los productos sustitutos. Determina el grado en que algunos otros productos pueden cubrir la misma necesidad del comprador, debido a que está disponible como una alternativa o sustituto.

Por último y no menos importante se hace necesario reconocer la clasificación que hace el autor citado sobre las posibles estrategias en virtud de la amplitud de ámbito competitivo elegido y el grado de cercanía al cliente. Porter (citado en Garrido 2006): 1) Liderazgo en costos; 2) diferenciación, y 3) segmentación o especialización.

Cuadro 2. Ventajas competitivas genéricas según Michael Porter.

		VENTAJAS COMPETITIVAS	
		COSTO REDUCIDO	EXCLUSIVIDAD CLIENTE
Ámbito competitivo	AMPLIO	Liderazgo en costos	Diferenciación
	LIMITADO	Segmentación o especialización	

Finalmente, un estudio de evaluación económica permite analizar la factibilidad de un proyecto. Esta actividad es la fase final de la secuencia de una investigación, si no han existido complicaciones hasta ese momento se tendrá claro la localización, el tamaño, las restricciones y por lo menos la asignación de recursos de la etapa productiva. De acuerdo con Baca (2001) esta fase es una de la más complejas en la construcción de un proyecto y a partir de allí comienza la preocupación de sus integrantes para comprobar la rentabilidad económica del proyecto

Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso de tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo.

Prosiguiendo en el análisis Gonzalez y Lozano (2015) explican en su proyecto que:

El análisis de la relación toma los valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- Si $B/C > 1$ implica que los Ingresos son mayores que los Egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- Si $B/C = 1$ implica que los Ingresos son iguales a los Egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- Si $B/C < 1$ implica que los Ingresos son menores que los Egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

1.5.2 MARCO LEGAL

Las empresas de alimentos están regidas bajo unas normatividades estrictas y exclusivas que garantizan la inocuidad de las prácticas de manufactura. El sector panelero, específicamente la empresa objeto de estudio se base en las siguientes normatividades:

- Resolución 779 de 2006 y NTC 1311.
- Resolución 2674 del 2013.
- Decreto 1774 de 2004.
- Ley 40 de 1990

Resolución 779 de 2006 y NTC 1311

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

La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles procedentes de trapiches que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen la panela con destino al consumo humano, en el territorio nacional, con el fin de proteger la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir al error a los consumidores.

Las disposiciones contenidas en el reglamento técnico que se establece mediante la presente resolución se aplican a la panela para el consumo humano, cuya partida arancelaria es el número 1701.11.10.00, la cual debe actualizarse conforme a las modificaciones efectuadas al arancel de aduanas.

En esta norma se exponen criterios relacionados con las condiciones generales de la panela, su elaboración, los componentes y los requerimientos que estos deben cumplir. Además, se presentan las prohibiciones relacionadas con la preparación.

En un apartado específico se argumenta que los trapiches paneleros deben cumplir para su funcionamiento con condiciones sanitarias y de salud ocupacional relacionadas con las instalaciones físicas, instalaciones sanitarias, personal manipulador, condiciones de saneamiento, disposición de residuos sólidos, control de plagas, limpieza y desinfección, las condiciones del proceso de fabricación, la sala del proceso, las materias primas e insumos, envase y embalaje, almacenamiento y salud ocupacional.

Esta resolución presenta y objeta que las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de panela en las centrales de acopio y procesamiento de mieles vírgenes procedentes de trapiches paneleros, se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura –BPM- estipuladas en el Título II del Decreto 3075 de 1997 o en las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

Finalmente explica que las operaciones y condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de la panela deben cumplir con los requisitos técnico sanitarios señalados en el Título II, Capítulo VII del Decreto 3075 de 1997 o las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan y contar con la respectiva autorización sanitaria, para los establecimientos productores y para el transporte de la misma.

Resolución 2674 de 2012

La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Las disposiciones contenidas en la presente resolución se aplicarán en todo el territorio nacional a:

- A. Las personas naturales y/o jurídicas dedicadas a todas o alguna de las siguientes actividades: fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos;
- B. Al personal manipulador de alimentos,
- C. A las personas naturales y/o jurídicas que fabriquen, envasen, procesen, exporten, importen y comercialicen materias primas e insumos;
- D. A las autoridades sanitarias en el ejercicio de las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos para el consumo humano y materias primas para alimentos.

Decreto 1774 de 2004

Con el objetivo de ejercer inspección, vigilancia y control a la calidad del producto, a través de este decreto se crea la Comisión Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela. En éste tienen asiento y voto el Ministro de Agricultura, el Ministro de Protección Social, el director del INVIMA, el director de la DIAN y el

director de la Policía Nacional o su delegado. El gerente de FedePanela no forma parte de la Comisión, pero asiste en calidad de invitado de forma permanente.

Ley 40 de 1990

La Ley 40 de 1990, conocida como la “Ley Panelera”, establece las directrices para la protección y el fomento de la actividad panelera en Colombia. Entre sus mayores aportes, se encuentra la creación del Fondo de Fomento Panelero, una cuenta alimentada por recursos parafiscales administrados por FedePanela, cuyo fin es promover el desarrollo del sector. De acuerdo con la Ley, los recursos del fondo deben ser destinados a (i) investigación y prestación de servicios de extensión, (ii) promoción del consumo de panela, (iii) campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela, (iv) actividades de comercialización dentro y fuera del país y (v) programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras.

En este aspecto, la Ley dicta que: “La Cuota de Fomento Panelero será del medio por ciento (0.5%) del precio de cada kilogramo de panela y de miel que produzcan los trapiches paneleros con capacidad de molienda inferior a las diez (10) toneladas por hora y del uno por ciento (1%) del precio de cada kilogramo de panela y de miel que produzcan los trapiches con capacidad de molienda superior a las diez (10) toneladas por hora”.

Adicionalmente, se establece que “Los productores ocasionales de panela pagarán la misma cuota que corresponde a los trapiches con capacidad de molienda superior a las diez (10) toneladas por hora, por cada kilogramo de panela que produzcan. Los compradores de miel destinada a la producción de alcohol pagarán el uno por ciento (1%) del precio de cada kilogramo de miel que hayan adquirido de los ingenios azucareros”.

El segundo gran aporte de la Ley 40 de 1990 es la prohibición expresa de la utilización de azúcar derretido como insumo en la producción de panela. En este sentido, la Ley dicta que: “Queda prohibida la utilización del azúcar como insumo en la fabricación de la panela. Quien lo haga y quién utilice hidrosulfito de sodio, anilinas, colorantes tóxicos y demás contaminantes y mieles de ingenio que afectan la calidad nutritiva de la panela o pongan en peligro la salud humana, incurrirá en las siguientes sanciones:

1. Multas de 10 a 100 salarios mínimos, en la primera vez.
2. Cierre del establecimiento por treinta (30) días, en la segunda vez.
3. Cancelación del registro de inscripción y cierre definitivo del establecimiento, en la tercera vez.

La Ley 40 de 1990 también dicta la necesidad de establecer criterios y procedimientos de control de calidad a la producción de panela con el fin de garantizar su idoneidad como un alimento apto para el consumo humano. Se establece lo anterior como un requisito para la exportación de panela.

1.5.3 MARCO ESPACIAL

La ALSACIA SAS, se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca, en el municipio de San Pedro, específicamente en el kilómetro 2 de la vereda Montegrande.

El Departamento del Valle del Cauca, es uno de los treinta y dos departamentos que, junto con Bogotá, Distrito Capital, componen el territorio de la República de Colombia. Se localiza en el Suroeste del país, haciendo parte de tanto la región Pacífica como la Andina. Cuenta con una superficie 22.140 Km², lo que representa el 1.94 % del territorio nacional. Su capital es la ciudad de Cali y está dividido política y administrativamente en 42 municipios.

Valle del Cauca limita por el Norte con los departamentos del Chocó, Risaralda y Quindío; al Este con los departamentos del Quindío y Tolima, al Sur con el departamento del Cauca y al Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó.

De acuerdo Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE el Departamento del Valle del Cauca cuenta con una población de 4.660.741 Habitantes (proyecciones para 2016), siendo el tercer departamento más poblado. La densidad de población en el Valle del Cauca es de 210,51 hab/Km².

El Departamento del Valle del Cauca está situado al Suroccidente de la Republica de Colombia y sus territorios están ubicados entre la cordillera Central y el Océano Pacífico, haciendo parte de la región Pacífica y de la región Andina.

Sus coordenadas geográficas extremas son: 03°05'40" y 05°02'16" de latitud norte 75°42'21" y 77°32'52" de longitud oeste. Su superficie tiene una extensión de 22.140 kilómetros cuadrados (Km²), ocupando el vigésimo tercero (23) lugar en extensión a nivel nacional. Su porcentaje territorial representa el 1.94 % del territorio nacional.

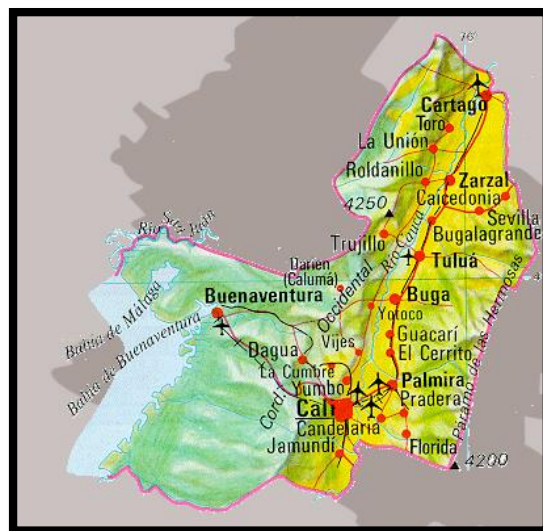
Y limita por el Norte con los departamentos del Chocó, Risaralda y Quindío; al Este con los departamentos del Quindío y Tolima, al Sur con el departamento del Cauca y al Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó. (Toda Colombia, 2019).

2Gráfica: Mapa de Colombia ubicando al Valle del Cauca.



Fuente: Todacolombia.com

3 Gráfica: Mapa del Valle del Cauca



Fuente: cali.gov.co

En este mismo sentido, es importante enfocarse en el lugar de residencia del área específica de estudio.

San Pedro, es un municipio y poblado ubicado en el departamento del Valle del Cauca en Colombia, fue fundado en el año de 1795 por Jorge de Herrera y Gaitán, está situado a 1000 m sobre el nivel del mar con una temperatura promedio de 23°C, cuenta con una extensión de 478.48 Km², y su población según el censo del año 2005 es de 18128 personas. San Pedro se encuentra aproximadamente a 88 km de Cali, la capital departamental.

Su historia se ve reflejada en la llegada de los españoles a este territorio donde encontraron una pequeña tribu de indios: Los "Chancos" cuyo nombre significa "pequeños ídolos de barro". Poseedor de estas tierras Juan de Herrera y Gaitán, las pobló y habitó en compañía de su esposa, Francisca de La Espada.

Más Tarde Don Juan de Ospina en 1812, donó dos plazas cuadradas para edificar la "Iglesia Matriz" de ese curato y la Casa Parroquial. Motivo por el cual el Dr. Tascón asigna como fecha de fundación el 22 de junio de 1812.

San Pedro es un lugar histórico, ya que en el año de 1876, se realizó la famosa Batalla de "Los Chancos", que tomó su nombre de sus primitivos pobladores. Fue Cuartel General de las tropas del Estado del Cauca en la batalla que sostuvo con el Estado de Antioquia en el Sitio denominado "Los Chancos "en la carretera Buga-Tuluá kilómetro 23. En esta batalla se hizo general Rafael Uribe Uribe.

Limita por el Norte y Oriente con Tuluá y Guadalajara de Buga, por el Sur con Guadalajara de Buga, por el Occidente con Yotoco y Riofrío.

Consta de una región plana, desde la orilla derecha del río Cauca, hasta el pie de la cordillera Central, dentro de la zona fértil del río Cauca y otra montañosa al Oriente del municipio que corresponde a la vertiente Occidental de la Cordillera Central.

Cuenta con todos los pisos térmicos divididos así: cálido 130 km², medio 63 km², frío 47 km², bañadas por los ríos Cauca y Tuluá además de varias corrientes menores.

Su economía se basa en la agricultura y ganadería constituyen sus principales renglones económicos. De sus cultivos se destacan los de soya, café, caña panelera, millo, algodón, arroz, frijol, plátano, yuca y banano cobra. Cobra más importancia cada día la producción de tacos de billar y la crianza de pollos y producción de huevos en forma industrial.

El municipio de San Pedro lo conforman los siguientes corregimientos y veredas:

ANGOSTURAS: con sus veredas: El Pijao, El Salvaje, La China, Los Aguacates, Positos, cuenta con un Sendero Ecológico de 5 hectáreas, con diversidad de especies nativas, vegetales y animales. Su temperatura es de 22° C.

BUENOS AIRES: allí nace la quebrada Artieta, o San Pedro, que la baña en diez hectáreas. También se encuentra la Hacienda "La Reina".
Son sus veredas: El Edén, Guaqueros, La Pradera, La Siria, Las Esmeraldas, Playa Rica.

LOS CHANCOS: En este corregimiento se encuentra la casona El Altozano, callejón al corregimiento. Los Chancos, variante clase No.3, en él se celebra el Festival de las Cervezas.
Sus veredas: Belén, Guadalejo, Guayabal, La Toma, Las Chambas.

NARANJAL: sus veredas: La Arenosa, Platanares, Puente Zing.

PRESIDENTE: en él encontramos la Iglesia "Emaus", en la variante al corregimiento de San Pedro. Son sus veredas: Arenales, El Conchán, El Hormiguero, El Recreo.

SAN JOSE: Son famosas las Fiestas de San José. Su única vereda se denomina "El Chircal".

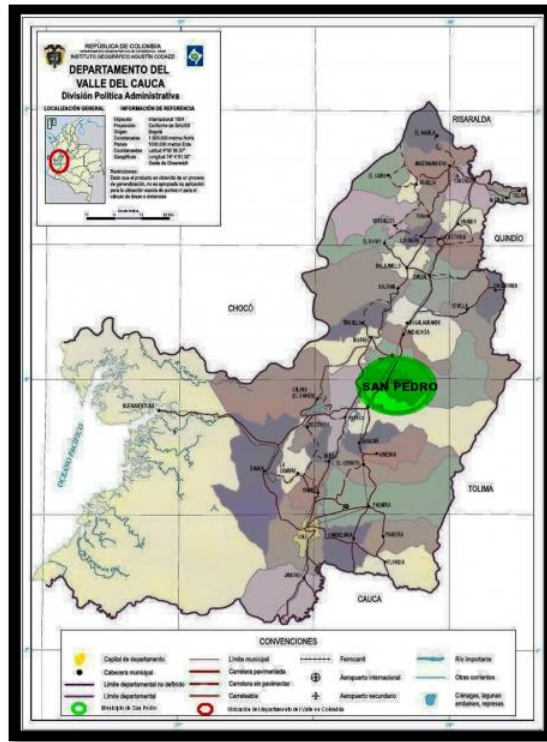
TODOS LOS SANTOS: con sus veredas: Arenales, El Puente, El Salado, Las Brisas, Los Mates, Llanitos Monte Grande, Pavas. En este corregimiento se celebran las Fiestas de Todos Los Santos. (Soy Valle, s.f).

La empresa se encuentra ubicada en el corregimiento Todos los Santos, específicamente en la vereda Montegrande.

Cuadro 3. Datos geográficos de San Pedro, Valle.

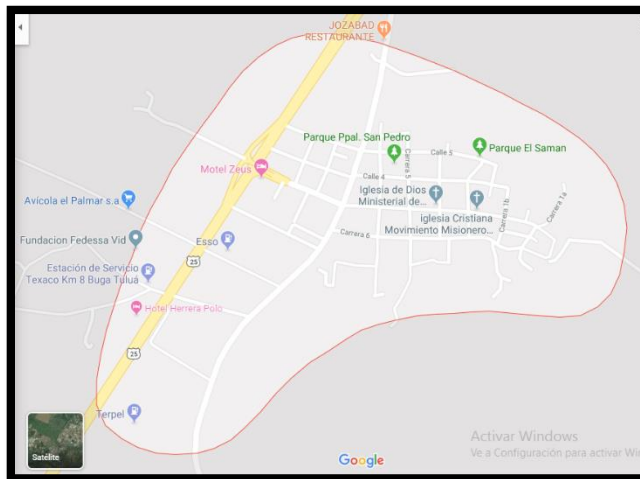
NOMBRE DEL MUNICIPIO	San Pedro
FUNDADOR	Juan de Herrera y Gaitán
FECHA DE FUNDACIÓN	1975
ALTURA	980. mts s.n.m
TEMPERATURA PROMEDIO	23C
MUNICIPIO DESDE	Año 1888, ordenanza 33
EXTENSIÓN	478.48 km 2
POBLACIÓN	16.640 habitantes aprox
GENTILICIO	San Pedreño

4 Gráfica: Municipio de San Pedro Valle, ubicado en el Valle del Cauca.



Fuente: journals.openedition.org

5 Gráfica: Municipio de San Pedro, Valle.



Fuente:

google maps.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

Una vez planteado el problema de investigación, se sustentarán teóricamente las categorías de análisis que serán utilizadas para guiar el objeto de este estudio a través de la elaboración del marco de referencia, y que se sustentará a partir de los estudios realizados por diversos autores en torno al direccionamiento estratégico.

1.6.1 Tipo de investigación

La investigación abarca un enfoque mixto, y se fundamenta en lo descriptivo y exploratorio. Por lo tanto, Bernal (2010) expone en su libro y cita a Salkind (1998) quien menciona que:

Los estudios de carácter descriptivo son aquellos que reseñan características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Además, Cerda (1998) citado en Bernal. Op. cit., afirma que la palabra describir se define como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas, agregando que se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás. Siguiendo el análisis Bernal. Op. cit., menciona que una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

De esta forma la investigación se fundamenta con esta característica porque se busca identificar y describir situaciones encontradas con respecto a su ambiente externo e interno, al mismo tiempo que proponer estrategias que ayuden al mejoramiento empresarial.

Por otro lado, en el ámbito exploratorio se permitirá conocer información que hasta la fecha no se había recolectado. De acuerdo con Sampieri (1997)

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Cabe mencionar que en la empresa objeto de estudio desde su creación hasta en la actualidad no se ha realizado ningún tipo de investigación relacionada con el direccionamiento estratégico ni ninguna otra herramienta que permita crear un horizonte coherente con las necesidades de la organización.

1.6.2 Método de análisis

El método de análisis que se utilizará en este proyecto de investigación será el deductivo, pues, se partirá de generalidades hasta llegar a encontrar características específicas en lo relacionado con el ambiente externo e interno, para así llegar a la formulación de estrategias y proponer maneras de mitigar los impactos negativos que tiene la organización. Abreu (2014) expone el método deductivo y afirma que:

De esta manera se logran determinar características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. En resumen, el método inductivo permite generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas.

1.6.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es de carácter mixto, Hernández (2014) explica enfoque de la siguiente manera:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En este sentido, se trabajará desde el enfoque cuantitativo todo en relación a lo económico, así como los respectivos análisis del sector y micro entorno. De esta misma manera la información obtenida mediante la entrevista, las matrices de ponderación, el análisis de documentos se verá reflejada en conjunto con estos dos enfoques.

1.6.4 Fuentes de información

La información se obtendrá a través de las dos fuentes de información respectivas: Primarias y secundarias.

Fuentes primarias: en primera instancia se tendrá como principal fuente de información a los socios de la empresa, los cuales permitirán conocer el rumbo o el enfoque que se quiere lograr para la organización, de igual manera, se contará con información brindada por los clientes internos de la misma.

Fuentes secundarias: Estas fuentes brindarán principalmente información basada en libros, textos, artículos de autores enfocados al tema puntual de investigación. Del mismo modo las asesorías con profesores y trabajos de grado realizados con respecto al tema.

1.6.5 Técnicas de recolección de información

Para la recolección de información se efectuarán técnicas como la entrevista semiestructurada, según Bernal (2010)

La Entrevista Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Esta entrevista se les realizará a los socios y a los clientes internos de la organización en temas puntuales acerca de su direccionamiento estratégico y de acuerdo a la situación actual de la compañía. Además, se utilizará la técnica de la observación directa, para analizar de manera específica temas referentes a la competitividad de la empresa y la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. Bernal Op. cit. Afirma que:

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.

Y finalmente se pretende realizar un análisis documental sobre los diferentes escritos que existen en la organización en lo que confiere al direccionamiento estratégico. De acuerdo con Bernal Op. cit. El análisis documental pretende analizar material impreso sobre información de carácter relevante para la investigación.

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Un aspecto clave en una organización debe ser el análisis externo, en términos generales, se refiere al hecho de estudiar detalladamente todas las fuerzas exteriores que de una u otra manera impactan en la organización.

2.1.1 Entorno económico

- **Desempleo**

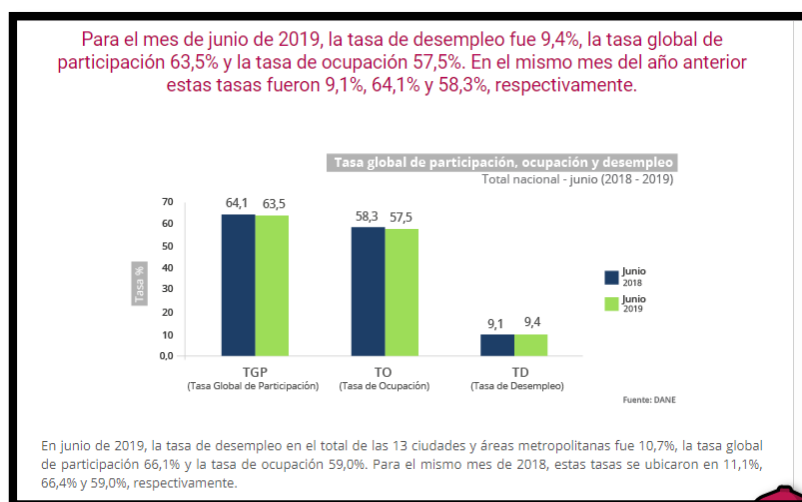
El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reveló que el desempleo en Colombia se ubicó en el 10,5% durante mayo, la cifra fue superior en un 0,8% frente a la registrada en el mismo periodo del año anterior, cuando llegó al 9,7%. La misma situación se evidenció para las zonas urbanas, pues la cifra de desocupados llegó al 11,2% durante el quinto mes del año, mientras que en mayo del 2018 el desempleo fue de 10,1%.

Uno de los indicadores que más incrementó fue el de la población inactiva, pues ingresaron a esta condición 596 mil personas. Según el director del Dane, Juan Daniel Oviedo, son varias las razones que llevan a los ciudadanos a hacer parte de esta categoría.

La población ocupada en el país llegó a los 22 millones, el número de desocupados quedó en 2,5 millones y los inactivos fueron 14,1 millones.

El sector que generó un menor número de empleos fue el de agricultura, donde se destruyeron 200 mil empleos. Le siguió el grupo de industrias manufactureras y actividades inmobiliarias, mientras que las ramas que impulsaron este indicador está liderado por comercio, construcción y servicios comunales. (RCN radio, 2019)

6 Gráfica: Tasa de desempleo



Fuente: Dane 2019.

- **Inflación**

La inflación en Colombia fue de 0,22 % en julio de 2019, en comparación con junio del mismo año. Los grupos cuyos precios más crecieron en este periodo fueron Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,66%), Recreación y cultura (0,51%), Información y comunicación (0,33%) y por último, Transporte (0,28%).

