

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y
DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE PANELA PULVERIZADA
Una Alternativa de Desarrollo Económico para Pequeños Productores
del Municipio de Gómez Plata, Antioquia**

**JUAN DAVID AGAMEZ LICHA
ALBA LUZ LÓPEZ VÁSQUEZ**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL COHORTE 17
MEDELLÍN
2011**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y
DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE PANELA PULVERIZADA
Una Alternativa de Desarrollo Económico para Pequeños Productores
del Municipio de Gómez Plata, Antioquia**

**JUAN DAVID AGAMEZ LICHA
ALBA LUZ LÓPEZ VÁSQUEZ**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA INTEGRAL**

**HECTOR JOSÉ SARMIENTO RAMÍREZ
Asesor Metodológico**

**RUBEN DARÍO VASQUEZ ESTRADA
Asesor Temático**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL COHORTE 17
MEDELLÍN
2011**

Nota de aceptación:

Firma jurado 1

Firma jurado 2

Fecha de sustentación: 04 de Agosto de 2011

A mi MADRE que desde el cielo guía mis pasos y me impulsa a seguir adelante.

JUAN DAVID AGAMEZ LICHA

A Dios por iluminarme el camino y su ayuda en los momentos más difíciles de mi existencia; a mi hija, Luisa Fernanda, a quien amo y espero que este trabajo le sirva de ejemplo para su superación en la vida; a mi madre, Aurora, para que reciba esta dedicatoria como un homenaje a su fortaleza, porque ella se merece, hoy, mañana y siempre, todos mis honores, mi cariño y respeto; a mi compañero, Juan David, por compartir conmigo sus conocimientos, experiencias y anécdotas durante la Especialización y, en especial, a Gloria, porque me ayudó a no abandonar la batalla contra la adversidad en los días en que se acumularon compromisos de estudio, trabajo y atención a mi familia.

ALBA LUZ LÓPEZ VÁSQUEZ

AGRADECIMIENTOS

Al Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y en especial a todos nuestros profesores a lo largo de la especialización por brindarnos los conocimientos necesarios para lograr nuestra meta de convertirnos en especialistas en gerencia integral.

A la Cooperativa Biopanela GP, a su gerente y demás socios, por abrirnos sus puertas y facilitarnos la obtención de la información necesaria para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación.

A nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional para motivarnos en la culminación del trabajo de investigación.

A Ruben Darío Vásquez por su acompañamiento como asesor temático a lo largo de todo el trabajo de investigación.

A la profesora Maria del Rocio Quesada por su ayuda en el desarrollo metodológico del trabajo de investigación y por ser la evaluadora de toda la propuesta.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| RESUMEN | 15 |
| 1. PROBLEMA | 16 |
| 1.1. Descripción del área problemática | 16 |
| 1.2. Delimitación conceptual-disciplinal | 20 |
| 1.3. Delimitación espacio-temporal | 21 |
| 1.4. Formulación del problema | 25 |
| 2. OBJETIVOS | 26 |
| 2.1. General | 26 |
| 2.2. Específicos | 26 |
| 3. ANTECEDENTES | 27 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 30 |
| 4.1. Novedad | 30 |
| 4.2. Necesidad/Interés | 30 |
| 4.3. Utilidad práctica | 31 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 32 |
| 5.1. Marco conceptual | 32 |
| 5.2. Marco teórico | 42 |
| 5.3. Marco legal | 59 |
| 5.3.1. Normograma | 64 |
| 6. MODELO METODOLÓGICO | 68 |
| 6.1. Tipo de investigación | 68 |
| 6.2. Método y metodología | 68 |
| 6.2.1. Metodología procesal | 69 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.2. Flujograma | 72 |
| 6.3. Fuentes, técnicas e instrumentos | 75 |
| 6.3.1. Fuentes primarias | 75 |
| 6.3.1.1. Técnica | 75 |
| 6.3.1.2. Instrumento | 75 |
| 6.3.2. Fuentes secundarias | 76 |
| 6.3.2.1. Técnica | 76 |
| 6.3.2.2. Instrumento | 76 |
| 6.4. Cronograma | 77 |
| 6.5. Presupuesto | 81 |
| 7. ENTRONO INTERNO Y EXTERNO | 82 |
| 7.1. Entorno Interno | 82 |
| 7.1.1. Factores Administrativos | 82 |
| 7.1.2. Factores de Mercadeo y ventas | 83 |
| 7.1.3. Factores de Producción/ Operaciones | 84 |
| 7.1.4. Factores de Finanzas/ Contabilidad | 85 |
| 7.1.5. Factores de Investigación y Desarrollo | 86 |
| 7.1.6. Factores de Sistemas de Información | 87 |
| 7.2. Entorno Externo | 88 |
| 7.2.1. Factores Económicos | 88 |
| 7.2.2. Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales | 91 |
| 7.2.3. Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos | 94 |
| 7.2.4. Factores Tecnológicos | 95 |
| 7.3. Matriz DOFA | 96 |
| 8. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE LA MATRIZ DOFA | 98 |
| 8.1. Evaluación de Factores de la matriz DOFA | 98 |
| 8.1.1. Evaluación de Factores Internos | 99 |
| 8.1.2. Evaluación de Factores Externos | 103 |
| 8.2. Priorización de Factores de la Matriz DOFA | 106 |

| | |
|--|-----|
| 9. PLAN PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PANELA PULVERIZADA | 108 |
| 9.1. Portafolio de estrategias | 108 |
| 9.1.1. Estrategias DO | 109 |
| 9.1.2. Estrategias DA | 110 |
| 9.1.3. Estrategias FO | 111 |
| 9.1.4. Estrategias FA | 111 |
| 9.2. Cuadro Resumen del Portafolio de Estrategias | 113 |
| 9.3. Plan de Comercialización y Distribución de Panela Pulverizada | 114 |
| 10. CONCLUSIONES | 125 |
| 11. RECOMENDACIONES | 127 |
| 12. BIBLIOGRAFÍA | 128 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Normograma | 65 |
| Tabla 2. Metodología procesal | 69 |
| Tabla 3. Cronograma | 77 |
| Tabla 4. Presupuesto | 81 |
| Tabla 5. Matriz DOFA | 96 |
| Tabla 6. Evaluación de los Factores Internos | 99 |
| Tabla 7. Evaluación de los Factores Externos | 103 |
| Tabla 8. Priorización Matriz DOFA | 107 |
| Tabla 9. Cuadro Resumen del Portafolio de estrategias | 113 |
| Tabla 10. Plan para la Comercialización y Distribución de Panela Pulverizada | 115 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|----------------------|-------------|
| Figura 1. Flujograma | 72 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | pág. |
|---|-------------|
| Gráfica 1. Precio relativo entre el precio al consumidor y al productor de panela | 18 |
| Gráfica 2. Línea de tiempo | 24 |
| Gráfica 3. Proceso de planeación estratégica | 49 |
| Gráfica 4. Canales de marketing o distribución | 56 |
| Gráfica 5. Variación IPC | 89 |
| Gráfica 6. Comparación Índice de Precios Panela y Azúcar | 90 |
| Gráfica 7. Comportamiento de la tasa de cambio en Colombia | 91 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|---|-------------|
| Anexo 1. Tablas de Evaluación de Factores de la Matriz DOFA (internos y externos) | 133 |
| Anexo 2. Cuestionario para recolección de información respecto a la panela pulverizada | 135 |
| Anexo 3. Ficha de referenciación | 137 |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el sector empresarial tanto privado como público, la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta no solo para la formulación de los planes y programas generales de las organizaciones, los cuales se ven reflejados en su misión, visión y objetivos empresariales, sino que está ha descendido por un efecto de cascada de los altos niveles gerenciales a la línea media y operativa, donde estos planes o programas definidos previamente son traducidos en estrategias, acciones y tareas en cada una de las áreas claves de las organizaciones, lo que permite que cada miembro conozca y vea reflejado su trabajo en el cumplimiento de las metas establecidas en cada uno de los niveles y que llevará indudablemente al cumplimiento de los planes estratégicos de la organización.

Con la realización de este trabajo de grado, se formula un plan estratégico de comercialización y distribución de panela pulverizada para los productores de panela del municipio de Gómez Plata (Antioquia), agrupados en la Asociación de Paneleros y Cañicultores del municipio de Gómez Plata (BIOPANELA GP). Este plan estratégico se encuentra enmarcado en el nivel táctico de la planeación estratégica, ya que sólo se enfoca en una sola área de la empresa como es el área comercial, pero enmarcado en la planeación a nivel gerencial de la cooperativa, representada en su misión y visión, donde se pretende posicionar su producto insignia (panela pulverizada) en el mercado nacional.

Para la construcción de este plan estratégico, se parte del análisis externo e interno de la organización. El análisis externo se concentra en identificar las variables que afectan a la empresa en factores claves como son: económicos,

sociales, culturales, demográficos y ambientales, políticos, gubernamentales y jurídicos y factores tecnológicos, mientras que el diagnóstico interno se centra en encontrar factores que muestren las debilidades y fortalezas de la organización en aspectos de mercadeo y ventas, producción y operaciones, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, sistemas de información y administrativos. Toda la información recolectada en estos diagnósticos, mediante la utilización de diferentes instrumentos como la entrevista, visita al sitio y material bibliográfico, se refleja en la construcción de una matriz DOFA, que muestra de manera condensada todos los aspectos encontrados, los cuales posteriormente y mediante una tabla de evaluación de factores, se categorizan por la evaluación de dos variables críticas en cada uno de los factores (internos y externos). Posterior a esta categorización se construye una nueva matriz DOFA únicamente con los factores priorizados, y que sirven para la determinación de las estrategias, las cuales se desglosan mediante objetivos, recursos, meta, indicador y responsable de su ejecución.