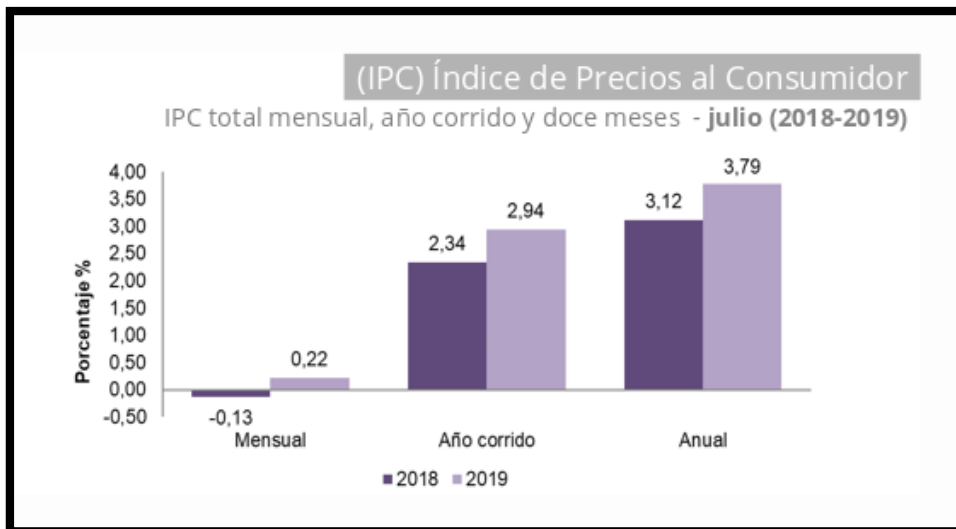
También crecieron, aunque por debajo del promedio nacional, Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,17%), Salud (0,15%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,05%) y Bienes y servicios diversos (0,01%). La Educación no varió (0,00%), mientras que las Bebidas alcohólicas y tabaco disminuyeron en -0,01 %; los Restaurantes y hoteles también (-0,05%) y por último, Prendas de vestir y calzado (-0,23%).

En el mismo lapso, el grupo según nivel de ingreso al que más afectó la inflación fue el nivel vulnerable (0,28 %), seguido por los considerados pobres (0,26 %), clase media (0,22 %) e ingresos altos (0,18 %).

En cuanto a la variación anual, en julio el índice de precios al consumidor subió 3,79 % en comparación con julio de 2018. "En el último año, de las dos divisiones enlazables, la división Bebidas alcohólicas y tabaco (5,17%) se ubicó por encima del promedio nacional (3,79%). Entre tanto, la división Información y comunicación (1,83%) se ubicó por debajo", detalló el DANE.

En este año, los más impactados por la inflación también fue la clase vulnerable (4,17 %), seguida por los considerados pobres (4,13 %), clase media (3,84 %) e ingresos altos (3,31 %). (El espectador, 2019)

7 Gráfica: Índice de precios al consumidor



Fuente: Dane, 2019.

En el mes de julio de 2019, el IPC registró una variación de 0,22% en comparación con junio de 2019. Cuatro divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,22%): Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,66%), Recreación y cultura (0,51%), Información y comunicación (0,33%) y por último, Transporte (0,28%). Por debajo se ubicaron: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,17%), Salud (0,15%), Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,05%), Bienes y servicios diversos (0,01%), Educación (0,00%), Bebidas alcohólicas y tabaco (-0,01%), Restaurantes y hoteles (-0,05%) y por último, Prendas de vestir y calzado (-0,23%). (Dane, 2019).

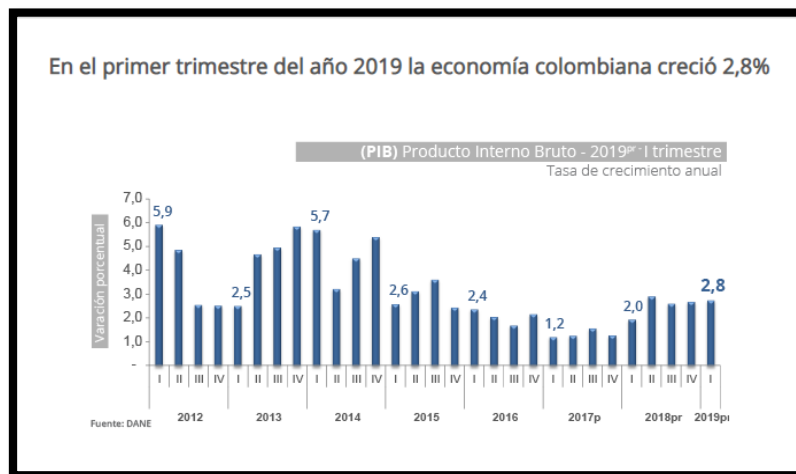
- **Tasas de interés**

De acuerdo con El colombiano (2019) La junta directiva del Banco de la República ajustó 15 meses sin modificar su tasa de interés, y este viernes al término de su reunión de julio anunció que por unanimidad la mantiene en 4,25 %, nivel que se fijó en abril de 2018. La decisión estuvo en línea con las estimaciones de los analistas que respondieron la Encuesta Mensual de Expectativas Económica del Emisor, en la que el consenso estuvo alrededor de que el indicador no tendría variaciones.

Al término de la junta, el ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla, y el gerente del Banco de la República, Juan José Echavarría, coincidieron en señalar que por ahora no resulta conveniente discutir una eventual baja de la tasa.

- **PIB (Producto interno bruto)**

8 Gráfica: Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: Dane 2019.

En el primer trimestre de 2019pr, el Producto Interno Bruto, en su serie original, crece 2,8% respecto al mismo periodo de 2018pr. Las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,0%. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 3,3%. Industrias manufactureras crece 2,9%.

El análisis que realiza El portafolio (2019) sobre las variaciones del PIB se expone que, a partir de cifras publicadas recientemente por el Banco de la República de Colombia, referentes al comportamiento económico hasta el primer trimestre de 2019, es posible advertir que, de nuevo, la economía crezca, pero con cifras menores a 3 por ciento. En efecto, los primeros tres meses de este año, el aumento del producto interno bruto (PIB) fue de 2,8 por ciento. Lejos del 4 o 5 por ciento que se estima debe aumentar anualmente este indicador a fin de que cedan los números de pobreza e indigencia en el país.

Las cifras que corresponden a los sectores de crecimiento en la economía colombiana, además dan base para establecer las razones por las que, aunque el aumento del PIB ha llegado a ser sostenido, este no se traduce en mayores niveles de empleo, tal y como era de esperarse. Es decir, no se ha alcanzado plenamente lo que se reconoce como crecimiento “a favor de los pobres”.

Efectivamente, los sectores que más reportan aumentos de producción en términos anuales, hasta el primer trimestre de 2019, son: finanzas y banca, comunicaciones, minería y comercio. Aparece relativamente estancado, el crecimiento de la industria, y con evidencias de franca desmejora, la construcción y la agricultura.

Además, de esto, se sabe que es el consumo privado (4,1% de crecimiento), el consumo público (2,6% de crecimiento) la inversión (2,8% de crecimiento), las exportaciones (3,6%) y el crecimiento de las importaciones (13,7%), son factores que también están detrás del comportamiento del PIB durante 2018 y el primer trimestre de 2019.

Crecimiento del mercado

Uno de los primeros sectores beneficiados con los estímulos del Ministerio de Agricultura fue el panelero, para el cual ya se comprometieron \$1.000 millones, destinados para apoyar la exportación de 2.000 toneladas de panela o productos compuestos.

Este estímulo es importante para alcanzar las proyecciones de la entidad y de los gremios, que dan cuenta de un potencial incremento de 5% en la producción para

este año (1,6 millones de toneladas), si se tiene en cuenta que durante 2017 se produjeron 1,52 millones de toneladas. A pesar del crecimiento esperado en la producción, las áreas de cultivo se mantuvieron entre 2017 y 2018 en 308.490 hectáreas en todo el territorio, lo que evidencia el aumento en la productividad se puede lograr en este sector, si se tiene en cuenta que actualmente el rendimiento por hectárea pasará de 4,9 toneladas hasta las 5,21 toneladas.

De concretarse este crecimiento, el punto clave será la venta de panela en el exterior. Según datos recolectados por Procolombia, entre enero y julio de este año, las exportaciones del dulce han crecido 36,5%. “En Estados Unidos hay un mercado de nostalgia, y podemos crecer en Europa gracias a la gestión de empresarios y distribuidores de alimentos”, indicó el presidente de Fedepanela.

Uno de estos ejemplos es la compañía Pura Panela, que exporta al Reino Unido. Su gerente, Natalia Welch, consideró que “la demanda de la panela a nivel internacional generará un impacto positivo para los productores y campesinos que la producen en Colombia”. (La república, 2019).

9 Gráfica: Comportamiento del sector panelero en el país.



Fuente: La república, 2019.

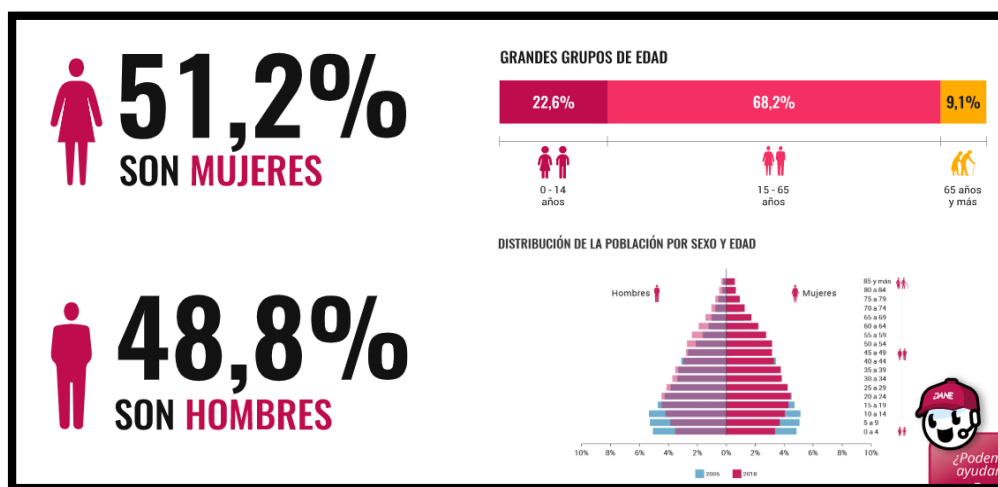
2.1.2 Entorno demográfico

A través del entorno demográfico podremos conocer y cuantificar la población del mercado objetivo. En este sentido es importante mencionar que la información se enfocará a nivel nacional debido a que la empresa objeto de estudio opera en diferentes regiones del país.

- **Población**

De acuerdo con las últimas estadísticas que arrojó el Dane el total de personas censadas, el 48,8% son hombres (21.570.493 habitantes) y el 51,2% (22.593.924 habitantes) son mujeres. Por grupos de edad, el 22,6% está en el rango de 0-14 años; el 68,3% en el de 15-64 años y el 9,1% de 65 y más años. El 77,1% de las personas viven en cabeceras municipales, el 15,8% en rural disperso y el 7,1% en centros poblados. La tasa de alfabetismo de 5 años y más es de 92,6% para el total nacional. Para las mujeres, es de 93,0% y para los hombres 92,1%. En el país hay 14,2 millones de hogares particulares y 13,5 millones de viviendas con personas presentes. Por tipo de vivienda, el 61,53% vive en casa; 32,75%, apartamento; 4,38%, tipo cuarto; 1,1%, vivienda tipo indígena; 0,07% vivienda tradicional étnica¹ ; y el 0,14% en Otro. Para una población total estimada de 48.258.494 millones de habitantes.

10 Gráfica: Población colombiana.

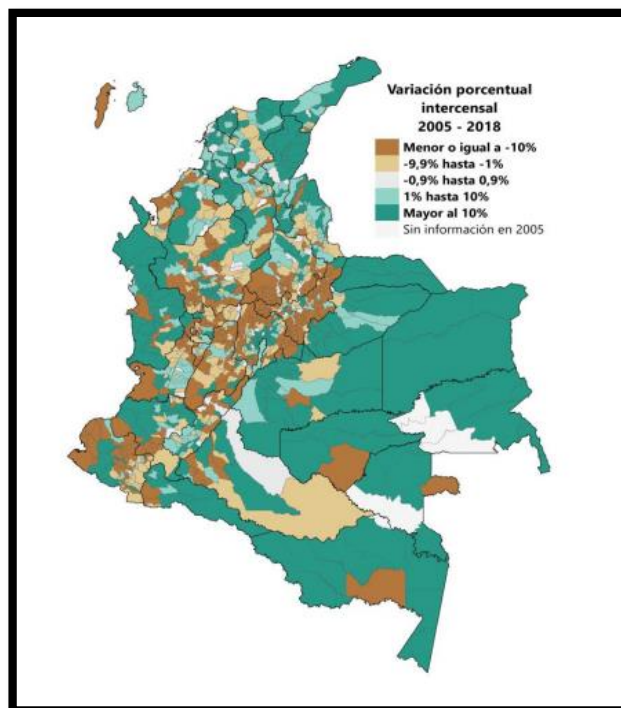


Fuente: Dane, 2019.

- **Concentración de mayor población por departamentos**

Según el Censo nacional de población y vivienda CNPV-2018, los departamentos con mayor población son: Antioquia con 5.974.788 habitantes y Valle del Cauca con 3.789.874 hab. Los departamentos de menor población son: Vaupés con 37.690 habitantes y Guainía con 44.431 hab. Bogotá D.C por su parte tiene 7.181.469 habitantes.

11 Gráfica: Concentración de población por departamentos



Fuente: Dane, 2019.

- **Pobreza**

Según el boletín técnico del Dane La línea de pobreza es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes y servicios (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada. En 2018, la línea de pobreza a nivel nacional fue de \$257.433, que equivale a un crecimiento de 2,7% respecto a la línea de 2017 ubicada en \$250.620. De acuerdo con lo anterior, si un hogar está compuesto por 4

Cuadro 4. Comportamiento de la línea de la pobreza.

Dominio	2017	2018	Crecimiento nominal (%)
Total Nacional	250.620	257.433	2,7
Cabeceras	275.818	283.239	2,7
Centros poblados y rural disperso	165.062	169.185	2,5
13 ciudades y Áreas Metropolitanas.	275.884	283.828	2,9
Otras Cabeceras ³	275.724	282.395	2,4

Fuente: DANE, línea base ENIG 2006-2007, actualizadas por IPC total de ingresos bajos.

personas, será clasificado como pobre si el ingreso total del hogar está por debajo de \$1.029.732. Si la familia vive en las cabeceras este valor es de \$1.132.956; si vive en los centros poblados y rural disperso es de \$676.740; si vive en las trece ciudades y áreas metropolitanas es de \$ 1.135.312 y si vive en otras cabeceras es de \$1.129.580.

2.1.3Entorno sociocultural

- **Cultura, fiestas y celebraciones**

Socialmente la cultura colombiana se compone de muchos grupos étnicos, destacando la población mestiza. A pesar de que el idioma oficial es el español, existen 65 lenguas indígenas. Otra característica es que el 90% de la población colombiana profesa la religión católica, lo que indica que muchos de los días festivos de Colombia tienen una connotación religiosa.

El colombiano se distingue por ser abierto, alegre, atento, hospitalario, trabajador y siempre saca tiempo para estudiar y seguir formándose. Igualmente son personas muy creativas o emprendedoras, como ellos mismos dicen tienen empuje, además siempre piensan en el beneficio colectivo. Pese al regionalismo existente, si hay algo que los une es el fútbol y la celebración de los carnavales.

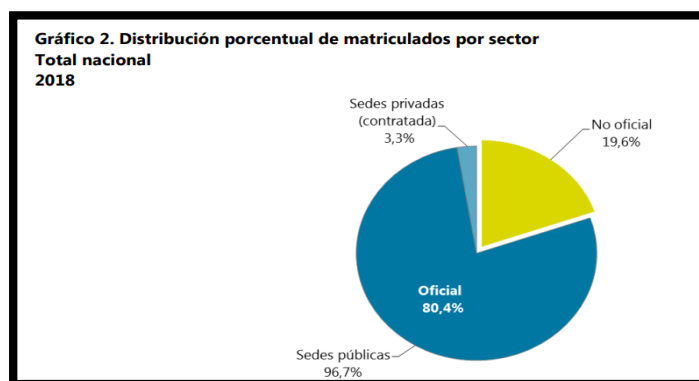
En la cultura colombiana se destacan tres clases sociales: alta, media y baja, que están sujetas a los ingresos familiares. (Cultura, 2019)

- **Educación formal**

Educación Formal es una operación estadística de tipo censo, dirigido a todos los establecimientos educativos legalmente constituidos, del sector oficial y no oficial, que ofrecen los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria, media, ciclos lectivos especiales integrados (CLEI) y modelos educativos flexibles, localizados en el área urbana, y rural dentro del territorio nacional. (Dane, 2019)

En términos generales en el año 2018, la matrícula nacional fue de 9.916.546 alumnos, inferior en 1,0% con respecto a la matrícula de 2017 (103.748 alumnos menos).

12 Gráfica: Distribución porcentual de matriculados por sector



Fuente: Dane,2019.

Para 2018, los diez departamentos de mayor registro totalizaron el 65,9% de la matrícula; de estos, los más significativos fueron Bogotá (13,2%) y Antioquia (12,5%). Sin embargo, a nivel departamental, la mayoría registró bajas en las matrículas, principalmente, Nariño (-3,5%) y Bogotá (-2,1%). Mientras el departamento de Magdalena aumentó las matrículas en 1,5%.

Cuadro 5. Alumnos matriculados por departamentos.

Cuadro 1. Alumnos matriculados por departamentos
Total nacional
2017 - 2018

Departamento	2017	2018	Variación (%)
Total nacional	10.020.294	9.916.546	-1,0
Bogotá, D.C	1.336.662	1.308.383	-2,1
Antioquia	1.255.404	1.242.423	-1,0
Valle del Cauca	823.751	811.489	-1,5
Cundinamarca	602.542	604.588	0,3
Atlántico	537.691	534.739	-0,5
Bolívar	501.502	496.947	-0,9
Santander	436.451	439.395	0,7
Córdoba	420.669	420.447	-0,1
Magdalena	355.596	360.898	1,5
Nariño	324.531	313.318	-3,5
Resto departamentos	3.425.495	3.383.919	-1,2

Fuente: Dane, 2019

2.1.4 Entorno tecnológico

De acuerdo con un estudio realizado por la estudiante Laura Marcela Palacios de la universidad Nacional se presenta una nueva tecnología que permite mejorar la calidad y la presentación de la panela.

Esta técnica consiste en una operación de transferencia simultánea de calor y masa. Inicialmente, una corriente líquida, este caso son las mieles de caña panelera, se convierte en polvo mediante el uso de aire, a una temperatura que impide que el material se dañe; además, conserva sus propiedades.

En la actualidad, son muchos los productos que se obtienen por medio de esta tecnología, como frutas deshidratadas, leche en polvo y detergentes. Sin embargo, estos utilizan algunos aditivos como maltodextrinas o gomas que cambian el sabor, el aroma y hasta el color a los productos.

Esta tecnología, adelantada por la ingeniera química Laura Marcela Palacios, magíster en Ingeniería Agrícola y estudiante del Doctorado en Ingeniería Química de la Universidad Nacional de Colombia, busca jalonar al sector panelero para que pueda ofrecer productos de un mayor valor agregado e impulsar el desarrollo de nuevos mercados con el uso de tecnologías de gran impacto.

Para el proyecto, la investigadora busca la manera de obtener un producto en óptimas condiciones al usar un aditivo adecuado que no afecte las condiciones de calidad, propias de la panela.

En este sentido el sector agroindustrial le apuesta a la tecnología e innovación. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo hizo públicos los avances de su Programa de Transformación Productiva (PTP) en cada departamento, los cuales, según los expertos, dejan una lectura clara: una fuerte apuesta por el agro y una mínima presencia de productos tecnológicos y de alto valor agregado. De acuerdo con la ministra María Claudia Lacouture, “este plan quiere potenciar la productividad de la empresa hacia dentro, enfocando los recursos en líneas específicas para generar un mayor crecimiento”.

En este sentido, como explican fuentes del Ministerio, el objetivo no es potenciar la innovación y productividad desde cero, sino aprovechar los avances de cada departamento y así, impulsar los productos que tengan potencial de consumo y exportación en cada uno de los departamentos.

Se esperan importantes avances productivos con el desarrollo de este plan, el Ministerio de Comercio es optimista en cuanto al impacto en productividad que generará en las regiones.

Al 2018, el PTP espera impactar 2.139 empresas, en las cuales se espera un crecimiento de su productividad del 15 %.

Igualmente, se prevé un alza de las exportaciones de hasta 6,5 %, lo que supondría US\$ 400 millones adicionales en las cadenas a las que se le dio prioridad.

En los departamentos, también se encuentran diferencias entre el número de productos que priorizarán. Es importante destacar que el turismo aparece como otro de los sectores fundamentales.

2.1.5 Entorno político legal

El decreto 092 en uno de sus párrafos reza como las organizaciones sin ánimo de lucro que quieran hacer convenios con las instituciones estatales deben colocar como parte de cofinanciación el 30%, asunto que dejó a muchos productores del campo limitados para poder seguir desarrollando proyectos que se llevaban a las regiones con el fin de hacer mejoras en la infraestructura productiva, en

comercialización, en optimización tecnológica y en capacitación de personal, luego ello también fue un aspecto que golpeó duramente a la ruralidad productiva del país, sostuvo Mayorga.

Para 2019 el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Andrés Valencia, se comprometió a reformar este decreto. Además, el gremio tiene retos como exportar 10.000 toneladas de panela generando recursos por \$15 millones de dólares, impulsar cierres comerciales con mejores precios por el producto y gestionar la marca de origen "Panela de Colombia". (sectorial, 2019).

De esta misma manera las exportaciones en Colombia crecen. A pesar de la baja coyuntura de precios, el sector no baja la guardia y espera cerrar el año con un incremento del 10 % en producción (incluyendo azúcar y etanol).

Los estimativos apuntan a que se pasará de 2,62 millones de toneladas en 2017 a 2,87 millones de toneladas en 2018. Cabe recordar que el 30 % de esta producción se vende en los mercados internacionales. Las exportaciones han crecido 9 % entre enero y octubre, aunque los precios internacionales no son favorables, ya que se ubican hoy entre 10 y 12 centavos de dólar por libra. (EL PAIS, 2019).

2.1.6 Entorno ambiental

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Federación Nacional de Productores de Panela - Fedepanela, la corporación Colombiana de Investigación (Corpoica), entre otros actores asociados a la cadena productiva, la cual fue radicada en noviembre del año pasado ante las Naciones Unidas, buscando la aprobación y el apoyo económico para implementar mecanismos que hagan a esta industria mucho más amigable con el planeta, sin afectar la productividad. Se trata de un esquema internacional para lograr que los sistemas productivos en cada uno de los sectores sean cada vez más sostenibles y resilientes a los efectos del cambio climático.

De acuerdo con Fedepanela, históricamente, el proceso de producción de panela se ha visto afectado por la ineficiencia energética de las hornillas, conllevando a prácticas poco adecuadas ambientalmente. Prueba de ello son los casos de quema de llantas en los trapiches. En ese sentido, se han adelantado proyectos pilotos que permitieron promover esta estrategia macro presentada ante las Naciones Unidas, a través de una nota conceptual de descripción llamada: Nino, documento perfil del proyecto donde se establecen las características de lo que se requiere y los componentes que se van a adaptar en la Nama, la cual Fedepanela y la ECDDBC bautizaron como: Reconversión productiva y tecnológica del subsector panelero.

El primero es la promoción de la reconversión productiva en la siembra y manejo de cultivos, con procesos de aprovechamiento del suelo. Además de hacer más eficiente el uso de fertilizantes, prevenir la quema programada de cultivos y establecer huertos con plantas de aglutinante.

El segundo aspecto es la reconversión tecnológica de los trapiches por medio de la implementación de procesos de recirculación térmica, el manejo de dosificadores de bagazo para la reducción de emisiones de metano, el cambio de los motores de combustión interna de diésel por motores eléctricos y la implementación de sistemas de tratamiento de aguas residuales.

Finalmente, la tercera estrategia consiste en el aprovechamiento de la biomasa residual (bagazo) para su utilización en subproductos como el empaque de la panela, producción de papel o alimentación animal. Toda la estrategia reduciría en un 60% las emisiones de gases efecto invernadero por cada kilo de panela producido representando 41GtCO₂e (giga toneladas de CO₂ equivalente). (El espectador, 2016).

De esta misma manera según El Tiempo se construirán en Colombia se construirán 18 trapiches piloto para que a futuro la producción de panela sea más amigable con el medio ambiente. En esos trapiches se remplazará la leña por bagazo, lo que reducirá en un 20 por ciento la emisión de CO₂. Además de la leña, el bagazo sustituirá otros combustibles que utilizan los productores, lo que se reflejará en una reducción de los costos. “Cuando vemos la correlación de trapiches y producción, vemos que no necesariamente donde hay una gran producción panelera hay suficiente cobertura de trapiches. Queremos diseñar un trapiche, primero que sea más amigable con el medio ambiente, segundo que mejore las condiciones de seguridad del trabajador, y tercero que mejore la productividad del trapiche”, afirmó Gaviria. El Director de Planeación añadió que el diseño del proyecto de construcción de los 18 trapiches piloto se hará de la mano con Fedepanela, y hará parte de un paquete de extensión tecnológica que será financiado a través de recursos de regalías.

2.1.7 MATRIZ DE DEPURACIÓN

Cuadro 6. Matriz de depuración.

	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO				JUSTIFICACIÓN
			OM	om	AM	am	
ECONÓMICO	<p>DESEMPLEO <i>Aumento del desempleo en Colombia, en una cifra del 10,7%.</i></p> <p>Representa el nivel de desocupación de la población apta para laborar. El no poder encontrar un trabajo es un gran problema el cual afecta los ingresos de cada uno de los individuos.</p>	<p>Para el 2020, la creación de empleo seguirá siendo débil y sólo se verán menores niveles de desempleo a partir del segundo semestre de ese año. Con lo cual, la tasa de desempleo promedio de 2020 se ubicaría ligeramente por debajo de la de 2019.</p>			x		<p>Se puede decir que el nivel de influencia que tiene esta variable sobre la compañía es alto, ya que, a mayor desempleo menor poder adquisitivo de las personas, lo que lleva a que los mercados no lleguen a nivel de maduración esperada.</p>
	<p>INFLACIÓN <i>Inflación de 0,22%.</i></p> <p>Es el crecimiento en el nivel general de precios. Teniendo como base el IPC del mes anterior.</p>	<p>En lo que respecta al comportamiento de la inflación, la entidad estima que se ubique en 3,3% y 3,2% para 2019 y 2020, respectivamente, en niveles cercanos a la meta establecida por el Banco de la República.</p>			x		<p>El impacto de esta variable sobre la empresa es alto, sin embargo, al encontrarse un aumento en este aspecto afecta de manera negativa. La inflación en este caso se ve relacionada con la adquisición de materias primas y con el poder de compra de los clientes, por lo tanto, estos dos factores se ven fuertemente afectados en el área de</p>

						suministros y los precios en el mercado.
	<p>IPC <i>Incremento del índice de precios al consumidor del 3,79%.</i></p> <p>Es un índice económico en el que se valoran los precios de un predeterminado conjunto de bienes y servicios, también denominado canasta familiar.</p>	De acuerdo a la proyección realizada en la inflación se estima que alza de los precios al consumidor aumentará 0,6% coherente con la inflación.			x	La inestabilidad y el constante aumento de los precios en el mercado limitan a la organización a establecer valores monetarios competitivos y asequibles para los consumidores debido a la variación en los costos de las materias primas.
	<p>TASA DE INTERÉS <i>Tasa de interés constante del 4,25%.</i></p> <p>Es el precio del dinero en el mercado financiero, se refleja a través de la DTF, al igual que el precio de cualquier producto. Cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube.</p>	En consecuencia, con la junta directiva del banco de la república, se afirma que a corto plazo las tasas de interés no tendrán una variación y por el contrario se sigue manteniendo en 4,25% durante más de 15 meses.	x			El sostenimiento del valor de las tasas de interés beneficia a la organización en gran medida debido a la amplia deuda externa de la misma. De cierta manera la empresa en la actualidad se encuentra financiada por intermediarios como bancos y proveedores que

							la suministran mediante créditos.
	<p>PIB <i>Crecimiento del PIB en 2,8%.</i> Mide los índices monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país a término de un año.</p>	<p>Con respecto a las variaciones que ha tenido este factor es posible advertir que, de nuevo, la economía crezca, pero con cifras menores a 3 por ciento. En efecto, los primeros tres meses de este año, el aumento del producto interno bruto (PIB) fue de 2,8 por ciento. Lejos del 4 o 5 por ciento que se estima debe aumentar anualmente este indicador a fin de que cedan los números de pobreza e indigencia en el país.</p>	x				<p>Del crecimiento del PIB se puede inferir que los ingresos de la población colombiana han mejorado, por lo tanto, esta variable impacta de manera positiva en la organización porque existe una mayor demanda de inversionistas y consumidores, lo que implica para la empresa una oportunidad en el mercado.</p>

	<p>MERCADO</p> <p><i>Crecimiento del mercado en 5%.</i></p> <p>El Crecimiento de un mercado es el aumento particular de la demanda de un producto o de un servicio. Si los consumidores no tienen una gran demanda el crecimiento es lento.</p>	<p>A pesar del crecimiento esperado en la producción, las áreas de cultivo se mantuvieron entre 2017 y 2018 en 308.490 hectáreas en todo el territorio, lo que evidencia el aumento en la productividad se puede lograr en este sector, si se tiene en cuenta que actualmente el rendimiento por hectárea pasará de 4,9 toneladas hasta las 5,21 toneladas.</p>	x				<p>El crecimiento del mercado beneficia de manera alta y positiva a la organización, ya que, se incrementa la demanda de panela. Este factor es vital para el desarrollo de la compañía y el aumento tanto de la productividad como de las utilidades.</p>
DEMOGRÁFICO	<p>POBLACIÓN</p> <p><i>Concentración de mayor población por departamentos.</i></p> <p>Esta información se obtiene a través del censo nacional de población y vivienda con el fin de obtener datos demográficos relevantes.</p>	<p>Para variables específicas de la población no existen datos proyectados, por la naturaleza de los mismos.</p>		x			<p>De acuerdo con datos específicos del DANE la mayor concentración de personas se ubica en los departamentos de Antioquia y Valle del Cauca, lo que favorece a la organización debido a que existe la posibilidad de incrementar sus ventas, ya que, los principales mercados de la</p>

							organización se ubican en estos dos departamentos.
	<p>POBREZA</p> <p><i>Aumento de la pobreza con un incremento del 2,7%.</i> La pobreza es la situación de no poder satisfacer las necesidades físicas y psicológicas básicas de una vida digna por falta de recursos.</p>	<p>La pobreza en consecuencia con el desempleo irá aumentando consecutivamente. En datos históricos se ha notado un incremento considerable de hasta el 2%.</p>				x	<p>El aumento de la pobreza a nivel de la organización podría causar un en las ventas del mercado, debido a la falta de poder adquisitivo de las personas, no obstante, equilibrando otras variables externas, el impacto de este factor llega a nivel medio.</p>

	<p>EDUCACIÓN</p> <p><i>Decremento del 1% de la matrícula estudiantil a nivel nacional.</i> Es una operación estadística de tipo censo, dirigido a todos los establecimientos educativos legalmente constituidos, del sector oficial y no oficial, localizados en el área urbana, y rural dentro del territorio nacional</p>	<p>La tendencia para el factor educación no es estimable debido a las variaciones históricas que se han presentado, ya que, mientras en unos departamentos aumenta la matrícula estudiantil, en otras ciudades y departamentos específicos disminuye considerablemente.</p>				x	<p>El impacto que tiene el decremento de la educación al nivel empresarial es bajo, ya que, esta variable no afecta directamente la empresa, sin embargo, al ser un factor determinante para la educación se puede mencionar que a lo largo del tiempo las personas podrían tener menos posibilidades de alcanzar un poder adquisitivo estable.</p>
TECNOLOGICO	<p>TECNOLOGÍA</p> <p><i>Proyectos tecnológicos para el mejoramiento del proceso de la elaboración de panela.</i> Los proyectos tecnológicos tienen como fin el desarrollo de elementos que permitan a futuro crear un valor agregado a un proceso o elemento determinado.</p>	<p>Los proyectos tecnológicos y la inversión en tecnología cada día cobran más fuerza en la nación colombiana, actualmente se está destinando cierto porcentaje del PIB para esta área específica.</p>		x			<p>Los progresos en pro del mejoramiento de actividades específicas como la elaboración de la panela favorecen notablemente a la compañía, ya que, todo lo que se brinde en materia de productividad y valor agregado puede ser implementado, por la misma para un plan de mejoramiento.</p>

	<p>PROGRAMA DE INTERÉS <i>Creación del Programa de Transformación Productiva.</i> El objetivo no es potenciar la innovación y productividad desde cero, sino aprovechar los avances de cada departamento y así, impulsar los productos que tengan potencial de consumo y exportación en cada uno de los departamentos.</p>	<p>Se esperan importantes avances productivos con el desarrollo de este plan, el Ministerio de Comercio es optimista en cuanto al impacto en productividad que generará en las regiones. Al 2018, el PTP espera impactar 2.139 empresas, en las cuales se espera un crecimiento de su productividad del 15 %.</p>		x			<p>Este tipo de programas tienen un impacto positivo medio dentro de la organización, ya que, favorecería de manera considerable a la empresa en los aspectos propuestos, sin embargo, al ser programas de interés social se dificulta el aseso al mismo.</p>
POLÍTICO LEGALES	<p>EXPORTACIONES <i>Supuesto del alza de exportaciones hasta del 6,5%.</i> Las exportaciones son el conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en un territorio extranjero para su utilización.</p>	<p>el gremio tiene retos como exportar 10.000 toneladas de panela generando recursos por \$15 millones de dólares, impulsar cierres comerciales con mejores precios por el producto y gestionar la marca de origen "Panela de Colombia"</p>		x			<p>Las exportaciones a nivel general y bien manejadas son un excelente mecanismo de reconocimiento y rentabilidad para las empresas, por lo tanto, sería una oportunidad para aprovechar en la compañía.</p>

	<p>DECRETOS <i>Limitaciones del decreto 092.</i> Decisión del Consejo de Ministros, o de una entidad equivalente, que aprueba disposiciones de carácter general.</p>	<p>En los decretos nacionales no existen proyecciones debido a la constancia que los mismos deben mantener.</p>				x	<p>Este decreto afecta a la empresa en un nivel medio, pues, se enfatiza que los más afectados por esta ley serán los productores del campo, por lo tanto, de cierta manera, la compañía se afecta porque los proveedores de las materias primas se sitúan en el campo.</p>
	<p>PROGRAMA DE INTERÉS <i>Proyecto de ley.</i> Redacción provisional que se hace de un tratado, ley o reglamento o del conjunto de disposiciones necesarias para llevar a cabo algo.</p>	<p>Este proyecto fue aprobado por la comisión tercera que beneficiará a más de 600 mil paneleros en materia de calidad, promoción al consumo, comercialización de panela, mieles y derivados, así como la formalización de trapiches.</p>		x			<p>Este programa beneficia en un nivel medio a la organización, ya que, como se mencionaba este tipo de proyecto tienen un alcance público y demorado, sin embargo, todo lo que sea en materia de mejora para el sector beneficia de manera positiva a las organizaciones.</p>
AMBIENTAL	<p>ESTRATEGIAS DE MEJORAS AMBIENTALES La Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono, liderada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo</p>	<p>El compromiso del país en la COP 21 es lograr la reducción del 20% de las emisiones para 2030. Para ello, los ministerios de</p>	x				<p>Una de las principales preocupaciones de las empresas paneleras es la contaminación causada por las emisiones realizadas, en la actualidad</p>

	<p>Sostenible, a través de la Dirección de Cambio Climático, quienes han identificado una amplia variedad de opciones y alternativas en el subsector productivo que pueden modificar sus escenarios de emisiones.</p>	<p>Ambiente y Agricultura han venido trabajando en la priorización de algunas de las actividades productivas que más emisiones generan.</p>				<p>se realizan este tipo de estrategias con el fin de mitigar y prevenir daños ambientales, por lo tanto, estas alternativas benefician de manera positiva a las organizaciones que causan este tipo de problemas.</p>
	<p>CONCIENCIA AMBIENTAL <i>Construcción de trapiches futuros amigables con el medio ambiente.</i> Es una filosofía general y movimiento social en relación con la preocupación por la conservación del medio ambiente y la mejora del estado del medio ambiente.</p>	<p>Se espera que a futuro se cree más conciencia en las operaciones de los trapiches paneleros con respecto a la emisión de gases y a los impactos ambientales negativos que se causan en la sociedad.</p>		<p>x</p>		<p>La conciencia ambiental que se espera obtener en la construcción de trapiches más amigables con el medio ambiente impacta de manera positiva en la organización en un nivel medio, ya que, las estrategias expuestas por estos mecanismos pueden ser adoptadas en las industrias más antiguas.</p>

2.2 ANÁLISIS SECTORIAL: FUERZAS DE PORTER

Después de realizar los análisis pertinentes para identificar el impacto de variables influyentes en la organización, es de vital importancia diagnosticar las fuerzas del sector. Para esto se emplearán el modelo de las cinco fuerzas de Porter como marco en la evaluación de la industria.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y que, por tanto, pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva. (Porter s.f).

13 Gráfica: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: ABC del emprendedor.

A continuación, se analizan de manera general las siguientes fuerzas

- Competidores actuales.
- Análisis de rivalidad.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutos.
- Poder de negociación de clientes y proveedores.

2.2.1 COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales de La Alsacia se determinaron de acuerdo a su ubicación geográfica, su reconocimiento y su trayectoria en el mercado.

Cuadro 7. Competidores actuales

NOMBRE	UBICACIÓN
Industrias Alimenticias El Trébol	Andalucía, Valle del Cauca
Prodecaña San Diego	San Pedro, Valle del Cauca
Trapiche Victoria	Tuluá, Valle del Cauca
Trapiche San Sebastián	Roldanillo, Valle del Cauca
Trapiche Lucerna	Bugalagrande, Valle del Cauca

2.2.2 ANÁLISIS DE RIVALIDAD

La rivalidad en el sector es perspicaz, sobre todo, porque en ciertas regiones del país existe gran concentración de industrias similares. Las condiciones de la demandan generan una tasa de crecimiento constante en el sector, por lo tanto, las empresas deben actuar con mayor rapidez ante la presión de los cambios externos y así lograr permanecer vigentes en el mercado.

En este sentido, y ante las fuertes subidas del precio de la materia prima, se ha creado una competencia desleal dentro del sector. La ley que rige a las industrias paneleras es la ley 40 de 1990, donde estipula que queda prohibida la utilización de azúcar como insumo de fabricación en la panela. Esta ilegalidad lleva a que las empresas compitan con trapiches piratas quienes aprovechan y fabrican panela falsificada.

De esta manera, el sector panelero compite con productos de baja calidad y de bajos precios fabricados ilegalmente, a partir de unos insumos más económicos como el azúcar o mieles no vírgenes. Esta situación golpea fuertemente a las industrias, ya que, el principal nicho de mercado de la panela se ubica en los estratos más bajos, por lo tanto, las personas buscarán consumir el producto más económico.

2.2.3 COMPETIDORES POTENCIALES

La rigidez que exige el sector panelero conlleva a que las barreras de entrada sean representativamente altas, por lo tanto, los competidores potenciales en esta industria son considerados una gran minoría. En este sentido se podrían considerar competidores potencias a aquellos trapiches que operan de manera ilegal en el mercado, ya que, al ofrecer productos de muy bajos precios se pueden posicionar

fuertemente en el mercado. Sin embargo, existen empresas paneleras con buenas prácticas de manufactura que pueden llegar a penetrar el mercado de la empresa objeto de estudio.

Dentro de esta se encuentran:

Cuadro 8. Competidores potenciales.

NOMBRE	UBICACIÓN
Trapiche La Palestina	Pradera, Valle del Cauca
Trapiche Biobando SAS	Obando, Valle del Cauca
Trapiche Santa Helena	Pradera, Valle del Cauca

Se determinaron estos trapiches como competidores potenciales de la organización debido a que operan de manera cercana a la compañía y fácilmente podrían entrar en el mercado.

2.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productores de panela están expuestos a competir con diferentes productos relacionados con los edulcorantes sintéticos y la producción de azúcar, que son los sustitutos más grandes de la panela. Esto genera una desventaja cuando existe un incremento en los precios de venta de los productores. Además, las personas preferirán el consumo de azúcar debido al bajo costo.

Es importante mencionar que la fuerza que ha tomado la panela en la actualidad es bastante representativa. Este producto ha logrado adaptarse en un mercado más variable y se usa para:

- Coctelería
- Repostería
- Galletería
- Gastronomía internacional
- Bebidas refrescantes
- Bebidas calientes
- Industrias de alimentos
- Como insumo en las mezclas de nuevos productos

En este sentido los productos derivados de la panela tendrían infinidad de sustitutos, pero por la naturaleza del producto principal, se toma como principal sustituto el azúcar.

2.2.5 CLIENTES Y PROVEEDORES

- *Clientes*

El sector panelero se caracteriza por ser un canal de abastecimiento a grandes cadenas de distribución, quienes generalmente suministran al cliente final y a tiendas de barrio que venden en cantidades menores. Dentro de los clientes principales se encuentran:

- Olímpica
- La 14
- El Éxito
- Cañaveral
- Surtifamiliar
- Comfandi
- Carrefour
- Jumbo
- Colsubsidio
- Ara
- Justo y bueno
- D1
- De primera
- Supermercados Boom
- La vaquita
- Surtimax
- Carulla
- El olímpico
- Ventanilla verde
- Mercamax
- Mercaldas
- Bodegas La Alsacia
- Aburrá
- Supercundi

Proveedores

Los proveedores de las industrias paneleras son generalmente los mismos abastecedores. En la elaboración de la panela se necesitan pocos insumos, como la bolsa donde se empaca, la cinta, la caja, productos relacionados con el proceso de la panela y la materia prima. La caña usualmente es proveída por personas naturales que cuentan con hectáreas de caña.

- Cartón Colombia (Caja)
- Cartones América (Caja)

- Xiva pack (Bolsa)
- Flexi pack (Bolsa)
- Alyco (Herramientas)
- Discovery pack (Cinta)
- Cinta andina (Cinta)
- Prodecales (Cal)
- Promical (Cal)
- Lipesa (Floculante)
- Nalco (Químicos)
- Rivercol (Aceite de palma)

Dentro de los proveedores de la caña se encuentran personas naturales y algunos ingenios cerca del sector:

- María del Socorro Palao
- Rodrigo García
- Ingenio Carmelita
- Ingenio San Carlos
- Álvaro Perea
- Álvaro Tenorio
- Julio Salazar
- Luis Alberto Rodríguez
- Bernardo Dassa
- Carlos Montoya

2.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

LA ALSACIA SAS, se encuentra categorizada dentro del sector azucarero, específicamente en la industria panelera. A continuación, se realiza el análisis de las variables más pertinentes para la empresa.

- **BARRERAS DE ENTRADA**

Cuadro 9. Barreras de entrada.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<p><i>Economías de escala</i></p> <p>Poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen.</p>	<p>La producción de panela en Colombia está teniendo una serie de connotaciones que giran en torno a la sobreproducción de caña y a los precios bajos que no alcanzan a cubrir los costos de la elaboración de panela. Las economías de escala permiten que un mayor volumen de panela producida</p>

	<p>permite reducir los costos de elaboración, por esta razón, las empresas usan esta estrategia para tratar de sobrellevar los elevados y desvariados precios de producción. Por lo tanto, la economías de escala son una barrera de entrada alta para aquellas empresas que deseen ingresar al sector, pues, necesitarían producir grandes cantidades para poder ser competitivas dentro del gremio.</p>
<p><i>El requisito de capital para entrada.</i></p> <p>Requisito que determina la cantidad máxima requerida de capital que la entidad debe mantener como proporción de un determinado nivel de activos de acuerdo a las normas.</p>	<p>Los requerimientos de capital para incursionar en la industria son relativamente altos. En un principio la elaboración de la panela era un proceso netamente artesanal, actualmente para entrar a competir en la industria se requiere una connotación industrial que gira en torno a resoluciones y a tecnologías de difícil adquisición. Para comenzar a producir en términos competitivos dentro de la industria es necesario tener maquinaria de última tecnología, que permita producir a gran volumen, de una manera eficiente y con excelente calidad.</p>
<p><i>El acceso a los canales de abastecimiento.</i></p> <p>Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias y bienes, artículos principalmente, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o que directamente se compran para su venta. Esta variable hace referencia a que tan difícil pueda ser el acceso a estos.</p>	<p>El acceso que se tiene a los proveedores es de cierta manera sencillo, ya que, las empresas cuentan con ciertos canales de abastecimiento establecidos de acuerdo al proceso de siembra, corte y alce del producto. Sin embargo, la crisis del sector azucarero golpeó fuertemente a los productores de la región debido a la baja de precios y a la rígida estructura de costos a la que deben someterse con la velocidad de estos bajos. Este fue el caso de los proveedores específicos de la zona, dejando al valle del cauca como una de las regiones con esa materia prima más</p>

	costosa, esto con el fin de sostenerse en el mercado.
<p><i>Lealtad de los consumidores o proveedores.</i></p> <p>Hace referencia a la relación que existe entre los proveedores y compradores.</p>	La lealtad de los consumidores en esta industria es claramente importante, pues, al ser un producto de la canasta familiar las personas se aferran fuertemente a las marcas. Al llegar a un nuevo mercado donde esta variable es fundamental se tendrá que cumplir con grandes aspectos en materia de calidad, reconocimiento y precios para lograr tener un lugar competitivo dentro de la industria.
<p><i>Experiencia</i></p> <p>Tiempo especializado en una industria, un producto o un bien específico.</p>	El “saber hacer” en esta industria es fundamental, pues, el tiempo y la experiencia juegan un papel fundamental en el ámbito de reducción de costos y del reconocimiento. No obstante esta factor se debilita cuando existe una perturbación importante que causa que los productos pierdan su valor.
<p><i>Represalias esperadas</i></p> <p>Acto de hostilidad estado responde a otro o alguien por una ofensa recibida.</p>	Las represalias que pueda tener una empresa sobre un competidor potencial son bajas, ya que, al ser una industria tan amplia y tan compleja se les brinda poca importancia a los competidores potenciales y de esta manera se concentran principalmente en los competidores actuales. Sin embargo, las estrategias que en muchas ocasiones se generan con el fin de atacar a un competidor fuerte pueden incurrir claramente afectando a aquellos que desean entrar en la industria o sea el caso de los que apenas están empezando en el sector.
<p><i>Legislación o acciones gubernamentales.</i></p>	La industria panelera en Colombia ha tenido variaciones en diferentes aspectos, ya que, este proceso ha dejado de ser artesanal y, por lo tanto, ha exigido elevar el nivel de fabricación

<p>Conjunto de leyes por las cuales se regula un Estado o una actividad determinada.</p>	<p>con unos procesos tecnológicos más especializados. Por lo tanto, todas estas empresas deben acatar leyes sobre la producción, comercialización y manipulación de panela, lo que hace la entrada a la industria todavía más compleja. Estos parámetros exigidos para todas las industrias de alimentos deben de ser avalados por diferentes instituciones que verifiquen la inocuidad del proceso realizado.</p>
<p><i>Diferenciación.</i></p> <p>La diferenciación de productos es el proceso de distinguir un producto o servicio de otros, para hacerlo más atractivo para un mercado objetivo en particular.</p>	<p>La diferenciación en esta industria debe de ser bien estructurada y planeada estratégicamente, ya que, al ser un producto estándar contiene las mismas características de un producto de una empresa similar. En este caso se debe apuntar a tener estrategias abstractas que generen un valor agregado y que este sea percibido por el cliente, ya sea, en materia de calidad, precios, innovación o algún otro factor que sea ajeno a la elaboración estándar del producto.</p>

De acuerdo con el análisis realizado y la matriz de evaluación se puede concluir que las barreras de entrada a este sector son notablemente altas, principalmente por los altos requerimientos de capital que se necesitan, por la alta curva de experiencia que generalmente tienen las empresas del gremio, por la capacidad de producir en escalas altas. Además, a estas variables se les añade los diferentes requisitos legales que deben cumplir y la diferenciación que deben lograr por obtener una posición competitiva en el mercado.