RESUMEN

BIOPANELA GP, es una cooperativa que asocia al sector panelero del municipio de Gómez Plata (Antioquia), que se enfoca en la producción y comercialización de panela pulverizada en diferentes presentaciones como sachet, cubos saborizados, bolsas de 500 gramos y en bultos para el sector industrial.

Actualmente la Cooperativa no cuenta con un proceso de planeación estratégica al interior de la misma, que le permita afrontar los retos de competir en un mercado nacional y mucho menos internacional; es por esta razón que mediante la realización de este trabajo de investigación, se formula un plan estratégico de comercialización y distribución nacional de panela pulverizada, que lleve a la Cooperativa a dar un paso en la articulación de su misión y visión en planes más operativos para las áreas funcionales de la misma, lo que permite cumplir con los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

Para la realización de este plan estratégico de comercialización y distribución, se utiliza una metodología que comienza con la recolección de información tanto del entorno como interna de la Cooperativa, con la cual se construye una matriz DOFA, que mediante una tabla de valoración se priorizan los factores claves encontrados, los cuales permiten la formulación de las estrategias mediante el cruce de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se vuelven a priorizar para determinar las acciones, responsable, recursos asignados y cualquier otro factor relevante para lograr la ejecución de dichas estrategias.

1. PROBLEMA

1.1 Descripción del Área Problemática

La panela es un producto del sector primario de la economía, de origen natural y producida en su mayoría de forma artesanal en zonas rurales del país; este producto se obtiene del “jugo de la caña de azúcar que, mediante ebulliciones sucesivas, pierde humedad y se concentra para formar una masa blanda y dúctil que al enfriarse se solidifica”,¹ lo cual asegura que todos los nutrientes de la caña de azúcar estén presentes en la panela, por esta razón, en muchas familias, principalmente de escasos recursos, la panela hace parte de la dieta diaria, consumida para suplir o compensar en muchos casos la falta de una alimentación regular.

“Según cifras de la FAO, 26 países en el mundo producen panela y Colombia es el segundo productor después de la India, con un volumen que representa el 12,1% de la producción mundial en 2001. Sin embargo, en términos de consumo por habitante, Colombia ocupa el primer lugar con un consumo de 34,2 kg. de panela por habitante al año, cifra que supera de lejos al promedio mundial de 2 kg./hab. y del mayor productor mundial, la India, cuyo consumo fue de 7,9 kg./hab. La producción de panela en el mundo presenta un lento crecimiento, del 0,21% anual entre 1992 y 2001, y Colombia registró un crecimiento anual en la producción del 1,7%. El comercio internacional de panela es prácticamente inexistente, no registra importaciones desde 1998, por lo cual este producto no se considera transable y toda la oferta se dirige a los mercados internos.”²

¹ “Definición de la panela”. Disponible en Internet: <http://www.laguarapera.com.co/Panela.html>. Consultado 08/11/2009

² “La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005”. Disponible en Internet: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112163343_caracterizacion_panela.pdf. Consultado 21/09/2009

En Colombia, “el subsector que agrupa la actividad de la cadena corresponde al código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) 31182, Fabricación de panela; los principales productos clasificados aquí son: panela, panela en polvo y concentrado de panela”.³

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Fedepanela (Federación Nacional de Paneleros), en Colombia para el año 2005:

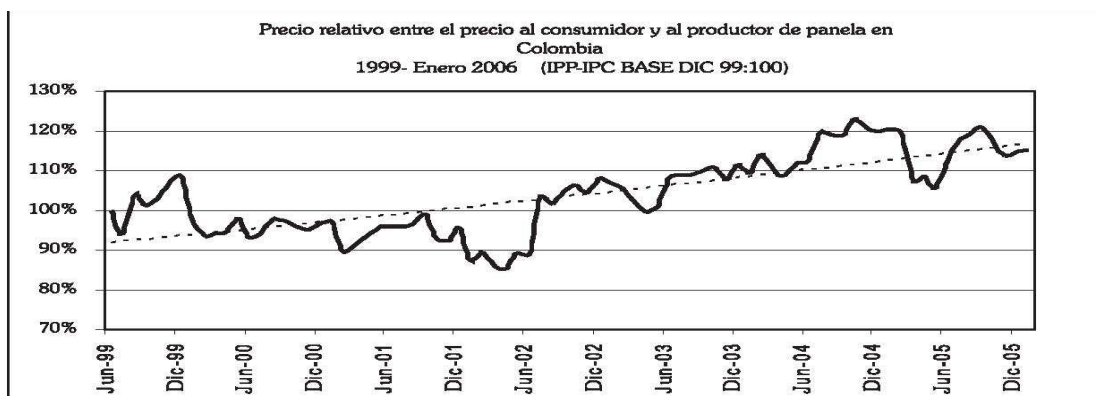
“Habían 308.238 hectáreas sembradas en caña destinada a la producción de panela, que representa el 6.5% del área total sembrada en el país, distribuidas en 23 departamentos como son: Cundinamarca, Antioquia, Boyacá, Santander, Nariño, Caldas, Cauca, Huila, Norte de Santander, como los más importantes en cuanto producción. Además existían 23000 trapiches, con capacidad de proceso entre 50 y 300 kg/hora de panela, de los cuales cerca del 83% de las unidades productoras se sitúan en el rango de pequeñas (capacidad instalada menor a 100 kg / hora), 15% en el rango de medianas (capacidad instalada menor a 150 a 250 kg / hora) y tan solo 2% se clasifican como unidades productoras grandes (capacidad instalada superior a 250 kg/ hora). Respecto a lo anterior, La actividad panelera es considerada la segunda agroindustria rural después del café, por el número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula. Se calcula que esta actividad genera 353.366 empleos directos.”⁴

³ Ibidem p. 14

⁴ “El Sector Panelero Colombiano”. Disponible en Internet:

<http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/SectorPaneleroColombiano.pdf>.
Consultado 21/09/2009

“En 2005 se produjeron en el país 1.784.035 toneladas de panela, las cuales participaron con el 1.95% del PIB agropecuario total, con el 4.28% del agrícola sin café y con el 3.57% del total agrícola con café.”⁵



Gráfica 1. Precio Relativo entre el Precio al Consumidor y al Productor de Panela
Tomado de: DIAN. Cálculos MADR

A nivel económico:

“se debe considerar que la panela y el azúcar son bienes competitivos o sustitutos, tanto en la producción como en el consumo, ambos son edulcorantes y provienen de la misma especie, caña (*Saccharum officinarum*). El mercado azucarero tiene una incidencia directa sobre la producción y los precios de la panela. La correlación directa de los precios del azúcar y de la panela hace que las políticas que se dicten en materia azucarera y los controles de precios en este producto tengan un impacto en la producción panelera”.⁶

“Por otra parte, el mercado de la panela se desarrolla a través de un sinnúmero de intermediarios, lo que genera una gran dispersión e ineficiencia y costos adicionales de transacción a favor de los mayoristas que abastecen los mercados urbanos en detrimento del productor. El gráfico 1 muestra que la diferencia entre el precio al productor y el precio al consumidor ha oscilado entre 87% y 120% en el

⁵ Comunicación FDP – 413-2005 Fedepanela citado por “El Sector Panelero Colombiano”. Disponible en Internet:

<http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/SectorPaneleroColombiano.pdf>. p.5

⁶ OSORIO CADAVID, Guillermo. Manual Técnico: Buenas Prácticas Agrícolas –BPA- y Buenas Prácticas de Manufactura –BPM- en la Producción de Caña y Panela. Medellín: Corpoica, MANA, FAO, 2007. p. 146.

*período 1999 – 2005, con tendencia al alza. Por tanto, es posible concluir que los márgenes de ganancia están siendo absorbidos cada vez más por el eslabón intermediario”.*⁷

De lo anterior se concluye que el problema que se aborda en este trabajo de grado, son los bajos ingresos que percibe el productor de panela por la comercialización de este producto, con casos en los cuales los precios de venta son inferiores a los costos de producción, lo cual va en detrimento del productor. Las causas que ocasionan esta problemática son:

*“Una elevada fluctuación de los precios, que origina incertidumbre en los productores, como la presencia de largas cadenas de comercialización que dan origen a la elevación de los precios al consumidor, utilización de azúcar en la fabricación de panela por parte de los derretideros, lo cual ocasiona excesos de oferta y disminución del precio, además constituye un engaño al consumidor, deficiencias en la calidad de la panela, que limitan la expansión del mercado interno y la incursión en mercados internacionales como en los sistemas de empaque, transporte y almacenamiento de la panela, que ocasionan pérdidas considerables por deterioro del producto”.*⁸, *“Incremento de áreas en algunas zonas como la Hoya del Río Suárez, Nariño, Caldas y Cundinamarca, evidencian un incremento de áreas cercano a 28.000 hectáreas durante el periodo 2001 a 2005, en razón a las expectativas del aumento en precios en el año 2002 y del montaje de plantas destiladoras de alcohol, que llevaron al ingreso de nuevos municipios en la producción de panela, mejoras tecnológicas dentro de la cadena productiva donde se definió como estrategia el montaje de Centros de Servicios para dar asistencia técnica a los productores, mejorando los rendimientos especialmente en el procesamiento de la panela, diferentes proyectos productivos adelantados en el pasado por entidades como la Red de Solidaridad Social, el Plante y la Federación Nacional de Cafeteros, condujeron a que zonas sin tradición entraran en la producción de panela, como es el caso de Putumayo, Casanare, Caquetá y el Macizo Colombiano (Cauca-Huila) como en algunas zonas cafeteras por tradición sustituyeron este cultivo por la caña panelera, además la panela no ha logrado poner sus excedentes en los mercados*

⁷ “El Sector Panelero Colombiano”. Disponible en Internet:

<http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/SectorPaneleroColombiano.pdf>. Consultado 21/09/2009

⁸ Ibidem p. 8

*internacionales, pues atender dichos mercados requiere de una estrategia definida de posicionamiento del producto sustentada en calidad, precio, presentación y oportunidad de entrega”.*⁹

De mantenerse las condiciones actuales de precios en la venta de la panela, esto puede traer como consecuencia, el desestímulo de los campesinos en la siembra de caña de azúcar para la producción de panela, y su consecuente sustitución de los cultivos existentes por otros más rentables, que pueden no ser tan extensivos en mano de obra, lo cual aumenta el índice de desempleo en el sector rural, o la utilización de la caña para la producción de azúcar refinada o biocombustibles, los cuales presentan precios sostenidos y más altos que los de la panela en el mercado.