- **AMENAZA DE SUSTITUTOS**

Cuadro 10. Amenaza de sustitutos

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<p><i>Sustitución de producto por producto.</i></p>	<p>La sustitución de un producto por otro que cumpla exactamente las mismas funciones es una opción válida para</p>

<p>La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de producto porque los consumidores cambian entre cada alternativa.</p>	<p>diferentes industrias cuando se tienen determinados productos, sin embargo, la panela es de difícil sustitución, ya que, por sí sola es un producto sustituto del azúcar y actúa como endulzante y bebida natural de caña de azúcar. Sin embargo, existen endulzantes artificiales con diversos aspectos que quieren brindar beneficios sobre la salud. Hasta el momento estos no han sido una amenaza fuerte para la industria panelera, pero lo es, para el sector azucarero como tal.</p>
<p><i>Sustitución de la necesidad.</i></p> <p>Se refiere al proceso de sustituir la necesidad de un nuevo producto o servicio, lo que hace que el servicio o producto sea actual sea innecesario.</p>	<p>En este caso específico no existe una sustitución de la necesidad, ya que, por sí misma la panela es un producto alimenticio, y no entraría en el contexto de sustituir esa necesidad.</p>
<p><i>Sustitución general.</i></p> <p>Se enfoca principalmente en la competencia que existe entre los productos y servicios por la renta disponible.</p>	<p>Particularmente las empresas deben competir porque los consumidores prefieran sus productos en vez de los productos de otra empresa que opera en la misma industria. Para los trapiches paneleros es vital mantenerse constante en materia de innovación debido a que existen productos exactamente igual y con un valor agregado diferente.</p>

La amenaza de sustitutos en este sector es relativamente leve, ya que, el análisis arroja que por sí sola la panela es el sustituto principal del azúcar. Por lo tanto, las empresas actuantes en esta industria no corren el riesgo de que exista una sustitución de producto por producto, ni una sustitución general. Sin embargo, existe la posibilidad de caer en una sustitución general si no se establecen las estrategias pertinentes para lograr mantenerse vigente en el mercado y no dejar que sus productos sean reemplazados por otros de la misma categoría.

- **PODER DE LOS COMPRADORES Y PROVEEDORES**
 - **Compradores**

Cuadro 11. Poder de negociación de los compradores

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<i>Concentración de compradores</i>	Particularmente existe una concentración de compradores, ya que, las empresas paneleras generalmente son un canal de abastecimiento para otros puntos de venta, lo que implica que el volumen de las compras es elevado y se concentren en un solo comprador. Por lo tanto el poder de negociación de los clientes es alto.
<i>Costo de cambiar de proveedor</i>	El cambio de proveedor para los clientes de los trapiches paneleros no implica una serie de altos costos, ya que, la panela es un producto estándar que por lo general contiene las mismas especificaciones. Por esta razón el poder de negociación de los clientes se incrementa, ya que, existe la capacidad de exigir ciertas condiciones en materia de precios o características, pues, no tiene costo alguno el traslado de proveedor, si no se cumplen con las exigencias demandadas.
<i>El proveedor sea adquirido por el comprador.</i>	Esta situación se daría cuando en ciertas condiciones el comprador decidiera entrar a la industria y competir con el proveedor, no obstante, debido a las altas barreras de entrada que existen en la industria los clientes difícilmente podrían entrar a tener un dominio sobre el proveedor en esta circunstancia específica.

El poder de negociación de los clientes en esta industria es medianamente alto, debido a la alta concentración de compradores que existen. En este caso, es importante mencionar que el costo de cambiar de proveedor sería bajo, ya que, la panela es un producto estandarizado, que no requiere ajustes, no obstante, se pondrían en mesa de conversación aspectos relacionados con los precios.

- **Proveedores**

Cuadro 12. Poder de negociación de los proveedores.

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<i>Concentración de proveedores</i>	El poder de negociación de los proveedores en las industrias paneleras es medio, ya que, al ser una materia prima de carácter natural requiere un proceso de sembrado y cosechado lo que implica un tiempo determinado, por lo tanto, para los abastecedores es vital contar con un comprador fijo que permita tener seguridad de compra sobre la cosecha. En otro sentido el poder los proveedores podría llegar a incrementarse al reconocer la importancia de su materia prima como única y exclusiva fuente de elaboración del producto
<i>Costos de cambio</i>	Generalmente los costos para cambiar un proveedor son bajos, sin embargo, las empresas pertenecientes a esta industria cuentan con proveedores fijos ya establecidos, debido al carácter natural de la materia prima y a los precios pactados con el abastecedor. Un cambio de proveedor implicaría un ajuste de precios y un nuevo acuerdo del abastecimiento de caña de azúcar.
<i>Competencia directa entre proveedores y compradores.</i>	En el caso de la caña de azúcar al ser un bien primario difícilmente los proveedores entre a competir con los clientes, ya que, el entrar a la industria requiere ciertas condiciones de difícil acceso. Por lo tanto, específicamente en subsector panelero no existe esa posibilidad a corto plazo.

El poder de negociación de los proveedores estaría pactado en un nivel medio, principalmente por las características naturales de la materia prima. En este sentido existe la posibilidad de tener un acuerdo previo debido a todo el proceso que se

lleva a cabo en la cosecha y recolección, sin embargo, se puede estar sujeto a que el proveedor reconozca la importancia y exclusividad de su materia prima.

- **RIVALIDAD COMPETITIVA**

Cuadro 13. Análisis de rivalidad

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
<i>Equilibrio entre competidores.</i>	La actividad panelera en Colombia es considerada la segunda agroindustria rural más representativa después del café, por lo tanto, se deduce que es una de las industrias con más competidores en el país. Esto afecta relativamente a las empresas de esta industria, ya que, deben crear e implementar estrategias que permitan mantener constante la vigencia en el mercado.
<i>Tasas de crecimiento en la industria.</i>	Las tasas de crecimiento en la industria son considerables, ya que, de acuerdo con datos históricos la producción de panela en Colombia ha tenido un crecimiento notorio en los últimos años, así como en datos proyectados se espera que el crecimiento de esta industria se incremente hasta en un 5%. Por lo tanto estas tasas de crecimiento son un factor relevante a la hora de aumentar la competencias entre las empresas del mismo gremio, pues, cada uno concentrará sus esfuerzos en aumentar su cuota de mercado.
<i>Costos fijos elevados en la industria.</i>	Los costos fijos en esta industria son elevados debido a los altos requerimientos de capital que se necesitan tanto para entrar como para mantenerse competitivamente en el mercado, es por tal motivo que los competidores entre sí buscan extender su capacidad y así ofertar más de la cantidad demandada. En este sentido

	aquellos competidores que no logren superar la capacidad de producción de las empresas del mismo gremio quedarán fuera del listado de los competidores actuales.
<i>Barreras de entrada elevadas.</i>	En este caso específico las barreras de entrada a la industria son altas debido a factores que apuntan principalmente a los elevados requisitos de capital, por este motivo puede existir un exceso de capacidad y por consiguiente una mayor competencia. Además es de importancia resaltar que el puesto en el mercado de las empresas paneleras que ya tienen un ciclo de vida maduro ha sido de difícil adquisición por lo tanto, esporádicamente permiten que la competencia eleve su posición en el mercado.
<i>Diferenciación.</i>	La diferenciación en un producto estandarizado como la panela debe ser clave, ya que, es importante que las empresas de la industria capten una estrategia que pueda ser percibida por el cliente, ya sea, en materia de calidad, precios, presentación y demás factores ajenos a la fabricación primaria del producto. En este sentido los rivales se hacen aún más fuertes tratando de buscar una característica fundamental que logre que su producto sea preferido por encima de otros.

De acuerdo con el análisis realizado se puede inferir que la rivalidad dentro de la industria es elevada, pues, factores como el equilibrio de competidores y la diferenciación logran que las empresas del mismo gremio permanezcan en constante competencia debido a la amplia gama de estrategias que se exponen para mantenerse vigentes y competitivos en el mercado. Asimismo, es de importancia mencionar que las barreras de entrada son elevadas y por este motivo en la industria se debe planear estratégicamente para contrarrestar los impactos negativos que puedan causar alguna táctica de un competidor.

3. BENCHMARKING COMPETITIVO

El benchmarking competitivo es una herramienta que hace parte del proceso estratégico, la cual permite realizar un análisis comparativo de una organización con aquellos con los cuales compite en el mercado.

De acuerdo con Spendolini el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios, los procesos del trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas como una de las mejores prácticas, con el propósito de realizar evaluaciones y cambios en la propia organización.

3.1 Organizaciones a comparar

Industrias Alimenticias El Trébol: El trébol se encuentra ubicado en Andalucía Valle del Cauca, esta organización se dedica a la producción y comercialización de panela de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ayudando a la protección del medio ambiente y el bienestar de la comunidad.

Productos:

- Panela redonda.
- Panela cuadrada.
- Panela porcionada cuadrada.
- Panela porcionada cono.
- Panela pastilla.
- Panela granulada instantánea.
- Panela granulada en cubos.

Prodecaña San Diego: El trapiche San Diego se funda en el año 1980, realizando su producción de manera artesanal. En un principio no presentaron cambios notables en su proceso de producción. Y al ver la gran demanda de mercado y la industrialización de productos derivados de la caña de azúcar San Diego se transforma en PRODECAÑA y entra en el mercado con nuevas perspectivas de desarrollos tecnológicos. Actualmente opera en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca y es pionera en industrialización de producto derivados de la caña de azúcar, tales como: Panela, jugo deshidratado de caña y miel de caña entre otros

Productos:

- Panela en bloque
- Panela natural granulada
- Panela instantánea con sabor a frutas: Durazno, limón, maracuyá y naranja.
- Mejoradores lácteos: Avena, café, chocolate, amaretto y crema irlandesa.

Trapiche Victoria: Es una empresa ubicada en la ciudad de Tuluá, creada en 1998 como respuesta a la problemática generada en el sector alimenticio, precisamente en el panelero para el cual ya era costumbre el uso de químicos en sus procesos, lo que no genera bienestar al consumidor. Nacen con la idea de crear un producto 100% natural con procesos y normas debidamente aprobados por las diferentes instituciones gubernamentales como son: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Protección social, INVIMA, FEDEPANELA y demás instituciones comprometidas, lo que nos ha permitido llegar a los clientes elaborando un excelente producto implementando tecnologías y aprovechando el conocimiento técnico combinado con un proceso artesanal.

Productos:

- Panela redonda.
- Panela cuadrada.
- Panela redonda pequeña.
- Panela cuadradita.
- Panela en pastilla.
- Panela en cubitos.

Trapiche San Sebastián: Es una empresa agroindustrial ubicada en el departamento del Valle del Cauca, Colombia, con más de 10 años de experiencia en la elaboración de panela. Pertenece a la empresa DALISAMA, S.A. la cual con su creación tiene el objetivo de producir panela natural para satisfacer las necesidades alimenticias de la región. Cuentan con cultivos propios en los cuales siembran la caña, lo que garantiza su calidad y propiedades.

Productos:

- Panela redonda.
- Panela cuadrada.

3.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

Los factores claves de éxito son aquellas características de los productos que son particularmente valorados por un grupo de consumidores, es decir, por un segmento de mercado. Por lo tanto, estas especificaciones deben tener un grado de excelencia para así poder superar a sus principales competidores.

Para determinar los factores claves de éxito se tomó en cuenta todo lo relacionado con el sector, las exigencias del mercado y la avidez del entorno.

- **Economías de escala:** se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen.
- **Precio:** El precio es el pago o recompensa que se asigna a la obtención de bienes o servicios o, más en general, a una mercancía cualquiera. A pesar de que tal pago no necesariamente se efectúa en dinero los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias.
- **Calidad:** La calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.
- **Tecnología:** Se refiere a toda la infraestructura de equipos que posee la empresa, en materia de procesos y demás factores relacionados con la producción.
- **Fidelización de los clientes:** Fenómeno por el que un target permanece comprometido emocionalmente con la compra de un producto determinado de una marca concreta y de una forma continua y periódica.
- **Know how:** Capacidades, habilidades y conocimientos especiales que ha adquirido una persona o empresa para hacer o desarrollar una determinada tarea.

3.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 14. Matriz de perfil competitivo

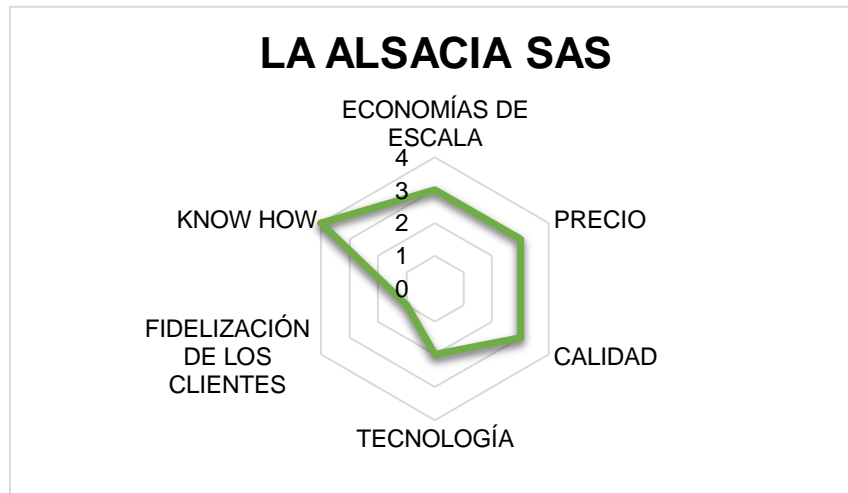
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	LA ALSACIAS		INDUSTRIAS ALIMENTICAS EL TRÉBOL		PRODECAÑA SAN DIEGO		TRAPICHE VICTORIA		TRAPICHE SAN SEBASTIÁN	
		Cal.	Valor pond.	Cal.	Valor pond.	Cal.	Valor pond.	Cal.	Valor pond.	califi	Valor pond.
ECONOMÍAS DE ESCALA	13%	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39	2	0,26
PRECIO	14%	3	0,42	1	0,14	4	0,56	2	0,28	1	0,14
CALIDAD	20%	3	0,6	4	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
TECNOLOGÍA	15%	2	0,3	4	0,6	2	0,3	1	0,15	1	0,15
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	18%	1	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54
KNOW HOW	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6
TOTAL	100%		2,7		3,2		3		2,16		2,0

En la matriz de perfil competitivo se puede observar que la empresa panelera con mayor valor ponderado es Industrias Alimenticias El Trébol, ya que, cuenta con una excelente calidad, al ser la primera panela en el Valle del Cauca con certificación ICONTEC. Además de esto se evidencia la gran infraestructura que tiene en cuestiones tecnológicas, una gran reputación en la sociedad consumista y una amplia trayectoria en el campo. El segundo lugar lo ocupa Prodecaña San Diego con una calificación ponderada de 3, teniendo como principal atributo los precios en el mercado. El tercer lugar lo ocupa la organización objeto de estudio, de la cual se resalta su amplia trayectoria en el mercado, sin embargo, es notorio la fuerte debilidad que tienen con la fidelización de los clientes. Por último, se encuentra el trapiche Victoria y San Sebastián con una de las calificaciones más bajas de 2,16 y 2,0 respectivamente

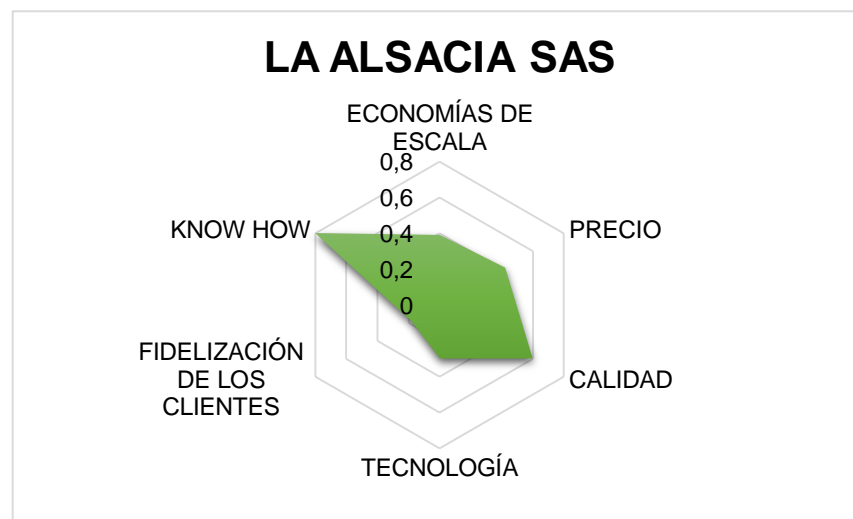
3.4 RADARES DE COMPARACIÓN

3.4.1 Matriz de perfil competitivo LA ALSACIA SAS (Valor y valor ponderado)

14 Gráfica: Matriz de perfil competitivo LA ALSACIA SAS (Valor)



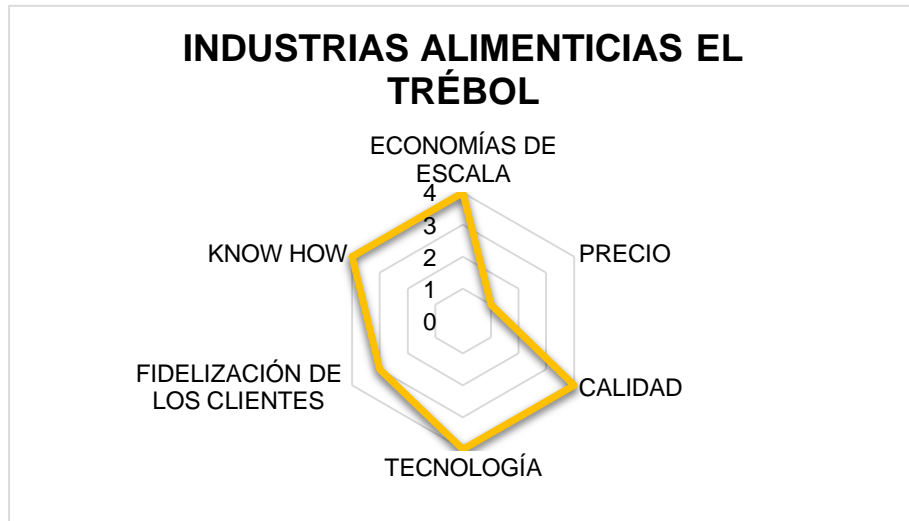
15 Gráfica: Matriz de perfil competitivo LA ALSACIA SAS (Valor ponderado)



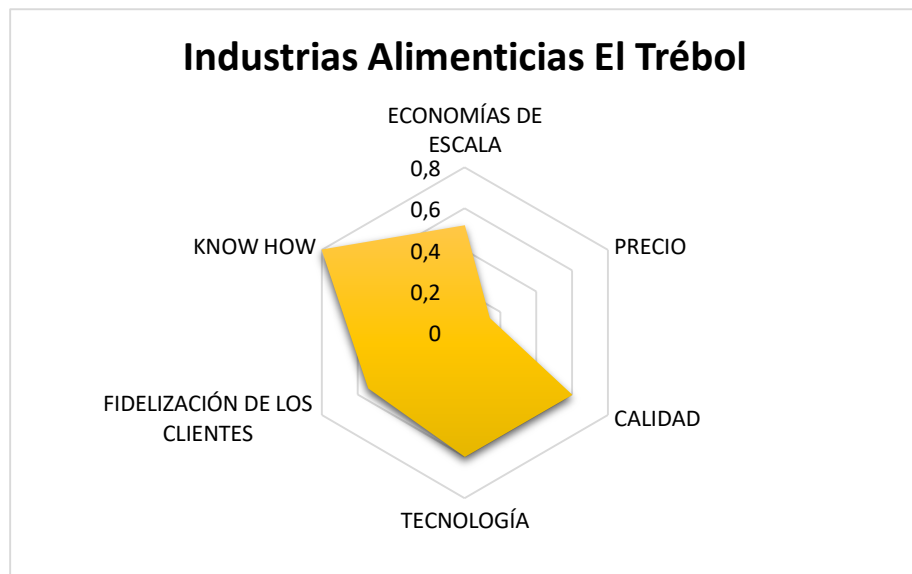
La Alsacia Sas, obtuvo una calificación ponderada de 2,7 frente a sus competidores, lo que indica que en términos generales es fuerte en cuanto al Know how, por su amplia trayectoria en el mercado, de igual sobresalen factores importantes como las economías de escala, los precios y la calidad de su producto. Sin embargo, se evidencian falencias relacionadas con la fidelización de los clientes por aspectos estructurales del mercado identificados en el análisis interno y además no cuenta con una tecnología muy competitiva.

3.4.2 Matriz del perfil competitivo Industrias Alimenticias El Trébol (Valor y valor ponderado)

16 Gráfica: Matriz del perfil competitivo Industrias Alimenticias



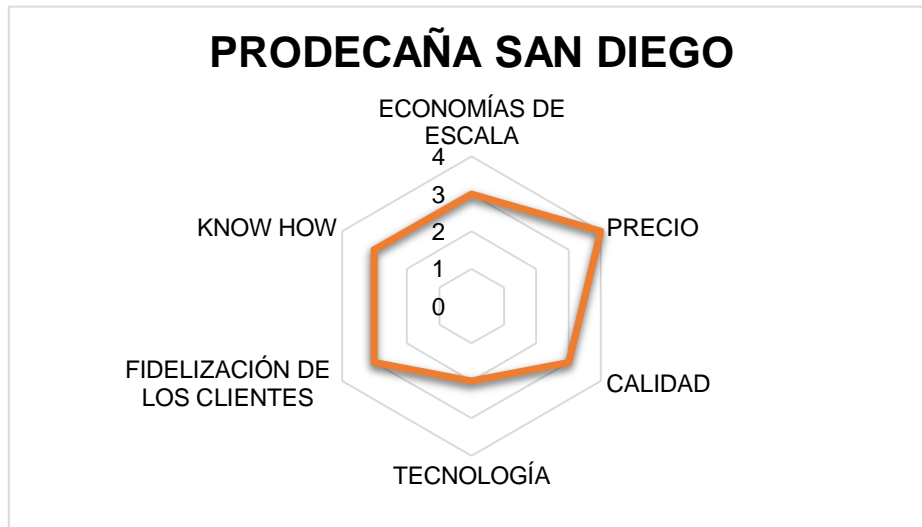
17 Gráfica: Matriz del perfil competitivo Industrias Alimenticias



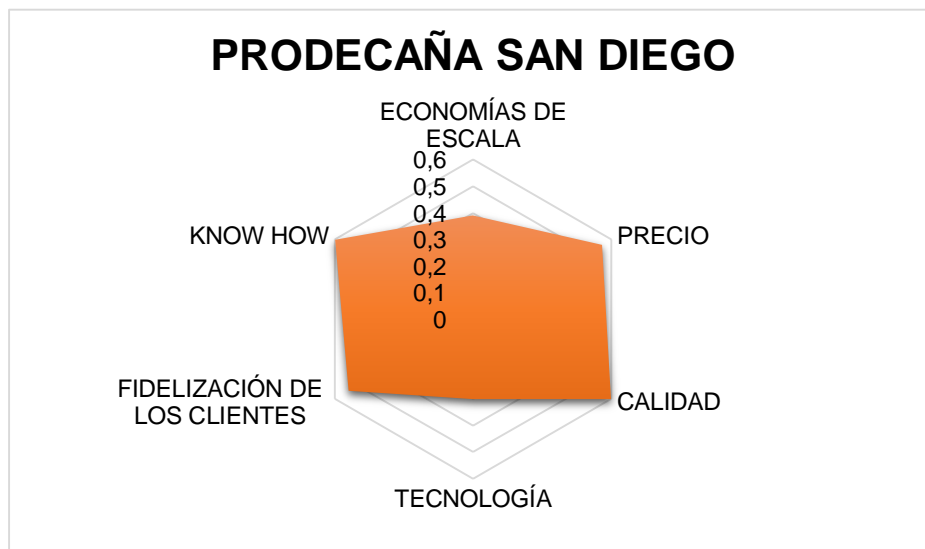
Industrias Alimenticias El Trébol obtuvo la ponderación más alta por sus buenas calificaciones en los factores claves de éxito. De esta organización se resalta el saber hacer, su excelente calidad, la tecnología, su Good will y la fidelización de los clientes, no obstante, su principal desventaja son los precios poco asequibles en el mercado.