1.2 Delimitación Conceptual-Disciplinal

El problema a desarrollar, se enmarca en las áreas de la administración, la economía, el mercadeo, la producción y la logística.

Del área de administración se toma la administración de empresas, dentro de la cual se tiene la administración del talento humano, la administración financiera, la administración de producción y procesos y la planeación estratégica, en la cual se tiene el estudio del ambiente externo e interno de la organización y la formulación de la estrategia tanto corporativa como funcional.

⁹ OSORIO CADAVID, Guillermo. Op. cit. p. 149

Del área de la economía se toma la microeconomía enfocada en la teoría de precios y la producción, el mercado y sus características, ley de oferta y demanda y costos.

Del área del mercadeo se enfoca en el marketing, en el cual se incluye la segmentación de mercados, estrategia de productos y precios, y administración de las cadenas de distribución y abastecimiento.

En el área de la logística se toma la gestión de las cadenas de abastecimiento, modelos de distribución, administración de inventarios, gestión del transporte, costos de la logística.

De la delimitación conceptual presentada anteriormente se excluye el área de producción, debido a que el trabajo se enfoca en las estrategias de comercialización y distribución de la panela, además el área de producción ya existe y se encuentran debidamente configuradas las líneas de producción, las presentaciones del producto y demás especificaciones técnicas.

1.3 Delimitación Espacio-Temporal

El problema a tratar en este trabajo radica en contrarrestar los bajos ingresos que percibe el productor de panela por la comercialización de este producto. Este problema es generalizado en todo el país, ya que como se dijo anteriormente, el 83% de los trapiches son pequeños, lo cual les impide acceder a mejoras tecnológicas o a tener poder de negociación en la venta de su producto; esta

problemática será abordó en el municipio de Gómez Plata (Antioquia), el cual cuenta con aproximadamente “22 *trapiches paneleros y de los cuales se benefician 350 familias*”¹⁰, además el municipio cuenta con una Asociación de Paneleros (Biopanela GP), a través de la cual se están haciendo esfuerzos para exportar panela pulverizada a Estados Unidos. Los resultados generados del presente trabajo podrán ser aplicados en cualquier zona del país con producción panelera.

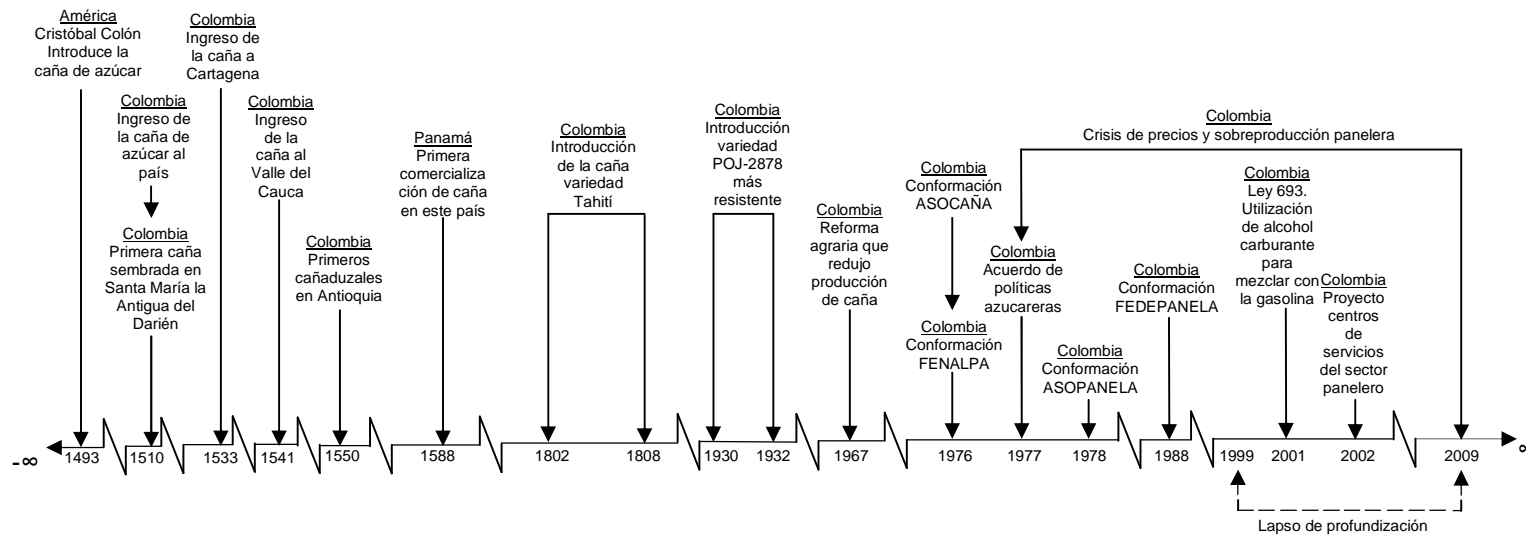
El problema de los bajos precios en la panela se registra a partir de 1977, “*donde la industria panelera comenzó ha atravesar una situación difícil, agravada por los precios internacionales del dulce e internamente por la inflación de costos que vive el país*”¹¹. De este período de tiempo será estudiado en detalle el período 1999-2009, ya que en este lapso se ha creado la expectativa por parte del gobierno nacional entre los campesinos del país, de la producción de alcohol carburante para la mezcla con gasolina a partir de caña de azúcar, lo que provoca un aumento exagerado de las áreas sembradas con este producto, pero al no cumplirse las promesas del gobierno, toda esta producción fue destinada en su mayoría a la producción de panela, que generó un exceso de oferta que superaba la demanda interna, lo cual redujo los precios de venta de la panela a niveles en los cuales no es rentable para el productor, además de las ineficiencias en la cadena de distribución, que sólo le aumenta costo al producto pero no le agrega valor, quedándose en esta cadena los mayores márgenes de ganancias por la venta de la panela. A su vez, es en este lapso cuando el gobierno nacional

¹⁰ “En Gómez Plata se produce la panela más limpia del país”. Disponible en Internet: [http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/index.php?id=2&tx_ttnews\[tt_news\]=6196&tx_ttnews\[backPid\]=1&tx_cgallery_pi1\[album\]=0&cHash=996f205699](http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/index.php?id=2&tx_ttnews[tt_news]=6196&tx_ttnews[backPid]=1&tx_cgallery_pi1[album]=0&cHash=996f205699). Consultado 08/11/2009

¹¹ “Historia del gremio”. Disponible en Internet:

http://www.fedepanela.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=60:historia-gremial&catid=47:fpcorporativocorp&Itemid=64. Consultado 08/11/2009

comenzó a apoyar al sector panelero con asistencia técnica, la cual identifica problemas como son los bajos ingresos, condiciones higienicosanitarias deficientes, ineficiencias energéticas en el uso de los trapiches, entre otros, los cuales el gobierno trata de solucionar con proyectos aplicados directamente en los trapiches, y con el apoyo económico a través de créditos para la modernización de la infraestructura de los mismos.



Gráfica 2. Línea de Tiempo

Acrónimos:

ASOCAÑA: Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia.

FENALPA: Federación Nacional de Paneleros.

ASOPANELA: Asociación Nacional de Productores de Panela.

FEDEPANELA: Fondo Nacional de la Panela.

1.4 Formulación del Problema

En el sector panelero se han evidenciado problemas causados por los bajos ingresos generados por la venta de este producto y por la falta de capacitación a nivel administrativo. El presente trabajo de grado aborda esta problemática dándole respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué problemática afronta el sector panelero del municipio de Gómez Plata (Antioquia) con respecto a la comercialización y distribución de su producto?

¿Cuál ha sido la respuesta del sector panelero del municipio de Gómez Plata (Antioquia) para hacer frente a la problemática presentada?

¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para la comercialización y distribución de la panela para el municipio de Gómez Plata (Antioquia)?

2. OBJETIVOS

2.1 General

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la comercialización y distribución nacional de panela pulverizada, a través del estudio de las variables inherentes al proceso de distribución como acuerdos de pago, almacenamiento y transporte, para lograr una alternativa que permita aumentar los ingresos del productor de panela del municipio de Gómez Plata, Antioquia.

2.2 Específicos

- Conocer el entorno interno y externo en el que se desarrollan las actividades de la organización, mediante la identificación y clasificación de los factores claves en una matriz DOFA.
- Identificar las causas más relevantes de la problemática actual, especialmente a nivel de comercialización y distribución, mediante una matriz de evaluación de factores y la categorización de acuerdo a su impacto.
- Proponer un plan de mejorar la distribución y comercialización de la panela pulverizada, que propenda por el aumento de los ingresos del productor del municipio de Gómez Plata (Antioquia).

3. ANTECEDENTES

Luego de revisar la bibliografía general, bases de datos institucional, proyectos de investigación realizados en la institución en el tema de estudio y trabajos de grado de las cohortes anteriores de la Especialización en Gerencia integral, sólo se encuentran 2 antecedentes que tratan el tema de estudio de este trabajo de grado, lo cual evidencia la escasa bibliografía existente en cuanto a la comercialización de panela. Los antecedentes encontrados, son:

Primero se presenta un artículo de la Revista de la Facultad de Agronomía de la Universidad del Zulia en Venezuela, y que muestra un estudio de la cadena de comercialización del sector panelero del estado Trujillo en Venezuela, y la problemática que afronta el sector.

El artículo: Descripción del proceso de comercialización de la panela, estado Trujillo, Venezuela de los autores O. Daboin, E. Martínez y E. Segovia, del cual se obtienen los siguientes resultados:

“La identificación de los actores principales del sector panelero en el estado Trujillo (Venezuela), como son los proveedores, empresarios, transportadores y cliente final, se estudian las relaciones comerciales, frecuencias de aprovisionamiento y de pago entre los proveedores de la caña de azúcar y los empresarios, como parte de la cadena de aprovisionamiento, aquí se destaca que los acuerdos de compra son realizados en su mayoría verbalmente, se paga de contado una vez recibido el producto y el aprovisionamiento depende de los ciclos de cosecha de la caña, lo cual genera que muchos trapiches funcionen casi todo el año con capacidad ociosa instalada, además los empresarios paneleros asumen en su mayoría el costo de transporte de materia prima. En cuanto a la cadena de distribución, los empresarios tiene en cuenta la opinión de los clientes para el mejoramiento de sus productos y los acuerdos de venta se realizan en su mayoría verbalmente, además los acuerdos de pago con el cliente se realizan de contado, el empaque que utilizan no es novedoso ni diferenciador, utilizando en su mayoría papel de segunda, la cadena de comercialización utilizada es empresario, camionero, mayoristas ubicados tanto en el ámbito local como nacional, que concentran la

*producción proveniente principalmente del camionero, de allí se destina a detallistas tradicionales y organizados como es el caso de los comisariatos, supermercados, entre otros, los cuales también se abastecen directamente del productor de panela, se estudia los márgenes de ganancia de los empresarios de panela que están por debajo de los márgenes de los comercializadores y la importancia que tiene para los empresarios la asociatividad, pero esta no es puesta en práctica en la mayoría de los empresarios”.*¹²

Los resultados de la investigación que se presenta en el artículo anterior, poseen un factor diferenciador ya que muestra un diagnóstico completo del sector panelero del estado Trujillo en Venezuela, destacando su cadena logística, y toda las variables que ésta encierra, como precios, costos, acuerdos de pago, entre otros, además del estado a nivel organizativo del sector, lo que permite futuros proyectos que aborden las debilidades detectadas y propongan soluciones a estas problemáticas y así aumentar la calidad del producto, promover la asociatividad entre los empresarios, así como la estructuración de planes de capacitación en temas administrativos a estos empresarios.

El segundo antecedente que se presenta, es el proyecto de investigación: “Diseño e implementación de un sistema de empaque para panela pulverizada de 250 gramos, sachet de 5 gramos y cubos de panela pulverizada” realizado entre el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), cuyo investigador principal es el docente de la Facultad de Administración Hader Iván Castaño Peláez; los resultados generados por este proyecto son los siguientes:

¹²DABOIN, O, MARTINEZ, E, SEGOVIA, E. Descripción del proceso de comercialización de la panela, estado Trujillo, Venezuela. En: Revista de la Facultad de Agronomía N° 22. Maracaibo: Universidad del Zulia, 2005. p. 72.

*“El proyecto centro sus esfuerzos en: la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), tanto en los trapiches y el centro de acopio de la Asociación Biopanela ubicada en el municipio de Gómez Plata (Antioquia), en este aspecto se encontraron falencias en la aplicación de las BPM y se procedió a brindar capacitación a todos los miembros de la asociación, la determinación de la estructura de costos para el producción de panela en bloque y pulverizada puestas en Medellín y listas para comercialización nacional o internacional, sumado a un plan de mercadeo que permitió conocer los clientes potenciales de la panela pulverizada, así como una matriz de costos que permita conocer por parte de la cooperativa los costos que se deben asumir para la exportación de este producto, además se realizó un diseño de empaque para este tipo de panela que permita la diferenciación del producto dentro de los consumidores, así como la elaboración de un video promocional y el diseño de la página web de la cooperativa Biopanela. El único retraso que ocurrió en el proyecto fué que la empresa Biopanela no hizo el alistamiento de la máquina empacadora, lo cual impidió la capacitación de los empleados de la cooperativa en su funcionamiento”.*¹³

El factor diferenciador del proyecto mencionado anteriormente radica en que se abordan varias problemáticas presentes en el sector panelero, como la presentación del producto en cuanto a su empaque, que sumado a la diferenciación en la presentación (pulverizada), permite a los consumidores identificar de manera más fácil el producto y puede influir en su decisión de compra, además de la estructuración de los costos de producción y distribución, lo cual se convierte en un soporte de la asociación para la toma de decisiones.

¹³ CASTAÑO PELÁEZ, Hader. Informe final proyecto: “Diseño e implementación de un sistema de empaque para panela pulverizada de 250 gramos, sachet de 5 gramos y cubos de panela pulverizada”. Medellín: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, 2009. p. 5

4. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con el estudio de antecedentes se hace evidente que no existe suficiente información en cuanto al objeto de estudio de este trabajo de grado, pero la información encontrada permite determinar los aspectos que diferencian este proyecto de las investigaciones presentadas; esto se hace evidente en lo siguiente:

Novedad

El presente trabajo de grado es novedoso, ya que este problema, aunque es abordado en los antecedentes presentados, sólo se limita a determinar los canales de distribución y su costeo, o realizar un diagnóstico de la cadena de distribución del sector panelero; lo que se hace en este trabajo, no es solo determinar el canal de distribución más apropiado sino diseñar un plan estratégico para la distribución y comercialización de la panela pulverizada a nivel nacional, que permita al productor de panela del municipio de Gómez Plata aumentar sus ingresos por la comercialización de este producto.

Necesidad/Interés

Este proyecto de grado suple la necesidad que tiene el sector panelero de una estrategia de distribución que los beneficie, ya que como se realiza actualmente, los márgenes más altos de ganancias se quedan en la cadena de distribución sin que se hagan extensivos hasta el productor, por esta razón es interesante abordar esta temática ya que las mejoras que se planteen en el sector panelero se verán reflejadas en la economía del país, por la generación de empleo de este sector y el porcentaje del PIB nacional que representa.

Utilidad Práctica

Los beneficios generados por este trabajo de grado están representados en el manejo eficiente de la cadena de distribución por parte del sector panelero del municipio de Gómez Plata (Antioquia), lo cual se refleje en el aumento de sus ingresos y el de todas las familias que dependen su sustento de esta actividad; esto permite un aumento de la calidad de vida, mayores posibilidades de aumentar el consumo de bienes y servicios y por ende, la dinamización de la economía en el municipio de Gómez Plata (Antioquia).

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco Conceptual

En Colombia, el sector panelero hace parte vital de la economía nacional y fundamentalmente de la economía regional del país, ya que es un renglón intensivo en mano de obra y en el número de hectáreas sembradas que se requieren para su producción. Sin embargo, a pesar de la importancia que posee este sector, actualmente presenta atrasos en su desarrollo tecnológico y de infraestructura, que no le permite afrontar los retos presentes y futuros en cuanto a la internacionalización de la economía, debido a los tratados de libre comercio.

La panela es el *“jugo de la caña de azúcar que, mediante ebulliciones sucesivas, pierde humedad y se concentra para formar una masa blanda y dúctil que al enfriarse se solidifica”*,¹⁴ es producida en varios países a nivel mundial entre los que se encuentran Perú, Venezuela, Nepal, Uganda, India, Colombia, entre otros, siendo los dos últimos, el primer y segundo mayor productor a nivel mundial de este producto. En Colombia, la panela ha sido producida bajo las mismas condiciones a través del tiempo en trapiches paneleros o moliendas, los cuales son *“establecimientos donde se extrae y evapora el jugo de la caña de azúcar y se elabora la panela”*,¹⁵ que están ubicados generalmente en zonas rurales del país, y que a través de un proceso productivo de varias etapas o pasos como son apronte, extracción, prelimpieza, limpieza, evaporación y concentración, punteo, batido, moldeo, empaque y almacenamiento, se obtiene no solo la panela, sino

¹⁴ “Concepto de la panela”. Disponible en Internet: <http://www.laguarapera.com.co/Panela.html>. Consultado 08/11/2009

¹⁵ “Concepto de trapiche”. Disponible en internet: http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2006/46223/r_mps_0779_2006.html. Consultado 06/03/2010

otros subproductos como el bagazo o megazo, que es utilizado después de su secado al sol, para la generación de calor en las calderas de los trapiches, y la melaza que es utilizada para la alimentación de los animales, principalmente los caballos que transportan la caña de los cultivos a los trapiches; este proceso de obtención de la panela se desarrolla de forma artesanal, debido a que *“no se ha hecho una gran incorporación de tecnología (máquinas, organizaciones, entre otros), además, un mismo productor, maneja todas las etapas de la cadena de producción (desde la obtención de los insumos hasta la distribución de los productos al consumidor)”*,¹⁶ y esto se refleja de manera positiva en la intensidad de mano de obra requerida, pero a su vez influye en que los trapiches no cumplan con las regulaciones higienicosanitarias (Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP) y ambientales, ya que al no incorporar mejoras tecnológicas, la infraestructura con la que se cuenta no cumple los parámetros de empresas productoras de alimentos y por no contar con sistemas de generación de calor (calderas) eficientes, se recurre en muchos casos a la quema de leña y de llantas, que genera problemas ambientales serios como la deforestación y la contaminación del aire.