3.4.3 Matriz de perfil competitivo Prodecaña San Diego (Valor y valor ponderado)

18 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Prodecaña San Diego (Valor)



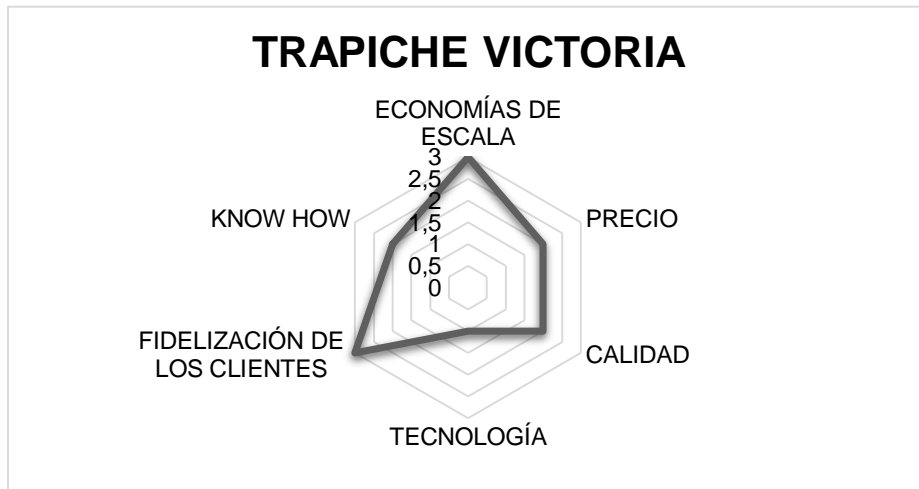
19 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Prodecaña San Diego (Valor ponderado)



Prodecaña San Diego es uno de los trapiches que de acuerdo con la ubicación está más cerca de la empresa objeto de estudio. Según la matriz de perfil competitivo está un poco más arriba de la Alsacia con un ponderado de 3, sobresaliendo principalmente por la buena fidelización de los clientes, los buenos precios del mercado y su Know how.

3.4.4 Matriz de perfil competitivo Trapiche Victoria (Valor y valor ponderado)

20 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche Victoria (Valor)



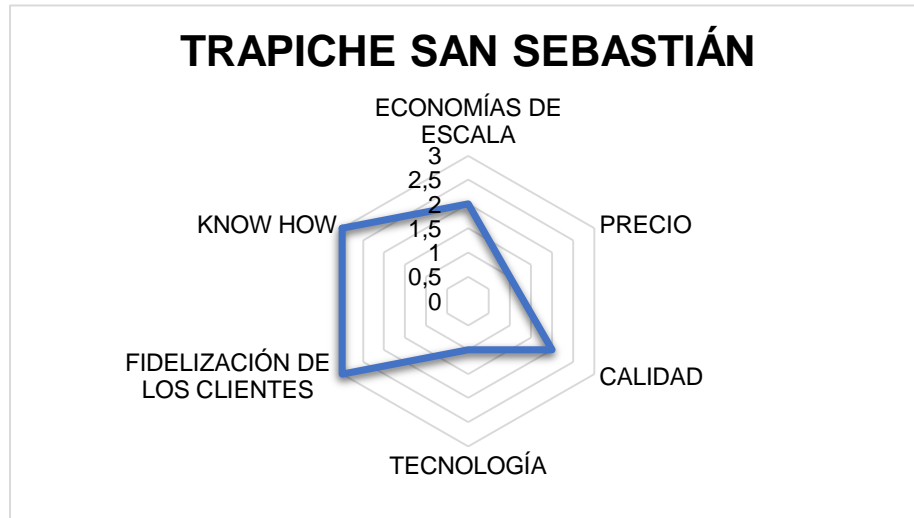
21 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche Victoria (Valor ponderado)



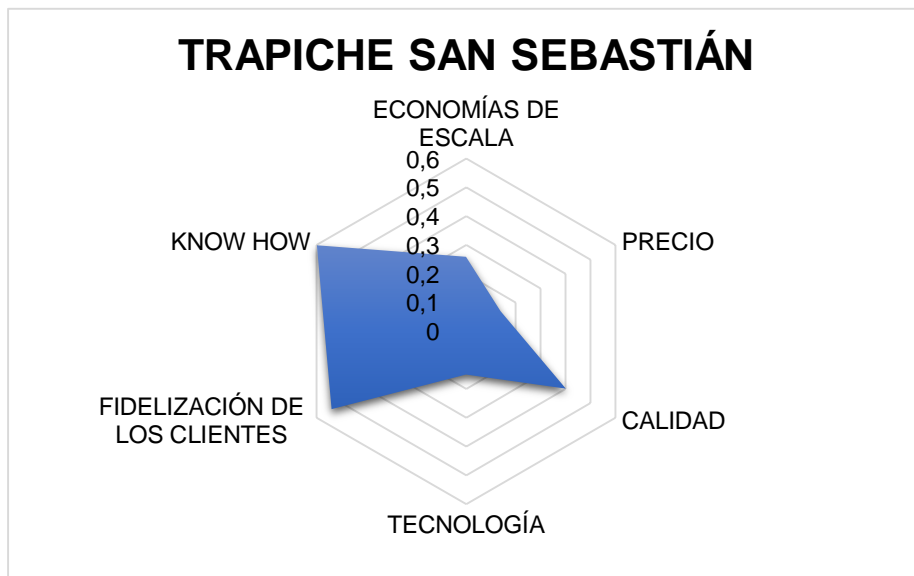
El trapiche Victoria es una de las empresas con las calificaciones más bajas en un total de 2,16, principalmente por falencias relacionadas con la tecnología, el poco reconocimiento de la región, sus precios y la calidad del producto, sin embargo, en materia de reputación y fidelización de los clientes se encuentra relativamente fuerte.

3.4.5 Matriz de perfil competitivo Trapiche San Sebastián (Valor y valor ponderado)

22 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche San Sebastián (Valor)



23 Gráfica: Matriz de perfil competitivo Trapiche San Sebastián (Valor ponderado)



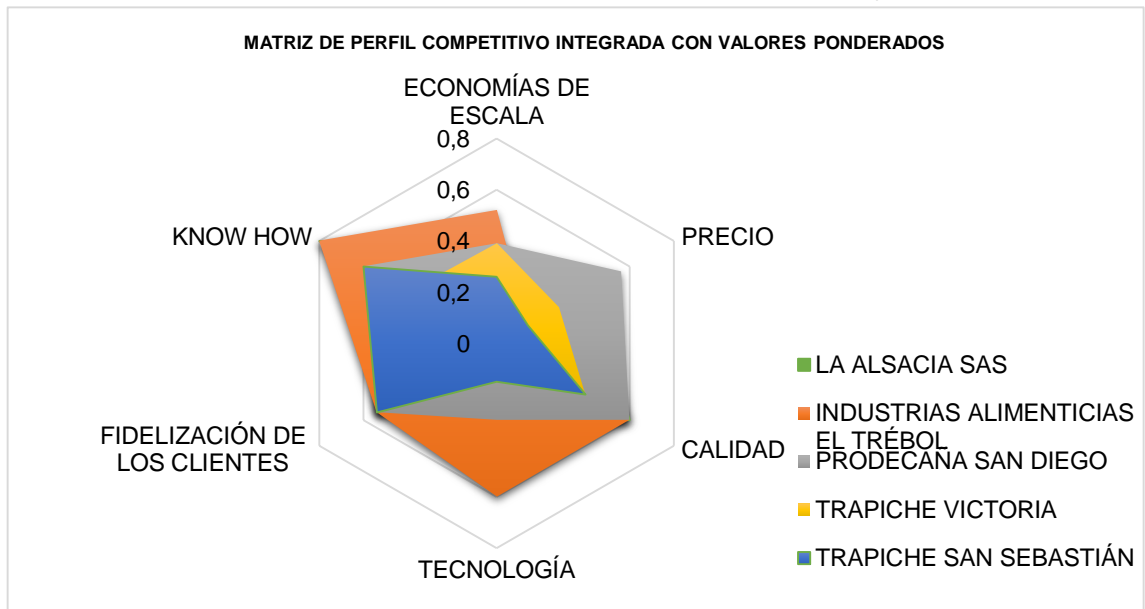
El trapiche San Sebastián ocupa el último lugar en la calificación de los factores claves de éxito, principalmente por su corta trayectoria en el mercado, ya que, es una empresa relativamente nueva, en cuestiones de tecnología e infraestructura son notoriamente débiles, así como en los precios manejados, sin embargo, obtienen buena puntuación en materia de su Know how y de la fidelización de los clientes.

3.4.6 MATRIZ INTEGRADA DEL PERFIL COMPETITIVO (Valor y valor ponderado)

24 Gráfica: MATRIZ INTEGRADA DEL PERFIL COMPETITIVO (Valor)



25 Gráfica: MATRIZ INTEGRADA DEL PERFIL COMPETITIVO (Valores)



El sector panelero conlleva un gran dinamismo y una fuerte rivalidad con el objetivo mantenerse vigentes en el mercado y por supuesto ser empresas competitivas en la región. Es por esto que Industrias Alimenticias el Trébol ocupa el primer lugar, debido a sus grandes esfuerzos para captar la preferencia de un mercado. En este sector prevalecen factores relacionados con la curva de experiencia, la calidad del producto, la fidelización de los clientes y la tecnología. La posición que ocupa la Alsacia frente a sus competidores es buena, sin embargo, debe de concentrar sus esfuerzos en mejorar factores relacionados con los clientes y con la tecnología para intentar superar a su competidor más cercano que es Prodecaña San Diego.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El estudio que se realizará a continuación pretende analizar cada una de las áreas operativas de la empresa objeto de estudio LA ALSACIA SAS. Esta compañía actualmente cuenta con una planta de operaciones ubicada en San Pedro Valle y una oficina de manejo administrativo en el municipio de Tuluá Valle del Cauca. En la empresa se cuentan con 83 trabajadores, de los cuales 48 actúan directamente en el área de producción, 8 son los encargados de la coordinación dentro de la misma y 17 corteros de caña que se ubican según la hectárea establecida para realizar su labor. En la oficina se cuentan con 7 trabajadores del área administrativa.

Como se puede apreciar LA ALSACIA SAS, es una empresa pequeña, pero que cuenta con una infraestructura apropiada para sus operaciones, es importante resaltar que la compañía actualmente está pasando por una serie de problemas administrativos que giran en torno a la falta de planeación y de direccionamiento organizacional.

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de las áreas de la organización en general, con el fin de especificar las falencias y fortalezas que tiene la misma.

4.1 ORGANIZACIÓN

La compañía a nivel organizacional se encuentra débil, esta no cuenta con un direccionamiento estratégico que corresponda a las necesidades que presenta la compañía, en la actualidad se opera bajo una plataforma estratégica que contiene únicamente los procedimientos operativos de la fábrica, una estructura organizacional endeble y un mapa de procesos.

Thompson y Strickland (2004) definen al direccionamiento estratégico como:

El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

Esta plataforma es conocida por todos los empleados de la empresa, sin embargo, no alcanzan a conceptualizar cada proceso como se debe. Los objetivos que plantea la organización actualmente son medibles, concretos y factibles, no obstante, algunos de ellos no corresponden a la realidad que presenta la empresa.

La estructura de la organización presentemente no permite la aplicación de estrategias debido a que esta no concierne con las características de la empresa,

por lo tanto, es necesario replantearla. La Alsacia no cuenta con planes operativos que permitan enumerar los objetivos y las directrices que se deben cumplir en un tiempo determinado.

4.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área es fundamental para el cumplimiento de todos los objetivos organizacionales de una empresa, es por ello, que esta fracción debe cumplir completamente con todos los requerimientos necesarios para su correcto funcionamiento.

Koontz/o' Donnell (Como se citó en Cifuentes y Urdinola, 2011)

Quizás no exista un área más importante de la actividad humana que la de administrar, ya que, la tarea del administrador, a todos los niveles y en todo tipo de empresas, consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los objetivos preestablecidos, en otras palabras, del administrador depende de la asignación de acciones necesarias que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos colectivos

En el caso específico del área de estudio este departamento la componen seis personas, entre ellas: El director general, la contadora, la auxiliar contable, la asistente administrativa, la encargada de recursos humanos y a su vez el área comercial.

Es importante resaltar que este departamento cuenta con personas comprometidas frente a sus funciones, lo que genera un ambiente de trabajo ameno y eficientes resultados. Además de esto la compañía cuenta con las actividades y procesos estandarizados correctamente, sin embargo, debido a la reestructuración en la que se encuentra actualmente se deben levantar y añadir a estos procesos las nuevas actividades que se están implementando; este conflicto también se presenta en el aspecto de las descripciones y especificaciones de los puestos, así como en los manuales de funciones.

Así mismo, es vital destacar que la empresa no posee indicadores de gestión y productividad para la organización en general, esta solo cuenta con dichos indicadores para la fábrica como tal, es decir, solo en el área productiva. En este sentido es significativo exponer que el área de recursos humanos actualmente se está construyendo, por tal motivo no existen niveles de ausentismo y rotación, políticas de gestión humana o un sistema de recompensas e incentivos; por lo cual se está trabajando en el proceso de reestructuración.

4.3 ÁREA DE MERCADEO

Según Universidad Tecnológica Latinoamérica (2014) Definamos el concepto de trabajo comercial [Mensaje en un blog] recuperado de: <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/definamos-el-concepto-trabajo-comercial/>

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una organización, puesto que es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos. De esta manera el trabajo comercial, incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar al consumidor, los bienes y servicios producidos por la empresa. De este punto se deslinda el vender bien y el lograr entablar relaciones estables y duraderas con los clientes.

Este departamento no existe de manera estructurada dentro la organización, en este caso se cuenta con diferentes asesores comerciales a nivel nacional que se enfocan principalmente en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

La segmentación del mercado por parte de la organización no es precisa, sin embargo, se tienen claro cuáles son los tipos de mercados a los que se atienden; particularmente se podría decir que La Alsacia tiene una segmentación de mercado por variables demográficas, geográficas y conductuales. Esto de acuerdo a: Espinoza (2013) Estrategia y enfoque [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing. Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

En la actualidad La Alsacia SAS, participa en mercados del departamento de Antioquia, Valle, El eje cafetero, la Costa Atlántica y en la ciudad de Bogotá. También es importante resaltar que en el sector del Valle del Cauca existe una segmentación por demografía; allí se ofertan los productos en mercados pequeños, como tiendas y supermercados que corresponden a los diferentes niveles socioeconómicos de ese sector.

La posición de la organización frente a su competencia según los trabajadores de la empresa es débil, ya que, la marca LA no es conocida totalmente en el sector, por lo tanto, las diferentes industrias sobresalen sobre la compañía. Por otro lado, el canal de distribución que maneja la compañía es largo. Los canales de distribución pueden clasificarse según su longitud, tecnología de compraventa y su forma de organización. Para el caso de LA ALSACIA, un canal de distribución largo es cuando consta de cuatro o más niveles, ya sea, Fabricante, mayorista o minorista y consumidor final. GestioPolis.com Experto. (2002, abril 12).

Continuando con las funciones propias del departamento de mercadeo concretamente con la fuerza de ventas, los planes de mercadeo y la investigación de mercados se puede decir que no son situaciones que en el momento se estén llevando a cabo debido a la falta de estructura del área de mercadeo como tal, sin embargo, en el proceso de reestructuración que se está llevando actualmente en la compañía se están implementando estas funciones, particularmente la fuerza de ventas.

Enfocándose en el aspecto de la calidad en el producto y el servicio al cliente se puede establecer que la empresa cuenta con buenos mecanismos para trabajar este aspecto, pues, se cuenta con una coordinación de calidad y un énfasis notorio en la satisfacción de los clientes, no obstante, son áreas que con el pasar del tiempo deben ir mejorando y por lo tanto mantenerse fuertemente monitoreada.

En este mismo sentido, enfocándose hacia en los precios que maneja la compañía, se puede mencionar lo asequibilidad de los productos, es decir, la organización maneja precios para todo el público que en general se adecuan de acuerdo a la segmentación de mercado, estos varían ya sea por la ubicación de los clientes, o por el tipo de cliente, como mayoristas o minoristas.

Por último, aludiendo un poco con respecto a la publicidad de la compañía cabe decir que se cuenta con redes sociales, demostraciones en puntos de venta y publicidad digital como únicos medios de propaganda, aunque se están considerando otros medios para la propagación de los productos.

4.4ÁREA FINANCIERA

El área financiera de LA ALSACIA es una de las más afectadas en toda la organización debido a la mala administración que existió durante cierto periodo de tiempo, en el presente el capital de la empresa se encuentra limitado por todas las falencias encontradas en el área contable, hasta el momento, la crisis económica que atravesó la compañía dejó fuertes vacíos y por este tiempo se mantienen única y exclusivamente con las ventas. Por este motivo, la empresa no contiene una

capacidad de endeudamiento lo suficientemente buena a largo plazo, sin embargo, se espera que con los cambios y la reestructuración que se está llevando a cabo esta área mejore notablemente.

Los factores financieros son un condicionante que suele alterar todas las acciones estratégicas iniciales con vistas a su implantación. Cualquier acción implica el uso de recursos financieros y, a su vez, la utilización de estos últimos supone variaciones en el resultado de la organización y consecuentemente, de la propia estrategia implantada. (Garrido, 2006, p.131)

Es decir, la importancia que conlleva esta área es vital para el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la organización. En este aspecto es importante resaltar, la inversión, la financiación y los dividendos; que en la empresa objeto de estudio están sumamente desestructurados debido a la mala dirección con la que se ha contado.

4.5 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Según (MÜNCH, 2014, p. 226):

El área de producción comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que se convierte en producto terminado, esta área desempeña actividades como: Programación de producción, diseño del producto o ingeniería de desarrollo, procesos o administración de factura, control de calidad, mantenimiento y administración de materiales.

En LA ALSACIA SAS, el área de producción es una de las más estructuradas, ésta cuenta con una estandarización de procesos y procedimientos establecidos en el libro de procedimientos operativos de fábrica, allí se establecen las características y especificaciones de cada sector del área productiva, empezando desde el proceso de corte, alce y transporte de caña, procedimiento de generación de vapor, procedimiento de preparación de caña y extracción de jugo, proceso de clarificación de jugos, procedimiento de filtración de lodos, proceso de fabricación y empaque de panela, procedimiento de producto no conforme hasta el procedimiento de transporte del producto terminado. Además, este manual contiene la caracterización de los productos, sus respectivas fichas técnicas y los diagramas de las operaciones correspondientes.

Se puede mencionar que la distribución física de la planta es adecuada, ya que, se cuenta con una infraestructura acorde a los espacios de la fábrica, de manera consecutiva y de acuerdo a las restricciones correspondientes.

Las instalaciones y los equipos se encuentran en buenas condiciones para el cumplimiento de las operaciones de la empresa, no obstante, debido a la fuerte crisis económica se deterioraron debido a la falta de mantenimiento. Al momento se encuentra en proceso de reparación y monitoreo los elementos más afectados. En cuanto a la tecnología se puede decir que en comparación con las empresas que pertenecen a la misma industria LA ALSACIA, no tiene como competir, pues, algunos procesos todavía se manejan de forma artesanal y de una manera no tan eficiente, sin embargo, al comparar de manera superficial a la fábrica con empresas otras competidoras es evidente que la compañía estudiada cuenta con maquinaria lo suficientemente avalada para cumplir con sus procesos de una manera eficaz. Es relevante destacar que la ubicación de estos recursos es estratégicamente buena, ya que, conlleva un proceso estandarizado y, además todo se encuentra cerca de manera que facilite las operaciones correspondientes.

En este mismo sentido y continuando con los proveedores de materias primas se puede decir que son confiables frente a la calidad de la caña, en este aspecto se debe de tener en cuenta que estos varían frecuentemente por la demora en el crecimiento de la materia prima, por lo tanto, se cuenta con una amplia variedad de estos abastecedores. En materia de calidad es vital resaltar que las cañas (Materia prima) varía de una zona a otra, pero, que en pro de mantener unas características acordes con los requerimientos se realiza una evaluación antes y durante el proceso de preparación.

4.6 ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El área de investigación y desarrollo no está constituida dentro de la empresa, por lo tanto, no se asignan recursos en este campo, no existe personal destinado para laborar en este aspecto, ni existe información al respecto.

Es significativo señalar que el área de I+D es de gran importancia para el crecimiento de las compañías, ya que, permite un aumento de la productividad, a través de mejoras de diferentes procesos, la introducción de nuevos estándares o el favorecimiento de otras áreas como tal. Para (Garrido, 2006, p. 133)

El área de investigación y desarrollo hace parte del proceso de formulación de estrategias en el ámbito del análisis para evaluar los recursos y capacidades de la organización. Esta permite a las empresas generar un depósito de conocimientos aplicados a la resolución de problemas, pretendiendo: Generar conocimientos y materializarlos en innovaciones valiosas, proteger sus competencias tecnológicas esenciales de las acciones de los imitadores creando eficaces barreras de imitación y, vencer la inercia

organizativa e imitar rápidamente las innovaciones valiosas de sus competidores.

4.7 Matriz de identificación de amenazas y oportunidades

Cuadro 15. Identificación de amenazas y oportunidades.

DESCRIPCIÓN				
ÁREA ORGANIZACIONAL	OM	Om	AM	Am
Debilidad en el direccionamiento estratégico			x	
Falencias en la estructura organizacional				x
Falta de planes operativos				x
Objetivos medibles y concretos		x		
ÁREA ADMINISTRACIÓN				
Compromiso por parte de los empleados	x			
Actividades y procesos estandarizados	x			
Carencia de un manual de funciones				x
Falta de niveles de ausentismo y rotación				x
Falta de políticas de gestión humana				x
Carencia de un sistema de incentivos				x
ÁREA DE MERCADEO				
Falta del departamento de mercadeo				x
Asesores comerciales a nivel nacional	x			
Falta de una segmentación de mercado				x
Poca competitividad en el mercado			x	
Debilidad en la fuerza de ventas				x
Carencia de una investigación de mercados				x
Falta de planes de mercadeo				x
Calidad en el producto y el servicio al cliente	x			
Precios asequibles	x			
Poca publicidad				x
ÁREA FINANCIERA				
Capital limitado			x	
Poca capacidad de endeudamiento			x	
Dividendos razonables	x	x		
Compromiso por parte de los accionistas		x		
Riesgo aceptable		x		
ÁREA DE PRODUCCIÓN				
Estandarización de procesos y procedimientos	x			
Distribución física adecuada		x		
Buenas condiciones de los equipos e instalaciones	x			
Tecnología obsoleta				x

Proveedores confiables		x		
ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
Falta del departamento de investigación y desarrollo				x
Falta de recursos y de personal en esta área				x

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO MATRICIAL

5.1 Matriz EFI

Cuadro 16. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Debilidad en el direccionamiento estratégico	.050	1	0.05
Falencias en la estructura organizacional	.020	2	0.04
Falta de planes operativos	.020	2	0.04
Carencia de un manual de funciones	.020	2	0.04
Falta de niveles de ausentismo y rotación	.010	2	0.02
Falta de políticas de gestión humana	.010	2	0.02
Carencia de un sistema de incentivos	.010	2	0.02
Falta del departamento de mercadeo	.040	1	0.04
Falta de una segmentación de mercado	.040	1	0.04
Poca competitividad en el mercado	.050	1	0.05
Debilidad en la fuerza de ventas	.040	1	0.04
Carencia de una investigación de mercados	.020	2	0.04
Poca publicidad	.020	2	0.04
Capital limitado	.050	1	0.05
Poca capacidad de endeudamiento	.050	1	0.05
Tecnología obsoleta	.020	2	0.04
Falta del departamento de investigación y desarrollo	.015	2	0.03
Falta de recursos y de personal en el área de mercadeo	.015	2	0.03
FORTALEZAS			
Objetivos medibles y concretos	.030	3	0.09
Compromiso por parte de los empleados	.045	4	0.18
Calidad en el producto y el servicio al cliente	.050	4	0.2

Precios asequibles	.050	4	0.2
Dividendos razonables	.050	4	0.2
Compromiso por parte de los accionistas	.030	3	0.09
Riesgo aceptable	.020	3	0.06
Estandarización de procesos y procedimientos	.045	4	0.18
Distribución física adecuada	.040	3	0.12
Buenas condiciones de los equipos e instalaciones	.050	4	0.2
Proveedores confiables	.040	3	0.12
Know How	.050	4	0.2
TOTAL	1		2,52

La matriz arroja un resultado de 2,52, lo que indica que la empresa internamente se posiciona en un nivel medio, en ella resaltan fortalezas como la calidad en el producto en el servicio al cliente, los precios asequibles, las buenas condiciones de los equipos e instalaciones y además se resalta su Know how. Por otro lado, en las debilidades es notorio las falencias que existen en el direccionamiento estratégico, el capital limitado, la poca capacidad de endeudamiento y la poca competitividad en el mercado.