En vista de las problemáticas presentadas anteriormente y muchas otras, en el último siglo, en todo el país los trapiches han tenido la necesidad de asociarse a nivel municipal o regional en cooperativas que *“son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”*,¹⁷ que tienen como objetivo canalizar ayuda tanto financiera como técnica y de capacitación brindada

¹⁶ “Concepto de producción artesanal”. Disponible en internet:
<http://www.mitecnologico.com/Main/LaProduccionArtesanal>. Consultado 06/03/2010

¹⁷ “Concepto de cooperativas”. Disponible en internet:
<http://www.ccc.org.co/guia/?View=entry&EntryID=109>. Consultado 06/03/2010

tanto por el sector público como privado; ejemplo de éstas se tiene en el municipio de Gómez Plata (Antioquia) la cooperativa Biopanela GP; mientras que a nivel nacional se constituyó la Federación Nacional de Paneleros (FENALPA) y el Fondo Nacional de la Panela (FEDEPANELA), cuyo objetivo primordial es la investigación en el sector panelero, la articulación de políticas públicas y la gestión de recursos públicos y privados que permitan potenciar el desarrollo de este sector.

Estos esfuerzos de asociación se han visto reflejados en varias zonas de país en el mejoramiento de las condiciones de los trapiches, ya que gracias a la asistencia técnica y los recursos económicos recibidos a través de préstamos o proyectos, muchos trapiches aumentaron su productividad, *“medida por qué tan bien utiliza sus recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocios”*;¹⁸ este aumento de la productividad se ve reflejado en los rendimientos de los cultivos de caña de azúcar.

La caña de azúcar es un *“pasto perenne cultivado, cuyo nombre científico es <<Saccharum Officinale>> proveniente de la palabra griega antigua “sakkaron” que significa azúcar y “officinale” en latín que se refiere a plantas de uso o importancia económica. Pertenece a la familia de las gramíneas, con el tallo leñoso, mide unos dos metros de altura, tiene hojas largas, lampiñas y flores purpúreas en panoja piramidal. El tallo está lleno de un tejido esponjoso y dulce del que se extrae el azúcar”*¹⁹.

Este aumento de los rendimientos tanto de cultivos como de los trapiches, se logra por el aumento del número de plantas de caña por hectárea, lo que asegura la disponibilidad de materia prima para la producción, además, de la certificación de cultivos de caña de azúcar panelera como cultivos orgánicos, por la no

¹⁸ CHASE, Richard, JACOBS, Robert, AQUILANO, Nicholas. Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva. Ciudad de México:Mc Graw Hill, 2006. p. 43.

¹⁹ CORTÉS, Albeiro y LOPEZ, Juan Manuel. Panela. En: Revista Frutos de mi Tierra. Medellín: Casa Editorial El Mundo, 2003. p. 4

incorporación de agroquímicos en su etapa de cosecha y por las mejoras locativas y de infraestructura, principalmente en las calderas, que permiten aumentar las eficiencias de estos hornos y evitar que los trapiches tengan que recurrir a la utilización de otro tipo de material combustible y sean autosuficientes con el bagazo que se genera de la molienda de la caña de azúcar.

Además de estas ventajas, la asistencia técnica, ha permitido el desarrollo de nuevas presentaciones de la panela, ya que ésta siempre ha sido un producto tradicional en Colombia, y ha sido elaborada y consumida por las comunidades y arraigado en su cultura y no presenta cambios en su obtención, utilización y presentación a lo largo del tiempo, pero en los actuales momentos de globalización de la economía, este producto tiene que poseer características que lo hagan más atractivo tanto a nivel nacional como internacional, ya que su presentación tradicional en bloque y su empaque artesanal no permiten llegar a nuevos mercados; para esto muchos trapiches han cambiado la presentación de la panela de su tradicional bloque, a panela en cubo, pastillas, sachet, saborizada y pulverizada, siendo esta última, producida *“por batido manual y deshidratación de las mieles en el momento de alcanzar el punto de panela, a una temperatura de 124-126°C y secado simultáneo con aire frío y cribado del producto”*.²⁰ Por su presentación, estas opciones facilitan la dilución del producto de forma similar al azúcar, y su utilización, de las bebidas tradicionales como aguapanela y guarapo, a otras como té, aromática o simplemente como endulzante y con un adecuado sistema de empaque que permite la conservación del producto y facilita que la panela ingrese en nuevos nichos de mercado a nivel nacional, además de ser exportada a otros países.

²⁰ “Concepto de panela pulverizada”. Disponible en internet: http://www.agronet.gov.co/www/docs_si2/20061024155054_Diversificacion%20de%20productos%20derivados%20cana%20panelera.pdf. Consultado 06/03/2010.

A pesar de las potencialidades que presenta la panela en cuanto al mercado futuro en crecimiento y la asistencia técnica y de recursos brindada a muchas asociaciones paneleras, éstas en su mayoría no cuentan con una gerencia que establezca un verdadero modelo de planeación estratégica, entendida como *“un proceso administrativo pensado a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tipo de organización, que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo”*.²¹

Esta planeación permite generar un direccionamiento estratégico de las cooperativas definido en su misión y visión, las cuales son de suma importancia, ya que si las cooperativas no tienen claro cuál es su razón de ser y adonde quieren llegar, cualquier decisión o estrategia formulada será válida para conseguirlo, además de esto se establecen controles periódicos que aseguran que la organización no se desvíe de las metas que se trace y pueda tomar las acciones correctivas a tiempo; esta planeación estratégica ayuda a fijar políticas de largo plazo para las cooperativas paneleras que permite a sus gerencias, alinear sus planes de trabajo con las metas que se establezcan, además de facilitar la administración, la cual presenta varias concepciones, pero todas ellas con puntos en común; según Henry Fayol: *“administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”*,²² e Idalberto Chiavenato: *“administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin*

²¹ “Concepto de planeación estratégica”. Disponible en internet:
http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA_PLANEACION ESTRATEGICA_UNA_ACCION_IMPORTANTE_PARA_LAS_EMPRESAS.html. Consultado 22/03/2010

²² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 2003. p. 91.

de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación;²³ ya que este proceso está representado en el día a día de las cooperativas y en la resolución de los problemas originados en el desarrollo normal de las actividades. Pero no se tiene que desconocer que este proceso de administración y planeación estratégica están inmersos en una economía, que es *“la ciencia social que estudia las elecciones de los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades completas hacen para encarar la escasez”*,²⁴ pero más particularmente en la microeconomía, que es *“el estudio de las elecciones que hacen los individuos y las empresas, la manera en que dichas elecciones interactúan y la influencia que los gobiernos ejercen sobre ellas”*,²⁵ ya que este factor externo a la organización afecta de manera directa cualquier estrategia propuesta al interior de ésta.

Es en este proceso de planeación estratégica a largo, mediano y corto plazo, donde las cooperativas paneleras en el país diseñan estrategias que permiten ofrecer a los clientes finales un producto con características atractivas, además de una promesa de valor agregado, el cual es la *“característica extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica poco común, o poco usada por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación”*,²⁶ esta promesa de valor agregado logra cautivar nuevos usuarios, soportada en las nuevas presentaciones del producto como ya se mencionó antes, nuevos empaques y los nuevos usos para los cuales puede ser utilizado, además de las ventajas que posee este producto sobre otros edulcorantes, ya que la panela en cualquiera de sus presentaciones, al no ser sometida a procesos químicos y de refinamiento para su

²³ Ibidem p. 8

²⁴ PARKIN, Michael. Economía. Ciudad de México: Pearson Educación, 2004. p. 2.

²⁵ Ibidem p. 2

²⁶ “Concepto de valor agregado”. Disponible en internet: <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>. Consultado 25/03/2010

obtención, permite conservar muchas vitaminas y minerales, como las vitaminas A,B, C, D y E, y minerales como potasio, hierro, magnesio, zinc y fósforo, que permiten suplir varios requerimientos en materia de nutrición a la población.

Además de estos beneficios, las nuevas presentaciones facilitan el ingreso de este producto a nuevos mercados, es decir, a ese *“ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio de bienes y servicios”*,²⁷ ya que actualmente la panela es consumida a nivel nacional en su mayoría por los estratos socioeconómicos más bajos, por el carácter popular y tradicional que representa, mientras que en los estratos socioeconómicos más altos ésta es desplazada por otros edulcorantes naturales o sintéticos; igual situación se presenta a nivel internacional, donde la panela no se considera un bien transable, primero porque los países productores destinan casi toda su producción al consumo interno, lo que no genera excedente para la exportación, y segundo, porque los mercados objetivos de los países latinoamericanos se centran principalmente en Estados Unidos y Europa, mercados en los cuales el producto no se conoce y es consumido únicamente por la minorías provenientes de los países exportadores, sumado a que la dispersión de estas colonias en esos países no asegura un mercado representativo que garantice un flujo constante de este producto.

Al igual que cualquier otra industria que quiere incursionar en nuevos mercados con productos que poseen un valor agregado, las cooperativas paneleras, dentro de su planeación, y con un análisis de los factores internos y externos, *“realizan la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios que produzcan intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de las*

²⁷ “Concepto de mercado”. Disponible en internet: <http://definicion.de/mercado/>. Consultado 06/03/2010

organizaciones”,²⁸ tanto a nivel nacional como internacional en ruedas de negocios, ferias, seminarios y cualquier otro medio de difusión, que permita dar a conocer la panela, su forma de preparación y los beneficios nutritivos que posee. Pero sumado a esta estrategia, las cooperativas paneleras establecen estrategias de comercialización, que les ayuda a *“planificar y controlar los bienes y servicios que favorecen el desarrollo adecuado del producto, para asegurar que el mismo esté en el lugar adecuado, en el momento oportuno, en el precio y en las cantidades requeridas, que garanticen ventas rentables a través del tiempo”*;²⁹ soportadas en primera instancia por una infraestructura que permita cumplir con el volumen de producto requerido por los clientes tanto nacionales como internacionales, ya que estos últimos realizan negociaciones bajo un volumen mínimo requerido, que asegure que la transacción sea rentable tanto para el exportador como para el importador; con esto se fidelizan clientes en nichos de mercados nuevos, gracias a la existencia permanente del producto.

Como segunda medida, las cooperativas paneleras diseñan una estrategia de distribución, como el *“puente que une la producción con el consumidor final, ofreciéndole el producto adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”*,³⁰ que permita llegar a una posición gana-gana entre el productor y el distribuidor, ya como se maneja, las ganancias del negocio de la panela se quedan en los distribuidores de este producto, lo que genera pérdidas al productor, que no ve reflejado en los ingresos que percibe con la venta del producto, los costos asociados a su producción, lo que se evidencia en el detrimento de la calidad de vida de los productores y el atraso en la infraestructura que presentan los trapiches paneleros. Sumado a esta estrategia de distribución,

²⁸ “Concepto de mercadeo”. Disponible en internet: <http://www.mercadeo.com/glosario.htm#M>. Consultado 22/03/2010

²⁹ “Concepto de comercialización”. Disponible en internet: <http://www.dimensionempresarial.com/11/comercializacion/>. Consultado 08/03/2010

³⁰ “Concepto de distribución”. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/1b.htm>. Consultado 09/03/2010

se establecen los canales de distribución a través de los cuales quieren llegar al consumidor final; estos canales que están,

“organizados por las instituciones de marketing, a través de las cuales los productos, los recursos, la información, los fondos y/o la propiedad del producto fluyen de un punto de la producción hasta el usuario final. Algunos miembros del canal o intermediarios toman posesión de los productos de manera física o mediante un título (por ejemplo, mayoristas, distribuidores, detallistas), mientras que otros solo facilitan el proceso (por ejemplo agentes, corredores, instituciones financieras).”³¹

Estos canales deben asegurar la eficiencia en la transferencia del producto, en un menor número de intermediarios en esta cadena, porque pasar del productor al transportador, mayorista, minorista y finalmente al consumidor final, agrega costos y encarece el producto, además de permitir que el productor conserve su marca a medida que el producto se transfiere al consumidor final, ya que de la manera en que se desarrolla hoy en día, el mayorista o minorista reempaca el producto como si fuera suyo y elimina la marca del productor, que evita que en el futuro, se genere en el consumidor una recordación de marca, que es una parte fundamental para fidelizar a los consumidores.

Las estrategias establecidas anteriormente se reflejan en que las cooperativas paneleras posicionen su producto en sus distintas presentaciones tanto en mercados nacionales como internacionales, con una presentación que genere recordación de marca y a través de los canales adecuados, que genere que el sector panelero logre una competitividad en el mercado de los edulcorantes que hoy no posee, ya que estará en *“capacidad para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de*

³¹ FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael. Estrategia de Marketing. Ciudad de México: Thomson editores, 2006. p. 215.

tiempo".³² Esta competitividad se refleja igualmente en mayores ingresos para los productores de panela, debido al aumento de las ventas de este producto, sustentado en los nuevos nichos de mercado, que logre desplazar en mayor o menor medida los productos sustitutos de la panela, como el azúcar y la stevia en Colombia, ya que estos productos *"son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite"*.³³ Estos sustitutos, comparados con la panela no presentan las mismas cualidades nutricionales por su proceso de refinamiento y obtención, pero son consumidos por su cualidad de fácil dilución, que para la mayoría de las familias e industrias que la utilizan y debido al rápido ritmo de vida, pretenden tener soluciones rápidas para la preparación de alimentos y bebidas que permitan ahorrar tiempo, sin importar qué tipo de producto pueda suplir esta necesidad, y es aquí donde la panela pulverizada o en cubos juega un papel importante, por ser una alternativa a esta necesidad. A lo anterior también se le debe sumar que un precio de venta al consumidor final, representado por la *"cantidad de dinero que los compradores están dispuestos a pagar por un bien y que el oferente considera adecuada para el mismo"*,³⁴ facilita de igual forma que los consumidores opten por la panela en lugar del azúcar u otros edulcorantes, ya que en Colombia el precio de venta está ligado al consumo, como *"el uso que se hace de los bienes o servicios que están a disposición con el fin de satisfacer las*

³² "Concepto de competitividad". Disponible en internet: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>. Consultado 06/03/2010

³³ "Concepto de producto sustituto". Disponible en internet: <http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml>. Consultado 06/03/2010

³⁴ "Concepto de precio de venta". Disponible en internet: <http://www.uv.es/cim/pyp-dem/descarga/tema001a.pdf>. Consultado 08/03/2010

necesidades”,³⁵ de forma inversamente proporcional, ya que a menor precio de venta, mayor demanda y por ende mayor consumo y viceversa.

Es así como el sector panelero presenta un panorama en el cual, de las decisiones que se tomen, sumado al apoyo de los sectores público y privado, dependerá la viabilidad económica de los productores, con las consecuencias que esto puede traer en cuanto a generación de empleo rural y el aumento de vulnerabilidad de las personas y sus familias que esta problemática genera.

5.2 Marco Teórico

Actualmente, las organizaciones se ven enfrentadas a un proceso de globalización, en el cual variables como el calentamiento global, la escasez de combustibles fósiles, la apertura de nuevos mercados, la innovación de productos y servicios, la dependencia de la infraestructura física, telecomunicaciones y la crisis financiera mundial hacen que las organizaciones de todo el mundo se encuentren en constante cambio en sus estructuras organizativas y direccionamiento estratégico, que les permita hacer frente al mercado global y logren sobrevivir en él.

Es en este entorno tan competitivo en el cual se desenvuelven todas las organizaciones colombianas, incluidas las de base rural como los trapiches paneleros, los modelos de administración desarrollados por el padre de la administración moderna Henry Fayol, y recientemente Idalberto Chiavenato, a pesar del paso del tiempo se mantienen inalterados y aplicables a las

³⁵ “Concepto de consumo”. Disponible en internet:
<http://concurso.cnice.mec.es/cnice2006/material003/Trabajos/ConsumismoB/Definicin.pdf>.
Consultado 07/03/2010

organizaciones modernas, centrados en la organización, planeación, dirección y control como los pilares fundamentales de la administración, y se convierten en parte fundamental dentro de las organizaciones, ya que determinan el direccionamiento de las empresas y sirven de soporte para el normal desarrollo de las demás actividades que se realizan. Lo anterior se ve reflejado según Fayol, en seis funciones básicas de las empresas, las cuales son:

- “1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.*
- 2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.*
- 3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.*
- 4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.*
- 5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.*
- 6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas”.*³⁶

Lo anterior muestra cómo la administración es importante dentro de las organizaciones como un eje estructurante de las políticas de la misma y que permite diseñar un proceso de planeación estratégica, que articule las funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad y contables en el cumplimiento de las metas de la organización, sin importar si esta función es realizada por una o varias personas, como en el caso de las primeras las microempresas o los trapiches paneleros, y de las segundas las medianas y grandes empresas. Además de esto, Idalberto Chiavenato expresa la importancia de la administración como: *“...el mismo trabajo por ejecutar, a medida que este fue especializándose y que la magnitud de las operaciones fue creciendo de un modo alarmante. La administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas*

³⁶ FAYOL, Henry citado por CHIAVENATO, Idalberto en: Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 2003. p. 90.

*se realicen de la mejor manera posible, al menor costo posible y con la mayor eficiencia y eficacia”.*³⁷

Una vez definida la administración y su importancia dentro de las organizaciones como ese proceso crucial e infaltable dentro de las mismas, se da paso a una de las actividades inmersas en dicho proceso como es la planeación, o más puntualmente la planeación estratégica, a partir de la cuál, las organizaciones definen sus programas a largo plazo, pero ésta sólo se hace efectiva con programas de mediano y corto plazo que se determinan en los niveles tácticos y operativos, los cuales traducen los lineamientos generales de la organización en tareas específicas para cada uno de los miembros; estos niveles según el Instituto Tecnológico de la Paz se definen como:

Estratégico: “Es la planificación de tipo general proyectada al logro de los objetivos organizacionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Por tanto, una planificación será estratégica si se refiere a toda la organización.”