5.2 Matriz EFE

Cuadro 17. Matriz EFE.

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<i>Tasa de interés constante del 4,25%</i>	.050	4	0,2
<i>Crecimiento del PIB en 2,8%.</i>	.060	3	0,18
<i>Crecimiento del mercado en 5%.</i>	.085	4	0,34
<i>Proyectos tecnológicos para el mejoramiento del proceso de la elaboración de panela.</i>	.040	3	0,12
<i>Supuesto del alza de exportaciones hasta del 6,5%.</i>	.080	4	0,32
<i>Estrategia de mejoras ambientales</i>	.030	3	0,09
<i>Alto requerimiento de capital para la entrada</i>	.090	4	0,36
<i>Barreras de entrada elevadas</i>	.065	3	0,195
AMENAZAS			
<i>Aumento del desempleo en Colombia, en una cifra del 10,7%.</i>	.050	1	0,05
<i>Inflación de 0,22%.</i>	.055	2	0,11
<i>Incremento del índice de precios al consumidor del 3,79%.</i>	.055	1	0,055
<i>Aumento de la pobreza con un incremento del 2,7%.</i>	.040	2	0,08
<i>Limitaciones del decreto 092.</i>	.030	2	0,06
<i>Economías de Escala</i>	.065	2	0,13
<i>Sustitución general</i>	.055	1	0,055
<i>Concentración de proveedores</i>	.070	2	0,14
<i>Equilibrio entre competidores</i>	.080	1	0,08
TOTAL	1		2,56

La matriz EFE arroja un ponderado 2,56 indicando que la empresa se encuentra en un nivel medio frente a las presiones del entorno. La empresa deberá enfocar sus esfuerzos en contrarrestar amenazas como las variaciones de la inflación, la sustitución general, la concentración de proveedores y el equilibrio de competidores. Además es importante aprovechar en gran medida el crecimiento que está teniendo el mercado, las altas barreras de entrada, el

alto requerimiento de capital para ingresar al sector, además del alza de exportaciones que está atravesando la panela.

5.3 Matriz DOFA

La matriz DOFA es un instrumento que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias alrededor de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además, permita hacer un análisis detallado de las fuerzas internas y externas que hacen parte de la organización estudiada.

Cuadro 18. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none">1. <i>Objetivos medibles y concretos</i>2. <i>Actividades y procesos estandarizados</i>3. <i>Compromiso por parte de los empleados</i>4. <i>Asesores comerciales a nivel nacional</i>5. <i>Calidad en el producto y el servicio al cliente</i>6. <i>Precios asequibles</i>7. <i>Riesgo aceptable</i>8. <i>Buenas condiciones de los equipos e instalaciones</i>9. <i>Proveedores confiables</i>	<ul style="list-style-type: none">1. <i>Poca competitividad en el mercado</i>2. <i>Debilidad en la fuerza de ventas</i>3. <i>Poca publicidad</i>4. <i>Capital limitado</i>5. <i>Falta del departamento de investigación y desarrollo</i>6. <i>Falencias en la estructura organizacional</i>7. <i>Falta de una segmentación de mercado</i>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. <i>Tasa de interés constante del 4,25%</i></p> <p>2. <i>Crecimiento del PIB en 2,8%.</i></p> <p>3. <i>Crecimiento del mercado en 5%.</i></p> <p>4. <i>Proyectos tecnológicos para el mejoramiento del proceso de la elaboración de panela.</i></p> <p>5. <i>Supuesto del alza de exportaciones hasta del 6,5%.</i></p> <p>6. <i>Alto requerimiento de capital para la entrada</i></p>	<p>-Aprovechar los proyectos tecnológicos en pro del mejoramiento de la elaboración de panela para contribuir a la calidad óptima del producto.</p> <p>-Implementar planes de productividad que permita producir panela en cantidades considerables para exportar en el mercado.</p> <p>-Desarrollar objetivos coherentes que permitan a la empresa alcanzar una posición competitiva dentro del sector.</p> <p>-Potencializar la fuerza de ventas con los asesores comerciales debido al crecimiento del mercado.</p>	<p>-Implementar un sistema de investigación y desarrollo que permita estar a la par con los nuevos proyectos tecnológicos que favorecen el sector.</p> <p>-Aprovechar el crecimiento del sector para potencializar el reconocimiento de la marca y generar una mayor fuerza de ventas.</p> <p>- Analizar posibilidades relacionadas con préstamos a entidades financieras que permitan ampliar el capital e invertir en las principales falencias.</p> <p>-Estructurar un segmento de mercado que permita aprovechar la posición competitiva dentro de un sector ya establecido.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. <i>Aumento del desempleo en Colombia, en una cifra del 10,7%</i></p> <p>3. <i>Incremento del índice de precios al consumidor del 3,79%.</i></p> <p>4. <i>Economías de Escala</i></p> <p>5. <i>Sustitución general</i></p> <p>6. <i>Concentración de proveedores</i></p> <p>7. <i>Equilibrio entre competidores</i></p>	<p>-Utilizar la buena infraestructura que tiene la compañía para incrementar las economías de escala en un nivel coherente hacia los competidores.</p> <p>-Aprovechar la calidad del producto y el servicio al cliente como potenciadores de diferenciación que mitiguen la sustitución general.</p> <p>-Aprovechar la amplia variedad de proveedores para elegir materia prima en óptimas condiciones.</p> <p>-Utilizar los precios asequibles como estrategia de diferenciación.</p> <p>-Desarrollar medidas de marketing que permitan posicionar competitivamente a la compañía dentro del sector.</p> <p>-Aprovechar los buenos y estructurados procesos de la organización para generar un valor agregado dentro del sector.</p>	<p>-Aumentar la competitividad en el mercado con el fin de posicionarse competitivamente en el sector y sobresalir frente a los rivales.</p> <p>-Desarrollar estrategias que permitan incrementar el capital para invertirlo en áreas de producción y lograr economías de escala.</p> <p>-Fomentar la fuerza de ventas para mitigar la sustitución general causada por los competidores principales.</p>

5.4 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones permite identificar el tipo de estrategias más adecuadas para la empresa.

Los ejes que se evalúan en la matriz son:

- Fuerza financiera.
- Ventaja competitiva.
- Estabilidad del ambiente.
- Fuerza financiera.

Se consideran como variables internas a las fuerzas financieras y a la ventaja competitiva (F.F y V.C) y variables externas a la estabilidad del ambiente y fuerza de la industria (E.A y F.I).

Cuadro 19. Matriz PEYEA

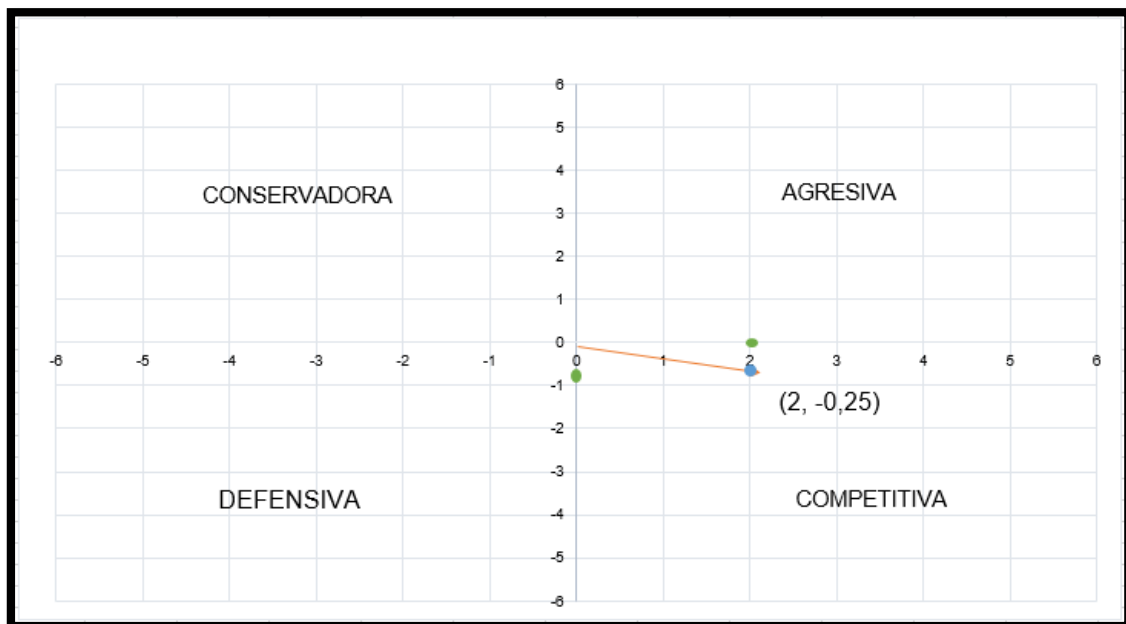
MATRIZ PEYEA	
FUERZAS A EVALUAR	CALIFICACIONES
Fuerza financiera (F.F)	
Liquidez	2
Capital de trabajo	3
Riesgos del negocio	5
Facilidad para salir del mercado	1
<i>Promedio</i>	$11/4= 2,75$
Ventaja competitiva (V.C)	
Calidad del producto	-1
Economías de escala	-3
Curva de experiencia	-1
Participación en el mercado	-5
<i>Promedio</i>	$10/4= -2,5$
Estabilidad del ambiente (E.A)	
Presión competitiva	-6
Tasas de inflación	-4
Barreras para entrar en el mercado	-1
Tasas de interés	-1
<i>Promedio</i>	$12/4= -3$
Fuerza de la industria (F.I)	
Productividad, utilización de la capacidad	6
Potencial de crecimiento	4
Conocimientos tecnológicos	4
Aprovechamiento de los recursos	4
<i>Promedio</i>	$18/4= 4,5$

Coordenadas para la gráfica

Cuadro 20. Coordenadas para la gráfica de la PEYEA

RESULTADOS PROMEDIOS	
EJE X	EJE Y
VC (Ventaja Competitiva) - FI (Fuerza de la industria)	EA (Estabilidad del Ambiente) - FF (Fuerza Financiera)
$-2,5 + (4,5) = 2$	$-3 + (2,75) = -0,25$

26. Gráfica: Gráfica matriz PEYEA



Como se observa en la gráfica el vector apunta hacia el cuadrante inferior derecho, lo cual indica que La Alsacia se encuentra en una posición competitiva. Es decir que la compañía cuenta con ventajas competitivas importantes para aprovechar en una industria con alto crecimiento.

En este sector se pueden aplicar estrategias como:

- Integración hacia atrás, adelante y horizontal.
- Penetración del mercado.
- Desarrollo del mercado y del producto.

5.5 MATRIZ IGO (Matriz de importancia y gobernabilidad)

En lo que respecta al análisis de importancia y gobernabilidad se identificaron variables relacionadas con la fuerza del entorno y el sector, así como factores conexos con las capacidades internas de la organización.













Los rangos de calificación para la importancia son:

4. Muy importante.
3. Importante.
2. Poco importante.
1. Sin importancia.

Los rangos de calificación para la gobernabilidad son:

5. Fuerte.
3. Moderado.
1. Débil.
0. Nulo.

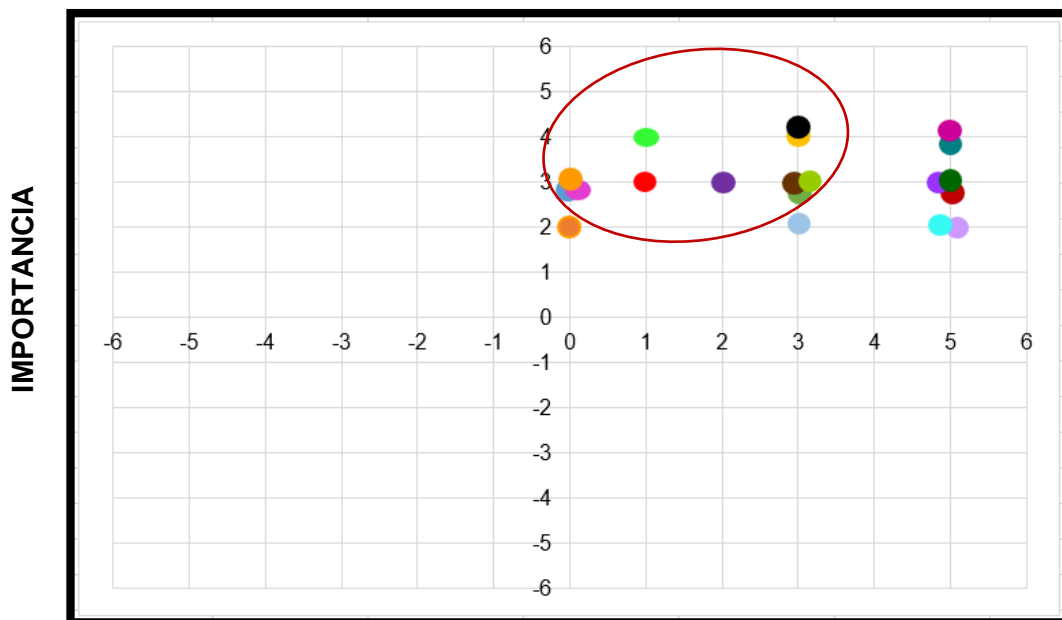
Cuadro 21. Calificación de variables matriz IGO

No.		VARIABLE	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1		Tasa de interés constante del 4,25%.	3	0
2		Crecimiento del mercado en 5%.	3	0
3		Supuesto del alza de exportaciones hasta del 6,5%.	3	3
4		Alto requerimiento de capital para la entrada.	4	3
5		Barreras de entrada elevadas.	3	2
6		Incremento del índice de precios al consumidor del 3,79%.	3	0
7		Economías de Escala.	3	5
8		Sustitución general.	4	3
9		Equilibrio entre competidores.	4	1
10		Falta de planes operativos.	2	5
11		Falta de niveles de ausentismo y rotación.	2	5
12		Poca competitividad en el mercado.	3	5

13	●	Calidad en el producto y el servicio al cliente.	4	5
14	●	Precios asequibles.	3	3
15	●	Capital limitado.	3	1
16	●	Poca capacidad de endeudamiento.	3	3
17	●	Tecnología obsoleta.	2	3
18	●	Proveedores confiables.	3	5
19	●	Legislación y aspectos jurídicos.	4	5
20	●	Concentración de proveedores	2	0

Matriz IGO

27 Gráfica: Matriz de importancia y gobernabilidad



En la matriz se puede observar claramente que la mayoría de las variables se ubicaron en el sector retos (2), es decir que tienen un grado de importancia alta, pero que su gobernabilidad es baja. Este cuadrante expone que los factores establecidos allí repercuten en el sistema, pero no se tiene un control total sobre ellas, por lo tanto, el reto es lograr dicho control.

Dentro de estas variables se encuentran:

- 1. Tasas de interés constantes
- 2. Crecimiento del mercado

- 3. Alza de exportaciones
- 4. Alto requerimiento de entrada de capital
- 5. Barreras de entrada elevadas
- 6. Índice de precios al consumidor
- 8. Sustitución general
- 9. Equilibrio entre competidores
- 14. Precios asequibles
- 15. Capital limitado
- 16. Poca capacidad de endeudamiento

En el sector 1 el cual refiere a acciones estratégicas o inmediatas se encuentra la segunda mayor concentración de variables, en este caso se puede mencionar que se tiene el control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario a estudiar. Estos factores se consideran con un grado de gobernabilidad alto, así como su importancia:

- 13. Calidad en el producto y el servicio al cliente
- 19. Legislación y aspectos jurídicos
- 7. Economías de escala
- 12. Poca competitividad en el mercado
- 18. Proveedores confiables

El sector 3 muestra una concentración de variables mínima, este cuadrante se define como menos urgente o innecesario, ya que no tiene un grado relevante de gobernabilidad ni de importancia. En este se encuentran:

- 17. Tecnología obsoleta (Media)
- 11. Falta de niveles de ausentismo y rotación
- 10. Falta de planes operativos

El sector 4 considerado el menos urgente conlleva una alta gobernabilidad sin impacto en el sistema, aquí se encuentran:

- 20. Concentración de proveedores
- 17. Tecnología obsoleta (Media)

6.0 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo con el estudio realizado durante el proceso investigativo es necesario analizar la filosofía empresarial que plantea la organización La Alsacia, para identificar las falencias que conlleva y así presentar una propuesta de direccionamiento estratégico que permita unificar cada una de las partes de la organización. Para esto se procede con el análisis de cada una de las variables que componen la carpeta de procedimientos operativos de fábrica que maneja la compañía y hacer las respectivas propuestas de mejora.

6.1 Análisis de la misión y la visión de la organización LA ALSACIA SAS

6.1.1 Misión

La Alsacia SAS es una compañía productora y comercializadora de panela en todas las presentaciones, elaboradas con cañas seleccionadas de la región central del Valle del Cauca, buscando cumplir con las necesidades de nuestros clientes a través de la mejora continua e innovación de nuestras operaciones con el apoyo de todo nuestro equipo de colaboradores, bajo las políticas estratégicas de la organización, de brindar calidad y confiabilidad con el objetivo de mantener un crecimiento sostenible.

Análisis

Al analizar la misión de La Alsacia se puede observar que existe gran contenido y una idea poco clara de lo que se quiere dar a conocer. Principalmente se enfocan en dar a conocer el producto que ofrecen y no la necesidad que quieren satisfacer. Un aspecto importante a resaltar es la mención que hacen sobre el equipo de colaboradores y la pretensión que tienen sobre el producto, sin embargo, falta precisar la estructura de estos aspectos.

Propuesta

La Alsacia es una productora y comercializadora de productos funcionales derivados de la caña de azúcar que busca cumplir con las necesidades de los clientes en materia de calidad e inocuidad, bajo las políticas estratégicas de confiabilidad y crecimiento sostenible.

6.1.2 Visión

Seremos en el mediano plazo una empresa líder en la diversificación y producción de alimentos funcionales con el apoyo de nuevas tecnologías que protegen el medio ambiente, priorizando incursionar en mercados mundiales.

Seremos respetuosos de nuestras estrategias de crecimiento y de valores y principios corporativos apoyados continuamente por los colaboradores y accionistas de la compañía para alcanzar las metas de crecimiento empresarial y social.

Análisis

Al examinar la visión de La Alsacia, se evidencia la falta de delimitación de tiempo y espacio de la meta; por ello es necesario definirlo y así poder alcanzar el objetivo de manera más precisa.

No obstante, el planteamiento de la visión resulta coherente con los objetivos que quiere alcanzar la organización a mediano plazo.

6.2OBJETIVOS

6.2.1Objetivo general

Ser reconocidos como empresa líder en la producción y comercialización de panela, alimentos funcionales y demás derivados del jugo de la caña.

6.2.2Objetivos específicos

- Trabajar en equipo con todos los colaboradores en las diferentes etapas de la fabricación de los productos.
- Trabajar en la eficiencia global de la fábrica disminuyendo los costos de los diferentes procesos de producción.
- Trabajar de manera eficaz para satisfacer las necesidades del cliente.
- Trabajar constante en el mejoramiento continuo de procesos.
- Tener una imagen positiva de nuestros productos, instalaciones y colaboradores por parte de los clientes y competidores.

Análisis

Examinando los objetivos planteados por la organización se observa la coherencia que existe con la visión, sin embargo, es importante anexar un sexto objetivo para el cumplimiento total del objetivo general:

- Implementar una fuerza de ventas que permita una penetración de mercado adecuada.

6.3Principios corporativos

- *Orientación al cliente:* asesoramos nuestros clientes, conocemos las necesidades y satisfacemos sus expectativas
- *Calidad en el producto:* brindamos al cliente productos confiables, inocuos e innovadores.
- *Mejora continua:* apoyados en la herramienta PHVA generamos una dinámica de mejoramiento continuo en todos nuestros procesos.
- *Trabajo en equipo:* el personal idóneo se convierte en un engranaje para optimizar los procesos y mejora en los resultados.
- *Optimización de recursos:* aprovechamos de manera eficaz y eficiente todos nuestros recursos: financieros, humanos, tiempo, etc.

Análisis

Los principios son coherentes con la estructura del direccionamiento estratégico que se plantea, principalmente con el objetivo general que quiere alcanzar la compañía, ya que, abarca aspectos importantes que van desde el producto, su proceso y la satisfacción del cliente.

6.4 Valores corporativos

Tendremos en cuenta estos valores para relacionarnos con nuestros clientes, proveedores, compañeros de trabajo; con el medio ambiente y la sociedad en general.

- *Respeto*: se reflejará en cada una de las relaciones interpersonales que se desarrollan con los clientes internos y externos de la organización.
- *Cumplimiento*: trabajamos con disciplina, optimizando el tiempo para lograr lo planeado, los objetivos y demás metas diarias de la organización.
- *Solidaridad*: estamos siempre dispuestos a brindar nuestro apoyo en cualquier tarea que requiera la organización.
- *Responsabilidad*: trabajamos cumpliendo las normas establecidas en la organización para lograr el desarrollo armónico de las labores.
- *Compromiso*: trabajamos asumiendo nuestras obligaciones laborales con nuestros clientes, proveedores y empleados para una mayor satisfacción y crecimiento de la empresa.

Análisis

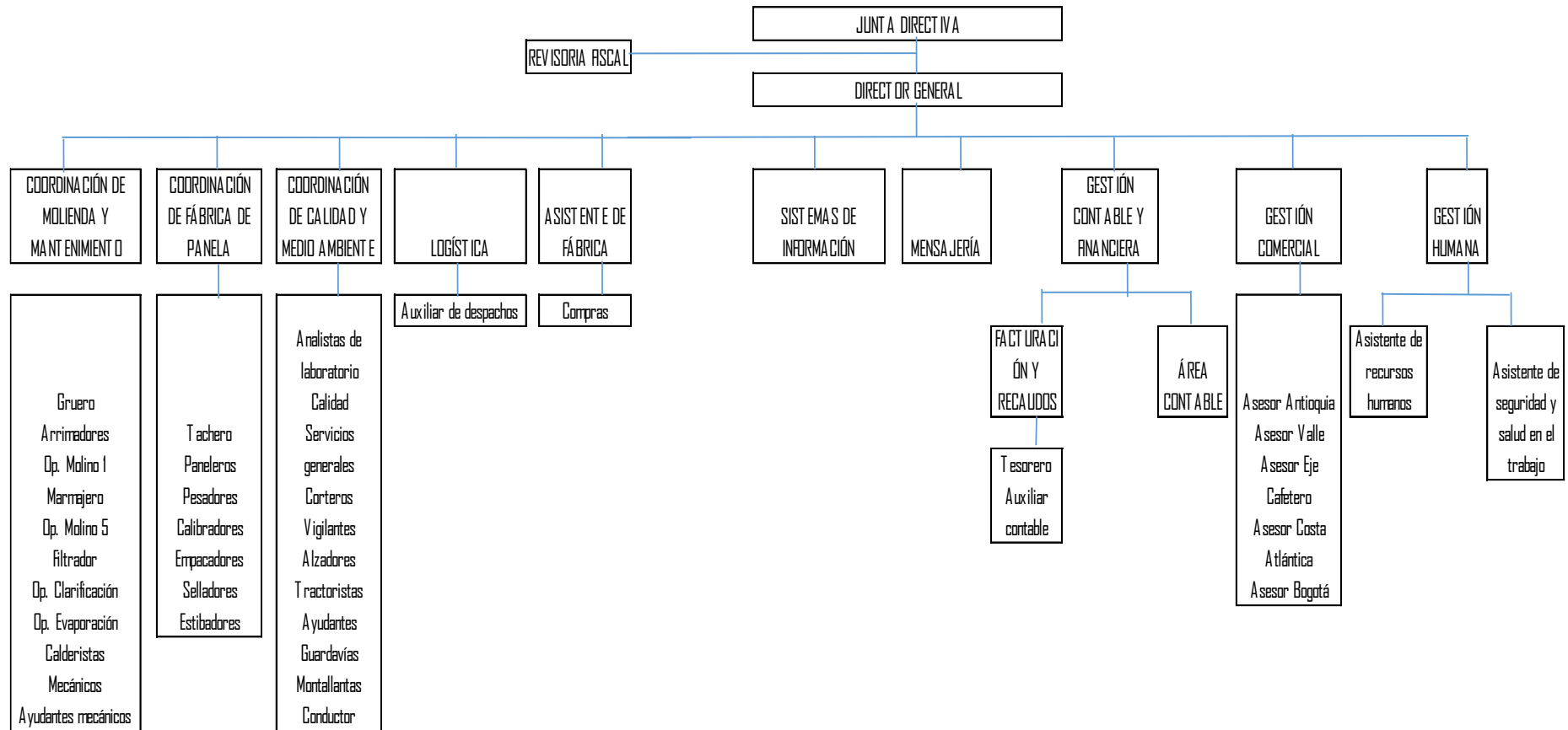
Al analizar los valores se puede evidenciar la concordancia que existe con los principios, por lo tanto, se consideran pertinentes con el direccionamiento estratégico de la organización.