Táctico: “Parte de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la organización y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La planificación será táctica, si se refiere a gran parte de la planificación de un producto o de publicidad.”

*Operativo: “Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones”.*³⁸

Es así como la planeación estratégica se convierte en un proceso que permite articular todos los esfuerzos de las distintas áreas de la organización para cumplir los objetivos de largo plazo fijados en su direccionamiento estratégico. Pero para formular dichas estrategias, las organizaciones utilizan una metodología, que

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto Op. cit. p. 13

³⁸ INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ, citado por VEGA ALMEIDA, Rosa Lidia. La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. En: Revista ACIMED Vol 14 N° 6. Ciudad de La Habana: ACIMED, 2006.

permite evaluar e identificar las variables externas a la organización, que se traducen en información al interior de ésta, que sumado con la evaluación interna, permite detectar los puntos fuertes y estratégicos en los cuales la organización puede competir dentro del mercado. Esta metodología planteada por Samuel Certo en su libro Administración Moderna, es la siguiente:

- Análisis del entorno

El análisis del entorno permite conocer los factores que influyen significativamente en las operaciones de la organización, con este análisis se evalúa si las estrategias formuladas son pertinentes y se reflejan apropiadamente en dicho entorno. El entorno está dividido a su vez en: entorno general, entorno operativo y entorno interno. En el entorno general al igual que en los otros dos existen diferentes tipos de componentes que se estudian, que para el entorno general son: el componente económico, social, político, legal y tecnológico.

El componente económico está relacionado con la forma como se distribuyen y utilizan los recursos en el entorno. Se estudian variables como salarios, inflación, impuestos, costo de materiales, entre otras. Este componente será ampliado más adelante al abordarse el aspecto económico de este trabajo de grado.

El componente social se relaciona con las condiciones de la sociedad en la que existe la organización. Se analizan variables en cuanto a la demografía, donde se conoce el número de personas, distribución de ingresos, entre otras, y los valores sociales como ese grado relativo que una sociedad le da su manera de existir y funcionar.

El componente político relacionado con los asuntos del gobierno. Aquí se analizan variables como tipo de gobierno, su posición frente a la industria, plataformas políticas y partidos políticos, entre otras.

El componente legal relacionado con las leyes aprobadas, aquí se incluyen las leyes y normas que una sociedad sigue.

El componente tecnológico relacionado con las nuevas formas de producir los bienes y servicios, e incluye nuevos procedimientos y equipos.

El entorno operativo es aquel relacionado con las implicaciones específicas e inmediatas de la organización. En este entorno se estudian componentes como son:

El componente de clientes está relacionado con aquellas personas que comúnmente compran los bienes y servicios de la organización.

El componente de competencia está relacionado con aquellos actores con los que la organización debe batallar para obtener recursos. Este componente permite conocer las debilidades, fortalezas y capacidades de la organización para llegar a los clientes existentes y potenciales.

El componente laboral que está relacionado con los factores que influyen en la oferta de trabajadores para la organización. Se analizan variables como el nivel de destreza, capacitación, sueldos deseados, entre otras.

El componente de proveedores está relacionado con los actores que suministran a la organización los recursos necesarios para producir los bienes y servicios. Se analizan variables como el número de proveedores, términos de crédito, entre otras.

El componente internacional está relacionado con los factores internacionales de las operaciones de la organización. Se analizan variables como las leyes de otros países, su cultura, economía, política, entre otras.

Por último se tiene el entorno interno como aquel que existe dentro de las organizaciones y que tiene implicaciones inmediatas sobre la administración de la organización. Este entorno es básicamente el único que se puede controlar por parte de la administración de la organización, ya que los otros dos se encuentran por fuera de ésta y son regidos por dinámicas sociales, económicas y políticas ajenas a la organización.

- Fijar el direccionamiento de la organización.

En este punto se analiza la información recogida en el análisis del entorno, lo que permite a la gerencia de la organización determinar hacia dónde se dirige la organización; lo anterior se ve reflejado en la misión y los objetivos de la misma. La misión es el propósito o razón de ser de la organización, refleja el tipo de productos que se ofrecen, el mercado objetivo al que se pretende llegar y los valores importantes que persigue. Por otra parte, los objetivos fluyen y se reflejan naturalmente de la misión, por esta razón reflejan el propósito de la organización.

- Formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia consiste en formular los planes de acción adecuados para lograr los objetivos definidos en su direccionamiento estratégico y cumplir con el propósito de la organización definido en la misión de la misma. Existen a su vez tres tipos de estrategias que permiten a las organizaciones ser más competitivas, éstas son la estrategia de diferenciación, liderazgo en costos y foco. La primera se centra en el desarrollo de uno o varios productos percibidos

como diferentes a los de la competencia, la estrategia de liderazgo en costos equivale a manufacturar productos a precios menores a los de la competencia y la estrategia de foco hace énfasis en apuntar a un cliente en particular, por ejemplo mercado de mujeres, afro-americanos, entre otros.

- Implementación de la estrategia.

Implementar la estrategia es básicamente ponerla en acción, esto requiere de los gerentes habilidad de interacción con otros miembros de la organización, habilidad de colocación al suministrar los recursos necesarios, habilidad de supervisión, donde se utiliza la información para determinar los problemas surgidos al igual que la retroalimentación a los demás miembros de la organización y por último la habilidad de organizar en los diferentes niveles de la organización el personal necesario para resolver problemas puntuales que entorpezcan el desarrollo de la estrategia. Cabe anotar que en este punto es donde la estrategia baja a los niveles tácticos y operativos en planes de mediano y corto plazo.

- Control de la estrategia.

El control de la estrategia consiste en supervisar y evaluar la estrategia como un todo, mediante el análisis de toda la metodología descrita anteriormente, lo que permite verificar si los pasos desarrollados son apropiados, compatibles y funcionan.

Como se observó, el proceso de planeación estratégica requiere de un estudio exhaustivo de muchas variables que aseguren el éxito de las estrategias formuladas en las organizaciones. Toda la metodología propuesta por Certo se refleja en el gráfico siguiente:



Gráfica 3. Proceso de planeación estratégica
 Tomado de: http://www.edgestrategy.com.mx/?page_id=85

En el análisis del entorno general de la metodología propuesta por Certo, en el componente económico, se deben estudiar ciertas variables de la economía, pero más precisamente de la microeconomía, ya que las empresas se mueven en un ambiente microeconómico, en el cual la oferta y la demanda en los distintos tipos de mercados determinan otras variables como el precio, que en definitiva es el agente que pone en equilibrio dichas fuerzas. Esto se refleja en la ley de oferta y demanda, la cual establece que: *“si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto es el precio de un bien, más pequeña será la cantidad demandada del mismo”*.³⁹

La anterior idea determina dos factores claves que pueden afectar de manera significativa al producto que aumenta sus precios, estos factores son: el factor sustitución y el factor ingreso. El primero establece que al aumentar los precios de un bien, igualmente lo hace su precio relativo o costo de oportunidad, igualmente aunque cada bien es único, posee sustitutos que pueden ser utilizados en su

³⁹ PARKIN, Michael. Op cit. p. 59

lugar, por tal razón entre mayor sea el precio de venta de un bien menos cantidad de ese bien se demandará y más de sus sustitutos. El segundo factor indica que si los precios de venta aumentan pero no lo hacen los ingresos de los consumidores, éstos pierden la capacidad de adquirir dicho bien.

Con respecto a la oferta, se establece que: *“si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofrecida de dicho bien”*.⁴⁰

Lo anterior se explica porque un mayor precio permite adsorber un mayor costo marginal, es decir, al aumentar el precio de venta el costo marginal también lo hace, lo que incentiva al productor a ofrecer mayor cantidad del bien y absorber un mayor costo marginal por esa producción.

Al analizarse los dos conceptos anteriores y las variables que encierran, se concluye que dichas leyes son inversamente proporcionales, ya que a un menor precio de venta mayor demanda pero menor oferta, inversamente a un mayor precio de venta menor demanda y mayor oferta. Éste problema entre la cantidad de oferta y demanda es equilibrado por el precio, lo que permite obtener una cantidad de equilibrio a un precio de equilibrio, es decir la demanda es igual a la oferta. Este precio de equilibrio está representado por el mayor precio que está dispuesto a pagar el comprador por un producto y el menor precio que está dispuesto a aceptar el vendedor por dicho producto.

Todas estas relaciones de demanda y oferta están inmersas en un mercado, que de acuerdo con su tipo, establece ciertas condiciones en variables como el precio, que en última instancia afecta la demanda y oferta de dichos productos. Estos tipos de mercado son básicamente tres: competencia perfecta, monopolio y oligopolio.

⁴⁰ Ibidem p. 64

La competencia perfecta es aquella donde: *“muchas empresas venden productos idénticos a muchos compradores, no existen restricciones para entrar a la industria, las empresas establecidas no tienen ventaja con respecto a las otras, no deciden el precio al cual deben vender su producción y los vendedores y compradores están bien informados acerca de los precios”*.⁴¹ Este es el mercado donde se encuentran la mayoría de los productos que normalmente se consumen, entre ellos la panela. Esto se refleja en la mayoría de los trapiches que no pueden competir por ciertas condiciones desfavorables en cuanto a su proceso productivo, por esta razón deben vender sus productos al precio de referencia del mercado, ya que si aumenta su precio de venta, los consumidores comprarán ese producto a cualquier otra empresa que lo fabrique a un menor precio.