6.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional que presenta La Alsacia no corresponde a la realidad actual de la organización, ya que, existen cargos que no se conocen y dependencias incoherentes con el manejo que se lleva en la actualidad. Es por esto que se presenta una propuesta acorde con el presente de la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 22 Estructura organizacional



6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- I. Incrementar las ventas de la organización en un 50% (a 2021).
- II. Reducir los costos de la organización en un 20% (a 2021).
- III. Mejorar la rentabilidad en un 15% (a 2021).

6.7 ESTRATEGIAS

- ✓ Implementar una fuerza de ventas que permita estudiar el mercado para detectar oportunidades, nuevos competidores y necesidades de los clientes.
- ✓ Fidelización de los clientes actuales a través de la identificación de la marca, aumentando la publicidad.
- ✓ Contratar especialistas para realizar campañas de marketing.
- ✓ Subcontratación de servicios (outsourcing), ya que, de esta manera no se tendrá que pagar personal permanentemente. (Área de corte y alce).
- ✓ Aprovechamiento de los residuos, ya sea, para venta o combustible (bagazo).
- ✓ Reducción de stocks.
- ✓ Optimización del pasivo circulante.
- ✓ Realizar análisis de sensibilidad en las cuentas de los distintos niveles de gastos.
- ✓ Incrementar el margen de ganancia.
- ✓ Invertir en el mejoramiento de la tecnología.
- ✓ Incrementar la rotación de inventarios.

7.0 PLAN DE ACCIÓN

Una vez elaborado todo el proceso investigativo correspondiente a la antelación del direccionamiento estratégico es fundamental desarrollar estrategias que permitan dar orientación y coherencia al proceso elaborado. Por lo tanto, se presenta el plan de acción que permitirá guiar el desarrollo de las estrategias propuestas.

Cuadro 23 Objetivos vs Estrategias

OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<i>Incrementar las ventas de la organización en un 50% (a 2021).</i>	Implementar una fuerza de ventas que permita estudiar el mercado para detectar oportunidades, nuevos competidores y necesidades de los clientes.
	Fidelización de los clientes actuales a través de la identificación de la marca, aumentando la publicidad.

<p>Reducir los costos de la organización en un 20% (a 2021).</p>	<p>Subcontratación de servicios (outsourcing), ya que, de esta manera no se tendrá que pagar personal permanentemente. (Área de corte y alce).</p>
	<p>Aprovechamiento de los residuos, ya sea, para venta o combustible (bagazo).</p>
	<p>Reducción de stocks.</p>
	<p>Optimización del pasivo circulante.</p>
	<p>Realizar análisis de sensibilidad en las cuentas de los distintos niveles de gastos.</p>
<p>Mejorar la rentabilidad en un 15% (a 2021).</p>	<p>Incrementar el margen de ganancia.</p>
	<p>Invertir en el mejoramiento de la tecnología.</p>

Plan de acción estratégico.

Cuadro 24 Plan de acción.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	JUSTIFICACIÓN	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE
Incrementar las ventas de la organización en un 50% (a 2021).	Implementar una fuerza de ventas que permita estudiar el mercado para detectar oportunidades, nuevos competidores y necesidades de los clientes.	Contratar especialistas para estrategias de marketing. 15%	Es importante para cualquier proyecto que pretenda aumentar las ventas contratar especialistas en temas de marketing que ayuden a las organizaciones a crear estrategias que permitan elevar la cuota de mercado	<i>Incremento de ventas</i> CI: No. Clientes periodo inicial. CF: No. Clientes periodo final. CI ----- -1 CF	Asesor externo: \$ 50.000 hora 3 horas semanales Durante 6 meses Total: \$ 3.600.000	Jefe de área
		Estructurar el departamento comercial. 8%	El estructurar el departamento comercial no influirá en el incremento de ventas pero será de gran apoyo para alcanzar las metas de una manera más organizada.		Asesores comerciales 6 meses inversión en infraestructura \$5.000.000	Área administrativa
		Reconocer los canales de ventas. 10%	El reconocimiento de los canales de ventas permitirá a la compañía tener la claridad de que tan eficientes son sus canales y cuál de todos elevará el éxito de las ventas.		Asesores comerciales 6 meses	Asesores comerciales
		Realizar convenios con entidades de amplia cuota de mercado. 40%	Los convenios permitirán establecer negocios constantes y a mayor volumen, por lo tanto		Asesores comerciales 12 meses	Gerente general

			permitirán incrementar las ventas notoriamente.			
	Fidelización de los clientes actuales a través de la identificación de la marca, aumentando la publicidad.	Diagnóstico estratégico de la marca, a través del branding. 8%	Esta actividad permitirá una estructuración de la marca, la cual en diagnósticos anteriores ha perdido gran reconocimiento en el mercado.		Asesor externo: \$ 50.000 hora	Área de mercadeo
		Proponer un plan de publicidad y comunicación de la filosofía empresarial. 8%	Transmitir la esencia de la organización será fundamental para mantener vigente a los clientes actuales y adquirir posibles potenciales.		3 horas semanales	Área de mercadeo
		Ampliar la publicidad de las redes sociales 11%	El entorno global requiere las empresas estén al tanto en materia de redes sociales, por lo tanto, este factor será de gran importancia para el reconocimiento y la fidelización de los clientes.		Durante 6 meses Total: \$ 3.600.000	Área de mercadeo
	Subcontratación de servicios (outsourcing), ya que, de esta manera no se tendrá que pagar personal permanentemente. (Área de corte y alce).	Evaluación de los gastos del personal del área de corte.	El área de corte y alce en la compañía funciona únicamente en días establecidos; de lo contrario se encuentran los trabajadores cumpliendo un horario laboral pero sin cumplir ninguna función, lo que genera costos extras en la parte de nómina.		Contratación externa: Costo por corte de tonelada: \$30.000	Jefe de área

Reducir los costos de la organización en un 20% (a 2021).		Determinar el costo de realizar una contratación externa para el área de corte. 30%	El área de corte y alce recibe un salario mínimo al mes por cumplir o no su función, aparte de esto se cumplen con el pago de las prestaciones sociales y demás obligaciones laborales, por lo tanto se considera más viable el pago a contratista por tonelada comprada.	<i>Reducción de costos</i> CIn: Costos iniciales Cfi: Costos finales CIn ----- -1 Cfi		Jefe de área
	Aprovechamiento de los residuos, ya sea, para venta o combustible (bagazo).	Incluir dentro de la oferta de nuevos productos el bagazo, residuo resultante de la molienda de caña. 8%	El producto principal de la compañía es la panela, sin embargo, la molienda de la caña genera a gran cantidad un restante útil como el bagazo. Este residuo debería ser vendido y tomado como un producto que le genera un valor monetario importante a la compañía.		Contratación externa: Retroexcavadora 1 hora \$ 80.000 Tiempo de carga de un camión: 30 minutos.	Jefe de área Gerente general
		Utilizar las utilidades de las ventas de bagazo para compras de caja menor. 10%	Las compras de caja menor son de gran importancia en la compañía, ya que, de estas depende en gran medida el correcto funcionamiento de la fábrica, por lo tanto, las utilidades el bagazo podrían ser utilizada para suplir estos gastos sin incurrir en los			Jefe de área

			costos directos de la compañía.			
		En caso de escases de carbón utilizar el bagazo como combustible para la operación de la fábrica. 5%	Actualmente la compañía opera con la caldera el área de molienda y panelería. Dicha caldera usa como combustible el carbón, el cual tiene un costo de \$290 por kilo. En diferentes ocasiones la fábrica para sus instalaciones por falta de carbón debido a su alto costo, en estos casos se propone usar el bagazo como combustible para evitar días de perdida.			Jefe de área
	Reducción de stocks.	Establecer políticas de eliminación de obsolescencias. 10%	Estas políticas permitirán establecer las referencias que deben permanecer en inventario, durante cuánto tiempo y cuales eliminar del almacenamiento, para evitar pérdidas y producto terminado en malas condiciones.		6 meses	Jefe encargado de planta
		Reducir tiempos de entrega y de producción a través de acuerdos pactados con la	Estos acuerdos serán de gran ayuda para la compañía, ya que, permitirán establecer la producción exacta para determinado periodo de tiempo, sin incurrir en excesos que		Gerente general Citas por semana	Coordinador de panelería

		cadena de suministro. 10%	posiblemente terminen generando pérdidas y altos costos en la compañía.			
		Definir sistemas de control y de mejora continua en el parámetro del inventario. 5%	Esta actividad requiere de un estudio previo para proponer el modelo de inventarios que más se adecue a la compañía y así generar un mayor control en esta área, evitando pérdidas y estructurando las referencias necesarias en almacén.		Software de inventarios: \$900.000	
	Optimización del pasivo circulante.	Establecer herramientas tecnológicas (software) que permitan la gestión del dinero circulante. 5%	Este tipo de herramientas permitirán a la compañía ejercer control sobre el dinero circulante, de tal manera que no se presenten gastos innecesarios o este sea destinado a otros fines fuera de los costos principales.		Software financiero: \$1.900.000	Area administrativa Gerente general
		Priorizar los gastos de la compañía. 12%	El priorizar los gastos de la compañía es un ejercicio que se debe hacer con toda el área administrativa para que de tal manera esta información sea transmitida en todos los niveles de la organización. Este ejercicio ayudará a definir la importancia de cada gasto y de la misma manera darle la			

			relevancia dentro de la organización.			
	Realizar análisis de sensibilidad en las cuentas de los distintos niveles de gastos.	Evaluar la nómina del personal en los distintos niveles para hacer respectivas consideraciones. 10%	Esta actividad ayudará a reevaluar aspectos relacionados con el salario de los trabajadores, la función que desempeñan y que tan importante son dentro de la compañía, para así mismo tomar las respectivas decisiones.		Departamento de gestión humana	Gerente general Departamento de gestión humana
Mejorar la rentabilidad en un 15% (a 2021).	Incrementar el margen de ganancia.	Reducir recursos innecesarios (material y personas). 5%	Reducir los recursos innecesarios está ligado con el análisis de sensibilidad que debe realizar la compañía, a partir de este se determinarán que reducir o eliminar de la lista de costos	<i>Mejoramiento de la rentabilidad</i>	Personal del área administrativa	Gerente general Área administrativa Departamento de gestión humana
		Incrementar precios. 20%	El incremento de precios en la empresa debe de ir ligado a la reducción de costos específicamente en esta compañía debido al proceso de reestructuración que esta atraviesa. Esta actividad deberá realizarse con cautela incurriendo en la óptima calidad del producto para poder establecer un precio apropiado en el mercado.			

		Implementar las ventas por consignación. 5%	Las ventas por consignación hacen parte de los acuerdos pactados con los clientes, esta actividad permitirá obtener el dinero de las ventas de manera rápida o anticipada.			Gerente general Asesores comercial
	Invertir en el mejoramiento de la tecnología.	Desarrollar constantes planes de mantenimiento para el área de molinos. 20%	<p>El mantenimiento de los molinos está directamente relacionado con el rendimiento y la eficiencia de la fábrica, ya que, de estos depende totalmente la cantidad de extracción que se saque de la caña, por lo tanto, al no invertir en este instrumento se estaría perdiendo gran porcentaje de la materia prima.</p> <p>Está inversión trae consigo beneficios en el rendimiento total de la fábrica, así como en la calidad en la elaboración del producto.</p>		<p>Blindaje de 3 masas de molinos</p> <p>1 masa: 60 varillas sold UTP 81= Precio x kilo\$ 20.800</p> <p>Se requiere ½ Kilo= 10.400</p> <p>Sold UTP 718= Precio x kilo \$ 34.800</p> <p>Se requiere ½ kilo= 17.400</p> <p>Blindaje total de masas= \$ 83.400 cada 8 días.</p> <p>Al año: \$ 4.003.200</p>	Jefe de área

		<p>Invertir en infraestructura en el área de panelería para evitar recargo de horas extras. 10%</p>	<p>El área de panelería concentra mucho calor en sus instalaciones por lo tanto el proceso de secado de la panela demora un tiempo más de lo presupuestado generando horas extras en los trabajadores, por lo tanto, se propone comprar ventiladores que ayuden a reducir la demora en el tiempo de secado sin necesidad de incurrir en horas extras.</p>		<p>Ventiladores \$80.000</p> <p>20x \$80.000= 1'600.000</p>	<p>Gerente general</p>
		<p>Terminación de construcción de la caldera con el fin de disminuir el consumo de combustible (carbón). 40%</p>	<p>La caldera actual genera de manera mensual \$ 40.000.000 millones aproximados de combustible equivalentes a 145.000 kilos de carbón con la terminación de la nueva caldera el ahorro total de combustible serían \$30.000.000, ya que, de manera mensual se necesitarían solamente 35.000 kilos de carbón equivalentes a \$10.000.000 aproximadamente.</p>		<p>Construcción de Caldera: \$400.000.000</p> <p>Terminación: \$50.000.000</p>	<p>Gerente general</p>

8.0 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO

El análisis costo / beneficio permite presentar los ingresos y egresos de la organización presente en los estados de resultados y balances generales para generar unos costos proyectados según las propuestas del proyecto.

De manera general esta relación es un hito que permite medir la viabilidad del desarrollo del proyecto y cuál es la retribución de la inversión a realizar.

Estado de situación financiera (Expresado en miles de pesos (\$000))

Cuadro 25. Estados de situación financiera.

Activos	Notas	AÑOS	
		2017	2018
ACTIVO CORRIENTE			
Disponible			
Efectivo y asimilado a efectivo			
Efectivo	12		
Total disponible		248.922	76.004
<u>Cuentas, documentos y arrendamientos financieros por cobrar</u>	13		
Cuentas por cobrar		795.121	924.066
<u>Inventarios</u>	14		
Inventarios		871.681	871.681
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		1.915.724	1.871.751
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad planta y equipo	15	4.269.857	4.295.542
Menos amortización anual	15	-111.969	-111.969
Total propiedad planta y equipo		4.157.888	4.183.573
Total activo		6.073.612	6.055.324

PASIVO			
<u>Pasivo a largo plazo</u>			
Obligaciones financieras	16	1.200.000	1.159.516
Total pasivo a largo plazo		1.159.516	1.200.000
<u>Pasivo corriente</u>			
Instrumentos financieros obligaciones financieras	16	563.443	540.484
Cuentas por pagar comerciales	17	683.188	715.886
Otras obligaciones beneficios empleados	19	65.280	140.131
Administración de impuestos	18	91.368	126.320
Otros pasivos	20	385.280	135.460
Total otras obligaciones		1.788.559	1.658.281
Total pasivo		2.988.559	2.817.797
v-			
PATRIMONIO			
Capital social acciones suscritas		750.000	750.000
Capital social acciones suscritas por pagar			500.000
Reserva legal		155.368	171.054
Utilidades acumuladas ejercicios anteriores		1.771.798	1.511.376
Resultado integral del año		236.273	133.483
Cuenta corriente NIIF		171.614	171.614
Total patrimonio		3.085.053	3.237.527
Total pasivo + patrimonio		6.073.612	6.055.324

Estado de resultados (Expresado en miles de pesos (\$000))

Cuadro 26. Estado de resultados.

Ingresos	2017	2018
<u>Operacionales</u>		
Venta de panela	8.094.078	6.539.384
<u>Devoluciones, descuentos y rebajas</u>		
Devoluciones, descuentos comerciales		66.804
Total ingresos operacionales	8.094.078	6.472.580
Costos		
Costos de producción y ventas		
Costos de fabricación	6.494.893	5.175.226
Total costos de producción	6.494.893	5.175.226
Utilidad bruta	1.599.185	1.297.354
<u>Gastos generales</u>		
Gastos de administración	642.154	511.590
Gastos de distribución y venta	433.484	331.285
Total gastos generales	1.075.638	842.875
Utilidad operacional	523.547	454.479
<u>Gastos financieros</u>		
Gastos bancarios	125.780	231.838
Total gastos financieros	125.780	231.838
Pérdida operacional antes de impuesto	397.767	222.641
Impuesto de renta	135.241,00	73.472
Reserva legal	26.253,00	15.686

Resultado integral del año	236.273,00	133.483
-----------------------------------	-------------------	----------------

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑOS 2017 Y 2018 (Expresado en miles de pesos (\$000))

Cuadro 27. Análisis vertical estado de situación financiera años 2017 y 2018.

Activos	2017	%	2018	%
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible				
Efectivo y asimilado a efectivo				
Efectivo				
Total disponible	248.922	4,1%	76.004	1,2%
<u>Cuentas, documentos y arrendamientos financieros por cobrar</u>				
Cuentas por cobrar	795.121	13,1%	924.066	15,3%
<u>Inventarios</u>				
Inventarios	871.681	14,3%	871.681	14,3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.915.724	31,6	1.871.751	31,0%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad planta y equipo	4.269.857	70,3%	4.295.542	70,8%
Menos amortización anual	-111.969	1,8%	-111.969	1,8%
Total propiedad planta y equipo	4.157.888	68,4%	4.183.573	69,1%
Total activo	6.073.612	100%	6.055.324	100%
PASIVO				
<u>Pasivo a largo plazo</u>				
Obligaciones financieras	1.200.000	40,1%	1.159.516	41,1%

Total pasivo a largo plazo	1.159.516	38,8%	1.200.000	42,6
<u>Pasivo corriente</u>				
Instrumentos financieros obligaciones financieras	563.443	18,8%	540.484	19,2%
Cuentas por pagar comerciales	683.188	22,9%	715.886	25,4%
Otras obligaciones beneficios empleados	65.280	2,2%	140.131	4,9%
Administración de impuestos	91.368	3,0%	126.320	4,4%
Otros pasivos	385.280	12,9%	135.460	4,8%
Total otras obligaciones	1.788.559	60,0%	1.658.281	58,8%
Total pasivo	2.988.559	100%	2.817.797	100%
PATRIMONIO				
Capital social acciones suscritas	750.000	12,3%	750.000	12,4%
Capital social acciones suscritas por pagar			500.000	8,2%
Reserva legal	155.368	2,5%	171.054	2,8%
Utilidades acumuladas ejercicios anteriores	1.771.798	29,2%	1.511.376	24,9%
Resultado integral del año	236.273	3,9%	133.483	2,2%
Cuenta corriente NIIF	171.614	2,8%	171.614	2,8%
Total patrimonio	3.085.053	50,7%	3.237.527	53,5%
Total pasivo + patrimonio	6.073.612		6.055.324	

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS 2017 Y 2018 (Expresado en miles de pesos (\$000))

Cuadro 28. Análisis vertical del estado de resultados para los años 2017 y 2018.

Ingresos	2017	%	2018	%
<u>Operacionales</u>				
Venta de panela	8.094.078	100%	6.539.384	98,9%

<u>Devoluciones, descuentos y rebajas</u>				
Devoluciones, descuentos comerciales			66.804	1,0%
Total ingresos operacionales	8.094.078		6.472.580	
Costos				
Costos de producción y ventas				
Costos de fabricación	6.494.893	80,2%	5.175.226	79,1%
Total costos de producción	6.494.893	80,2%	5.175.226	79,1%
Utilidad bruta	1.599.185	19,7%	1.297.354	19,8%
<u>Gastos generales</u>				
Gastos de administración	642.154	7,9%	511.590	7,8%
Gastos de distribución y venta	433.484	5,3%	331.285	5,1%
Total gastos generales	1.075.638	13,2%	842.875	13%
Utilidad operacional	523.547	6,4%	454.479	7,0%
<u>Gastos financieros</u>				
Gastos bancarios	125.780	1,5%	231.838	3,5%
Total gastos financieros	125.780	1,5%	231.838	3,5%
Pérdida operacional antes de impuesto	397.767	4,9%	222.641	3,4%
Impuesto de renta	135.241,00	1,6%	73.472	1,1%
Reserva legal	26.253,00	0,32%	15.686	0,23%
Resultado integral del año	236.273,00	2,9%	133.483	2,0%

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑOS 2017 Y 2018 (Expresado en miles de pesos (\$000))

Cuadro 29. Análisis horizontal estado de situación financiera años 2017 y 2018

Activos	AÑOS		VARIACIONES	
	2017	2018	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible				
Efectivo y asimilado a efectivo				
Efectivo				
Total disponible	248.922	76.004	172.918	69,5%
<u>Cuentas, documentos y arrendamientos financieros por cobrar</u>				
Cuentas por cobrar	795.121	924.066	-128.945	16,2%
<u>Inventarios</u>				
Inventarios	871.681	871.681	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.915.724	1.871.751	43.973	2,3%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad planta y equipo	4.269.857	4.295.542	-25.685	-0,60%
Menos amortización anual	-111.969	-111.969	-	
Total propiedad planta y equipo	4.157.888	4.183.573	-25.685	-0,61%
Total activo	6.073.612	6.055.324	18.288	0,30%
PASIVO				
<u>Pasivo a largo plazo</u>				
Obligaciones financieras	1.200.000	1.159.516	40.484	3,4%
Total pasivo a largo plazo	1.159.516	1.200.000	-40.484	-3,5%
<u>Pasivo corriente</u>				

Instrumentos financieros obligaciones financieras	563.443	540.484	22.959	4,1%
Cuentas por pagar comerciales	683.188	715.886	-32.698	-4,8%
Otras obligaciones beneficios empleados	65.280	140.131	-74.851	-114,7%
Administración de impuestos	91.368	126.320	-34.952	-38,2%
Otros pasivos	385.280	135.460	249.820	64,8%
Total otras obligaciones	1.788.559	1.658.281	130.278	7,3%
Total pasivo	2.988.559	2.817.797	170.762	5,7%
PATRIMONIO				
Capital social acciones suscritas	750.000	750.000	-	-
Capital social acciones suscritas por pagar		500.000	500.000	-
Reserva legal	155.368	171.054	-15.686	-10,1%
Utilidades acumuladas ejercicios anteriores	1.771.798	1.511.376	260.422	14,7%
Resultado integral del año	236.273	133.483	102.790	43,5%
Cuenta corriente NIIF	171.614	171.614	-	
Total patrimonio	3.085.053	3.237.527	-152.474	-4,9%
Total pasivo + patrimonio	6.073.612	6.055.324	18.288	0,30%

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS 2017 Y 2018 (Expresado en miles de pesos (\$000))

Cuadro 30. Análisis horizontal del estado de resultados para los años 2017 y 2018

Ingresos	2017	2018	Variación absoluta	Variación relativa
Operacionales				
Venta de panela	8.094.078	6.539.384	1.554.694	19,2%
Devoluciones, descuentos y rebajas				
Devoluciones, descuentos comerciales		66.804	66.804	-
Total ingresos operacionales	8.094.078	6.472.580	1.621.498	20,0%

Costos				
Costos de producción y ventas				
Costos de fabricación	6.494.893	5.175.226	1.319.667	20,3%
Total costos de producción	6.494.893	5.175.226	1.319.667	20,3%
Utilidad bruta	1.599.185	1.297.354	301.831	18,9%
Gastos generales				
Gastos de administración	642.154	511.590	130.564	20,3%
Gastos de distribución y venta	433.484	331.285	102.199	23,6%
Total gastos generales	1.075.638	842.875	232.763	21,6%
Utilidad operacional	523.547	454.479	69.068	13,2%
Gastos financieros				
Gastos bancarios	125.780	231.838	-106.058	-84,3%
Total gastos financieros	125.780	231.838	-106.058	-84,3%
Pérdida operacional antes de impuesto	397.767	222.641	175.126	44,0%
Impuesto de renta	135.241,00	73.472	61.769	45,7%
Reserva legal	26.253,00	15.686	10.567	40,2%
Resultado integral del año	236.273,00	133.483	102.790	43,5%

Utilidad bruta	1.599.185	1.297.354	301.831	20,0%		-1.582.778	-7.525.718	- 19.124.972
Gastos generales								
Gastos de administración	642.154	511.590	130.564	7,9%	7,9%	552.005	595.613	642.666
Gastos de distribución y venta	433.484	331.285	102.199	5,1%	5,1%	348.180	365.937	384.600
Total gastos generales	1.075.638	842.875	232.763	13,0%		900.185	961.550	1.027.266
Utilidad operacional	523.547	454.479	69.068	7,0%	7,0%	-2.482.963	-8.487.268	- 20.152.238
Gastos financieros								
Gastos bancarios	125.780	231.838	106.058	3,6%	3,6%	240.184	248.830	257.787
Total gastos financieros	125.780	231.838	106.058	3,6%	3,6%	240.184	248.830	257.787
Pérdida operacional antes de impuesto	397.767	222.641	175.126	3,4%		-2.723.147	-8.736.098	- 20.410.025
Impuesto de renta	135.241,00	73.472	61.769	33,0%	33,0%			
Renta presuntiva						48.547	48.547	
Reserva legal	26.253,00	15.686	10.567	7,0%				
Resultado integral del año	236.273,00	133.483	102.790			-2.771.694	-8.784.645	- 20.410.025

Costos de producción y ventas										
Costos de fabricación	6.494.893	80,2%	5.175.226	79,1%	9.310.231	120,4%	16.749.105	181,6%	30.131.639	273,7%
Total costos de producción	6.494.893	80,2%	5.175.226	79,1%	9.310.231	120,4%	16.749.105	181,6%	30.131.639	273,7%
Utilidad bruta	1.599.185	19,7%	1.297.354	19,8%	-1.582.778	-20,5%	-7.525.718	-81,6%	-19.124.972	-173,7%
<u>Gastos generales</u>										
Gastos de administración	642.154	7,9%	511.590	7,8%	552.005	7,1%	595.613	6,4%	642.666	5,8%
Gastos de distribución y venta	433.484	5,3%	331.285	5,1%	348.180	4,5%	365.937	4,0%	384.600	3,5%
Total gastos generales	1.075.638	13,2%	842.875	13%	900.185	11,6%	961.550	10,4%	1.027.266	9,3%
Utilidad operacional	523.547	6,4%	454.479	7,0%	-2.482.963	31,8%	-8.487.268	91,3%	-20.152.238	181,9%
<u>Gastos financieros</u>										
Gastos bancarios	125.780	1,5%	231.838	3,5%	240.184	3,1%	248.830	2,7%	257.787	2,3%
Total gastos financieros	125.780	1,5%	231.838	3,5%	240.184	3,1%	248.830	2,7%	257.787	2,3%
Pérdida operacional antes de impuesto	397.767	4,9%	222.641	3,4%	-2.723.147	34,9%	-8.736.098	94,0%	-20.410.025	184,3%
Impuesto de renta	135.241,00	1,6%	73.472	1,1%						
Renta presuntiva					48.547	0,62%	48.547	0,52%		

Reserva legal	26.253,00	0,32%	15.686	0,23%												
Resultado integral del año	236.273,00	2,9%	133.483	2,0%	-2.771.694	35,5%	-8.784.645	94,5%	-20.410.025	184,3%						

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS- PROYECCIÓN 2019, 2020, 2021 (Expresado en miles de pesos (\$000))

Cuadro 33. Análisis horizontal del estado de resultados- proyección 2019, 2020, 2021.

Ingresos	2017	2018	Variación absoluta	Var. relativa	2018	2019	Variación absoluta	Var. relativa	2019	2020	Variación absoluta	Var. relativa	2020	2021	Variación absoluta	Var. relativa
Operacionales																
Venta de panela	8.094.078	6.539.384	1.554.694	19,2%	6.539.384	7.794.945	1.255.561	19,2%	7.794.945	9.291.574	1.496.629	19,1%	9.291.574	11.075.556	1.783.982	19,2%
Devoluciones, descuentos y rebajas																
Devoluciones, descuentos comerciales		66.804	66.804	-	66.804	67.492	688	1,0%	67.492	68.187	695	1,0%	68.187	68.889	702	1,0%
Total ingresos operacionales	8.094.078	6.472.580	1.621.498	20,0%	6.472.580	7.727.453	1.254.873	19,3%	7.727.453	9.223.387	1.495.934	19,3%	9.223.387	11.006.667	1.783.280	19,3%
Costos																
Costos de producción y ventas																
Costos de fabricación	6.494.893	5.175.226	1.319.667	20,3%	5.175.226	9.310.231	4.135.005	79,9%	9.310.231	16.749.105	7.438.874	79,9%	16.749.105	30.131.639	13.382.534	79,9%
Total costos de producción	6.494.893	5.175.226	1.319.667	20,3%	5.175.226	9.310.231	4.135.005	79,9%	9.310.231	16.749.105	7.438.874	79,9%	16.749.105	30.131.639	13.382.534	79,9%
Utilidad bruta	1.599.185	1.297.354	301.831	18,9%	1.297.354	-1.582.778	-285.424	22,0%	-1.582.778	-7.525.718	5.942.940	375,5%	-7.525.718	-19.124.972	-11.599.254	154,1%
Gastos generales																
Gastos de administración	642.154	511.590	130.564	20,3%	511.590	552.005	40.415	7,9%	552.005	595.613	43.608	7,9%	595.613	642.666	47.053	7,9%

Gastos de distribución y venta	433.484	331.285	102.199	23,6%	331.285	348.180	16.895	5,1%	348.180	365.937	17.757	5,1%	365.937	384.600	18.663	5,1%
Total gastos generales	1.075.638	842.875	232.763	21,6%	842.875	900.185	57.310	6,8%	900.185	961.550	61.365	6,8%	961.550	1.027.266	65.716	6,8%
Utilidad operacional	523.547	454.479	69.068	13,2%	454.479	- 2.482.963	-2.028.484	446,3%	-2.482.963	-8.487.268	- 6.004.305	241,8%	-8.487.268	-20.152.238	-11.664.970	137,4%
Gastos financieros																
Gastos bancarios	125.780	231.838	-106.058	-84,3%	231.838	240.184	8.346	3,6%	240.184	248.830	8.646	3,6%	248.830	257.787	8.957	3,6%
Total gastos financieros	125.780	231.838	-106.058	-84,3%	231.838	240.184	8.346	3,6%	240.184	248.830	8.646	3,6%	248.830	257.787	8.957	3,6%
Pérdida operacional antes de impuesto	397.767	222.641	175.126	44,0%	222.641	- 2.723.147	-2.500.506	1123,1%	-2.723.147	-8.736.098	- 6.012.951	220,8%	-8.736.098	-20.410.025	-11.673.927	133,6%
Impuesto de renta	135.241,00	73.472	61.769	45,7%	73.472		7.743	10,5%								
Renta presuntiva						48.547			48.547	48.547			48.547			
Reserva legal	26.253,00	15.686	10.567	40,2%	15.686											
Resultado integral del año	236.273,00	133.483	102.790	43,5%	133.483	- 2.771.694	-2.638.211	1976,4%	-2.771.694	-8.784.645	- 6.012.951	216,9%	-8.784.645	-20.410.025	-11.625.380	132,3%

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA EN EL PLAN DE ACCIÓN PARA LOS AÑOS 2019, 2020 Y 2021. (Expresado en miles de pesos (\$000)).

En esta etapa se presenta el estado de resultados proyectado para los años 2019, 2020 y 2021, donde se estiman los resultados producto de la implementación de las estrategias plasmadas en el plan de acción. Teniendo en cuenta de manera principal los objetivos estratégicos: Incremento de ventas en un 50% a 2021, reducción de costos en un 20% a 2021 y un mejoramiento de la rentabilidad en un 15% a 2021.

Cuadro 34. Proyección del estado de resultados con la implementación de la estrategia propuesta en el plan de acción para los años 2019, 2020 y 2021.

Ingresos	2017	2018	Variación absoluta	% participación	Datos para la proyección	2019	2020	2021
<u>Operacionales</u>								
Venta de panela	8.094.078	6.539.384	1.554.694	19,2%	19,2%+ 16,6%	8.880.483	13.533.856	22.899.284
<u>Devoluciones, descuentos y rebajas</u>								
Devoluciones, descuentos comerciales		66.804	66.804	1,03%	1,03%	67.492	68.187	68.889
Total ingresos operacionales	8.094.078	6.472.580	1.621.498			8.812.991	13.465.669	22.830.395
Costos								
Costos de producción y ventas								
Costos de fabricación	6.494.893	5.175.226	1.319.667	79,9%	73,3%	8.968.667	14.950.768	23.936.179

Total costos de producción	6.494.893	5.175.226	1.319.667	79,9%	73,3%	8.968.667	14.950.768	23.936.179
Utilidad bruta	1.599.185	1.297.354	301.831	20,0%		-155.676	-1.485.099	-1.105.784
<u>Gastos generales</u>								
Gastos de administración	642.154	511.590	130.564	7,9%	7,9%	552.005	595.613	642.666
<u>Adquisiciones e inversiones</u>								
Contratación especialistas de marketing						3.600		
Estructuración departamento comercial						5.000		
Software de inventarios						3.600	3.758	3.946
Software financiero						5.700	5.950	6.247
Infraestructura área de panelería						1.600		
Mantenimiento molinos						4.003	4.179	4.387
Terminación de caldera						50.000		
Gastos de distribución y venta	433.484	331.285	102.199	5,1%	5,1%	348.180	365.937	384.600
Total gastos generales	1.075.638	842.875	232.763	13,0%		973.688	975.437	1.041.846

Utilidad operacional	523.547	454.479	69.068	7,0%		-1.129.364	-2.460.536	-2.147.630
Gastos financieros								
Gastos bancarios	125.780	231.838	106.058	3,6%	3,6%	240.184	248.830	257.787
Total gastos financieros	125.780	231.838	106.058	3,6%	3,6%	240.184	248.830	257.787
Pérdida operacional antes de impuesto	397.767	222.641	175.126	3,4%		-1.369.548	-2.709.366	-2.405.417
Impuesto de renta	135.241,00	73.472	61.769	33,0%	33,0%			
Renta presuntiva						48.547	48.547	
Reserva legal	26.253,00	15.686	10.567	7,0%				
Resultado integral del año	236.273,00	133.483	102.790			-1.418.095	-2.757.913	-2.405.417

El estado de resultados refleja en primera instancia la implementación del primer objetivo que refiere al aumento de ventas en un 50% a 2021, para esto se hace un incremento proporcional del 16,6% en cada año sumado al porcentaje de la proyección anterior, arrojando resultados bastante positivos en el incremento de los ingresos operacionales. De igual manera para la reducción de costos se implementó un porcentaje proporcional del 6,6% para alcanzar el 20% de los costos reducidos al año 2021; evidentemente se muestra que los costos de fabricación siguen superando los ingresos de ventas, sin embargo, la disminución de cifras gracias a la aplicación de las estrategias es bastante significativa, lo que implica que en un periodo de cinco años las cifras serán muy positivas para la compañía. Las inversiones que refleja el plan de acción fueron asignadas a los gastos administrativos de la empresa y denotan un total de \$973.688.000 para el año 2019, \$975.437.000 para el año 2020 y 1.041.846.000 para el 2021; cabe resaltar que algunas de las inversiones solo se plasmaron en el primer año y para los años posteriores se hicieron unas proyecciones de acuerdo al IPC para los gastos constantes de la compañía en este caso el mantenimiento de los molinos y la licencia por el funcionamiento de los software.

En conclusión, las cifras que se demuestran en el estado de resultados son muy positivas para la organización en comparación con las proyecciones anteriores, ya que, aunque denotan pérdida esta se disminuye notablemente e indica que a lo largo de 3 periodos más la empresa comenzará a mostrar nuevamente utilidades.

DETERMINACIÓN DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Con la determinación del costo promedio ponderado de capital se pretende expresar en cifras porcentuales las diferentes fuentes de financiamiento que usará la empresa para fondear el proyecto.

El CCPP debe ser menor a la rentabilidad del proyecto a financiar, en otras palabras, el rendimiento del proyecto debe ser mayor al CCPP.

Cuadro 35. Determinación costo promedio ponderado de capital

	VALOR	PARTICIPACIÓN	COSTO	PROMEDIO PONDERADO
DEUDA	\$50.000.000	49%	8%	3,7%
RECURSO PROPIO	\$51.970.200	51%	12%	6,1%
TOTAL	\$101.970.200	100%		9,8%

VARIABLES	
TIO	12,%
TI	11,22%
IMPUESTO	33,0%
COSTO DE LA DEUDA	8%

DEUDA: Préstamo con el banco por el valor solicitado con su respectiva tasa de interés.

IMPUESTO: Impuesto de renta.

TIO: Tasa de oportunidad que espera recibir el inversionista.

El costo promedio ponderado de capital del proyecto arroja un valor del 9,8%. El cual demuestra que el 49% del proyecto será financiado a través de una deuda equivalente a \$50.00.000 y el 51% restante será fondado con recursos propios equivalente a \$51.970.200.

DETERMINACIÓN DEL VPN (Valor presente neto)

La determinación del VPN pretende mostrar los ingresos y egresos de un proyecto descontados a una tasa de interés que termina la viabilidad de un proyecto.

Criterios de decisión

Si el VPN > 0 Los ingresos exceden a los egresos por lo cual se obtienen beneficios adicionales. Los dineros invertidos rentan a una tasa superior a la de oportunidad, por lo tanto, se acepta el proyecto.

Si el VPN = 0 Los ingresos son iguales a los egresos y no se obtienen beneficios adicionales. Los dineros invertidos rentan igual a la tasa de oportunidad, por lo cual es indiferente su aceptación o rechazo.

Si el VPN < 0 Los ingresos son menores que los egresos, por lo cual hay perdidas. El proyecto renta a una tasa de interés inferior a la tasa de oportunidad, por lo cual se rechaza el proyecto

Cuadro 36. Determinación del VPN.

AÑO	FLUJO DE INGRESOS	FLUJO DE EGRESOS	FLUJO DE EFECTIVO NETO
2019	\$ 8.880.483.000	\$ 973.688.000	\$ 7.906.795.000
2020	\$ 13.533.856.000	\$ 975.437.000	\$ 12.558.419.000
2021	\$ 22.899.284.000	\$ 1.041.846.000	\$ 21.857.438.000
TOTAL	\$ 45.313.623.000	\$ 2.990.971.000	

Inversión inicial	\$ 101.970.200
VPN	\$ 34.027.538.242

El VPN del proyecto se considera aceptable ya que genera flujos de caja positivos a favor de la empresa, ya que, los ingresos superan por mucho a los egresos del proyecto. El VPN arroja un valor de \$ 34.027.538.242 que indica en cifras aproximadas la retribución que va a generar el valor de la inversión del proyecto.

CÁLCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/ COSTO

Cuadro 37. Cálculo de la relación beneficio/costo.

VPN Ingresos	\$ 45.313.623.000
VPN egresos	\$ 2.990.971.000

B/C	15,1
------------	-------------

B/C > 1 Afirma que los ingresos son mayores que los egresos, por lo tanto, se considera viable la aplicación del proyecto.

9.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del proyecto investigativo realizado a La Alsacia se pudo determinar que:

- En temas macroambientales la empresa cuenta con gran desventaja en algunos aspectos económicos relacionados con el desempleo, la inflación y por ende con el IPC, sin embargo, se recomienda el aprovechamiento de las tasas de interés y el crecimiento que está teniendo el mercado en el último tiempo. En otros aspectos es importante resaltar las inestabilidades que puede presentar el entorno político legal en cuanto a las exigencias del sector, en este caso es trascendental que la organización se encuentre a la vanguardia en este ámbito si pretende competir con calidad en el mercado. En este mismo sentido, el entorno ambiental arroja variables muy positivas para la organización, ya que, pretende beneficiar al sector con la preservación de la naturaleza, a través de programas y técnicas de manejo en estas áreas específicas, así como también el factor tecnológico, donde se proponen técnicas de mejora para la elaboración de panela pretendiendo lograr una mayor competitividad.
- En el sector es de vital importancia mencionar la alta rivalidad que existe debido a la gran concentración de industrias en una misma región, además es evidente la competencia en precios bajos, ya que, existen productos fabricados ilegalmente o con normas de salubridad poco apropiadas. También es evidente las altas barreras de entrada que existen en la industria debido a los altos costos de capital.
- Basados en el benchmarking competitivo se pudo evidenciar que la compañía cuenta con una posición buena frente a sus rivales, sin embargo, se recomienda trabajar en aspectos puntuales como la fidelización de los clientes y la inversión en tecnología, ya que, empresas como Industrias Alimenticias El Trébol y Prodecaña San Diego llevan gran ventaja en estos aspectos.
- En la parte interna de la compañía se pudo identificar que la empresa se posiciona en un nivel medio, ya que, existen falencias que giran en torno a su direccionamiento estratégico, el capital limitado, la poca capacidad de endeudamiento y la poca competitividad en el mercado.
- En el análisis matricial se utilizaron herramientas como la matriz EFE y EFI, la matriz DOFA, matriz PEYEA y matriz IGO, dentro de estas se pudo evidenciar que Como se observa en la gráfica el vector apunta hacia el cuadrante inferior derecho, lo cual indica que La Alsacia se encuentra en una posición competitiva. Es decir que la compañía cuenta con ventajas

competitivas importantes para aprovechar en una industria con alto crecimiento. En este sector se pueden aplicar estrategias como: Integración hacia atrás, adelante y horizontal, penetración del mercado, desarrollo del mercado y del producto, de acuerdo con la PEYEA. La matriz IGO muestra gran concentración de variables en el sector retos y se muestra un grado de importancia alta, pero con gobernabilidad baja.

- El direccionamiento estratégico de la compañía mostró fallas en el planteamiento de la misión, ya que, no mostraba como principal objetivo la orientación hacia los clientes, sin embargo, la visión correspondía adecuadamente a los objetivos de la empresa, se propone establecer un lapso de tiempo para que las metas sean más alcanzables. Además, se replantea la estructura organizacional de la compañía de acuerdo a los cambios que se están realizando.
- En el plan estratégico se propone el cumplimiento de tres objetivos a mediano plazo que pretenden aumentar las ventas, reducir los costos y mejorar la rentabilidad, en él se establecen un conjunto de estrategias y actividades para alcanzar lo propuesto.
- La relación beneficio/costo del proyecto indica que la aplicación de las estrategias propuestas llevará a la compañía a obtener beneficios satisfactorios en cuanto a sus ventas, costos y rentabilidad, por lo tanto, se recomienda que los socios valoren paulatinamente los objetivos planteados, ya que, la inversión retornará flujos de caja positivos para la organización.
- Además de esto, se recomienda emplear herramientas de mejora continua como el ciclo PHVA que genere una retroalimentación de la dinámica del entorno, la compañía y de la competitividad del sector.

10. BIBLIOGRAFÍA

(2019) Falta de ingenio. *Revista semana*. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/falta-de-ingenio/52154-3>

Abreu, J. (2014). El método de la investigación. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)

Aguilera, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>.

Arias, F. (27 de julio del 2019). Emisor sostiene tasa en 4,25% y está inquieto con el desempleo. *El colombiano*. Recuperado de: <https://www.elcolombiano.com/negocios/emisor-sostiene-tasa-y-esta-inquieto-con-desempleo-DL11291211>

Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. (6 Ed).

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.

Bertalanfy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas: Fundamento, desarrollo y aplicaciones*. México: Fondo de cultura económica.

Bma Group (08, 11, 2018) Terribles consecuencias de no planificar en las empresas [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>

Camacho, M. (2002) *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista vía salud.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.

Cifuentes, J. & Urdinola, M. (2011). *Direccionamiento estratégico de la empresa de aseo la victoria s.a e.s.p del municipio de la victoria valle del cauca*. (Tesis de pregrado)

Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela. (Decreto 1774) (2004) junio 02.

Cruz, F. *Consideraciones generales sobre el entorno cultural*. Universidad del Valle. Recuperado de: file:///D:/Carpetas_Windows/Descargas/Dialnet-ConsideracionesGeneralesSobreElEntornoCultural-5006316.pdf

Cultura. (9 de febrero del 2018). Cultura colombiana. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.cultura10.org/colombiana/>

Dane. (2019). Índice de precios al consumidor. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Economía. (5 de agosto del 2019). Inflación anual fue de 3,79 % en julio de 2019. *El espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/inflacion-anual-en-julio-fue-de-379-en-colombia-articulo-874631>

El espectador, (1 de febrero del 2016). Panela, una huella social y ambiental. *El espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/publirreportaje/panela-una-huella-social-y-ambiental-articulo-614199>

El país, (25 de noviembre del 2018). Exportaciones del sector azucarero crecieron un 9 % entre enero y octubre. *El país*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/exportaciones-del-sector-azucarero-crecieron-un-9-entre-enero-y-octubre.html>

Espinoza (2013) Estrategia y enfoque [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://robertoespinoza.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. España: McGraw Hill.

GestioPolis.com Experto. (2002, abril 12).

González, A. & Lozano B. (2015) *Plan de direccionamiento estratégico para la organización comestibles ricos del Valle*. (Tesis de pregrado).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill (8 Ed).

Koontz & O'Donnell. *Administración*. (8 Ed.)

La Alsacia, (2012) Recuperado de: <http://www.laalsacia.com/nuestra-historia.php>

Los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario. (Resolución número 00002674) (2013) julio 22.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. España: Granica.

Munch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero (Ley 40) (1990) *diciembre 04*.

Palacios, L. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://www.virtualpro.co/noticias/nueva-tecnica-mejora-calidad-y-presentacion-de-la-panela>

Portafolio, (15 de mayo del 2019). Se interpreta cierto freno en el PIB al cual hay que darle atención. *El portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/analisis-resultados-del-pib-de-colombia-en-primer-trimestre-de-2019-529578>

RCN, radio (5, 07, 2019). ¿Por qué está aumentando el desempleo en Colombia? [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://www.lafm.com.co/economia/por-que-esta-aumentando-el-desempleo-en-colombia>

Requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y la comercialización de panela para consumo humano. (Resolución número 000779) (2006) *marzo 17*.

Sanz, F. (2012). Teoría general de sistemas de Von Bertalanffy. Gabinete de psicólogos en Madrid capital. Recuperado de: <https://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-von-bertalanffy/>

Sectorial, (16 de enero del 2019). Sector Panelero Prevé Exportar 10.000 Toneladas en 2019. *El sectorial*. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/informativa-azucar-y-etanol/item/205587-sector-panelero-prev%C3%A9-exportar-10-000-toneladas-en-2019>

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.

Soy Valle guía turística. *San Pedro*. Recuperado de: <http://www.soyvalle.com/index.php/region-central/san-pedro>

Steiner, G. (Ed). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Editorial ECSA.

Terry & Franklin. *Principios de la administración*.

Terry, G. & Franklin, S. (1986). *Principios de administración*. México: continental.

Thompson, A. & Strickland, A. J. *Administración estratégica: textos y casos* (13 Ed.). México McGraw Hill.

Toda Colombia, (2019). *Departamento del Valle del Cauca*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/index.html>

Universidad Tecnológica Latinoamérica (2014) Definamos el concepto de trabajo comercial [Mensaje en un blog] recuperado de: <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/definamos-el-concepto-trabajo-comercial/>

Vega, J. (9 de octubre del 2018). La producción de panela tendrá un crecimiento del 5% este año. *La república*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/la-produccion-de-panela-tendra-un-crecimiento-de-5-durante-este-ano-2779700>