El monopolio es: *“una industria que produce un bien o servicio para el que no existen sustitutos cercanos y donde hay un solo proveedor, protegido de la competencia por una barrera que evita la entrada de nuevas empresas a la industria”*.⁴² Los monopolios se presentan básicamente en empresas de servicios públicos como agua, energía, gas, las cuales difícilmente encontrarán otra empresa que pueda ofrecer dichos servicios.

En el mercado monopolístico, la empresa productora puede fijar sus precios y utilizar dos estrategias como son: discriminación de precios, en la cual se vende el producto a diferentes precios según el cliente, la amenaza de esta estrategia es la reventa del producto o servicio; la otra estrategia es la de precio único, que como su nombre lo indica el producto es vendido al mismo precio a todos los clientes del mercado.

⁴¹ Ibidem p. 254

⁴² Ibidem p. 258

Por último se tiene el mercado oligopolico en el cual compiten un número reducido de empresas. En este tipo de mercados las empresas pueden determinar su precio de venta, pero debido al reducido número de competidores se tiene que analizar las implicaciones que posee para los otros competidores, ya que si por ejemplo se decide bajar los precios, se aumenta la venta del producto y con ello las ganancias, pero esto es imitado rápidamente por la competencia y así los márgenes de ganancias de todos los competidores se equilibra de nuevo, ya que el cliente es en última instancia quien decide donde adquiere el producto.

Al conocer el mercado en el cual se encuentra el producto, las empresas determinan a qué segmentos del mercado pretenden llegar con el producto, esto es conocido como segmentación de mercados, y consiste en dividir el mercado en segmentos homogéneos, con el fin de focalizar los recursos de mercadeo a un segmentos mucho más reducido. Para esta segmentación existen algunas variables que han sido utilizadas por muchas empresas a lo largo del tiempo. Según O. C. Ferrell y Michael D. Hartline en su libro Estrategia de Marketing, los mercados se pueden segmentar en:

- Marketing masivo. Aunque no es propiamente una segmentación de mercado, las empresas pueden decidir vender uno producto o un grupo muy pequeño de ellos a todo el mercado, bajo la misma mezcla del producto (producto, precio, plaza o distribución y promoción). Este marketing es muy utilizado para productos de consumo masivo o de primera necesidad, ya que las necesidades del mercado son relativamente homogéneas. En este tipo de marketing se puede encontrar la panela pulverizada, ya que su presentación permite que todo el mercado pueda acceder a ella.
- Marketing de diferenciación. En este tipo de marketing se segmenta el mercado en varios grupos con características similares y se ofrece a cada uno de estos grupos una mezcla del producto que satisfaga esas necesidades.

- Marketing de nichos. Es un grado de especialización tal que el producto se enfoca solo a un pequeño número de compradores con necesidades muy específicas. Los compradores de estos productos están dispuestos a pagar un precio más alto por dicho producto, por esa razón un menor número de productos vendidos se compensa con un alto nivel de ganancia.
- Marketing uno a uno. En este marketing se crea una mezcla de producto totalmente nueva para uno de los clientes. Este marketing es muy utilizado por empresas que diseñan sistemas informáticos.
- Marketing de masificación personalizada. Este marketing es una extensión del marketing uno a uno, en el cual se ofrece una solución individual a escala masiva. Ejemplo de este tipo de marketing es la venta de computadores por internet, en el cual se venden miles de computadores con características individuales para cada consumidor.
- Marketing de permiso. Este marketing es similar al marketing uno a uno, pero se diferencia en que el cliente es quien decide estar en un segmento de mercado de la empresa; ejemplo de este marketing es cuando un cliente autoriza que se le envíe un correo electrónico de manera periódica con información de los productos ofrecidos por la empresa.

Para lograrlo, los autores del libro Estrategia de Marketing proponen cuatro bases para segmentar un mercado, estas son: conductual, es la segmentación más poderosa ya que utiliza el comportamiento real de los cliente y el uso de los productos, es decir, se segmenta el mercado por las necesidades del consumidor. Por ejemplo, al comprar un auto, existen personas que lo hacen por la necesidad de transportarse y otros por imagen, es aquí donde la segmentación conductual debe conocer dichas necesidades para ofrecer diferentes características del producto. Demográfica donde se segmenta el mercado por variables como la edad, sexo, ingresos, ocupación, educación, entre otras; esta es la segmentación más utilizada, ya que la información es fácilmente obtenida en fuentes

secundarias; segmentación psicográfica, donde se utilizan aspectos de la mente como motivos, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad, y por último, la segmentación geográfica, donde se segmenta el mercado por su ubicación geográfica y concentración en un área específica, aunque cabe destacar que esta segmentación debe ser combinada con las otras propuestas, para que logre los objetivos definidos.

Lo anterior permite conocer a qué clientes va dirigido el producto, pero no qué estrategias se deben seguir de acuerdo con la clasificación de dichos productos para el consumidor; esto es conocido como estrategia de productos. Según Ferrel y Hartline, existen cuatro tipos de productos, de acuerdo con el consumo de los mismos, éstos son: productos de conveniencia, de elección, especializados y no buscados.

Los productos de conveniencia son bienes con un bajo valor de venta, son consumidos con regularidad y el cliente gasta poco tiempo y esfuerzo en conseguirlos. La estrategia en este tipo de productos es que exista una gran disponibilidad de esos productos, esto se asegura con canales de distribución eficientes; además se debe tener en cuenta elementos como la marca y el empaque, ya que son variables que le permitirán a los clientes lograr una recordación del producto.

Los productos de elección son aquellos en los que se invierte un considerable tiempo y esfuerzo por parte de los clientes. En estos productos los clientes buscan información en diferentes puntos de venta con el fin de compararlos con la competencia. La estrategia con estos productos es agregarles atributos complementarios y simbólicos que faciliten la compra, otra es la diferenciación del producto de los de la competencia, lo que permite que este destaque entre un gran número de productos similares.

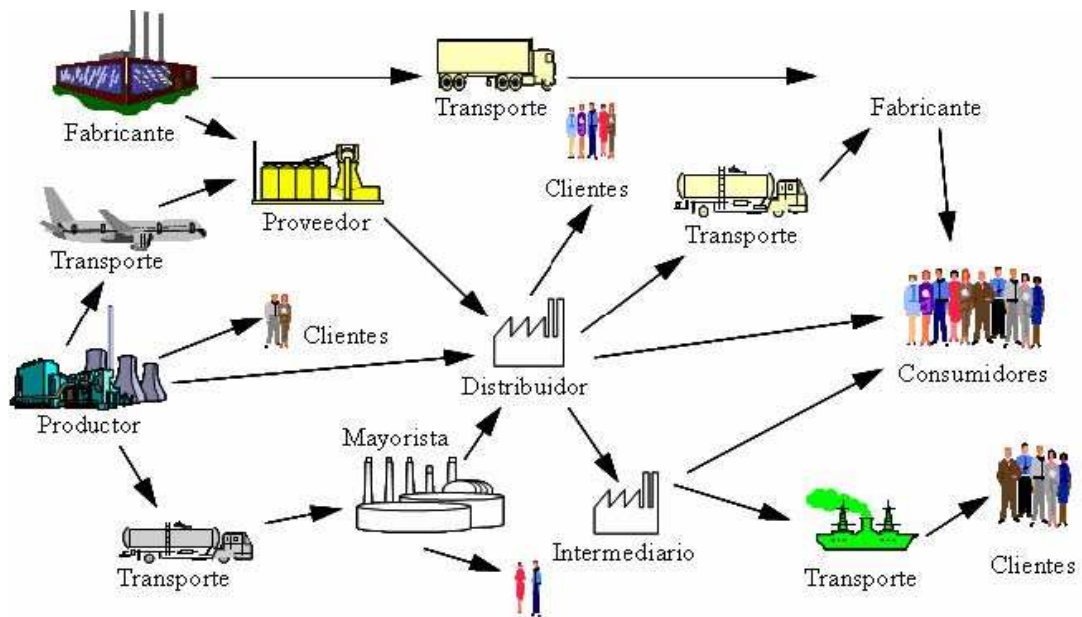
Los productos especializados son aquellos que el cliente invierte una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero, a su vez no acepta sustitutos de estos

productos. La comercialización de estos productos no es muy difícil, ya que con una oferta tan baja la demanda está casi que asegurada. Los productos especializados dependen muchas veces de la marca y el prestigio que éstos generan para realizar su venta.

Los productos no buscados son aquellos que el cliente no conoce, como es el caso de los productos nuevos, o que se requieren en situaciones especiales para su demanda o en situaciones de emergencia, tal es el caso de los seguros, servicio de reparación, servicios funerarios, entre otros, los cuales no son considerados por el consumidor hasta que surge una necesidad. La clave para la venta de estos productos se sustenta en campañas de publicidad agresiva, ventas personales y actividades de distribución, lo que permite despertar la conciencia de los consumidores al conocer el producto y por ende, aumentar la venta de éstos.

Sumado a la estrategia de productos, las empresas determinan una estrategia de precios adecuada según los costos en los que se incurrió en la obtención de productos y que asegure la supervivencia de la empresa en el mercado. Esta estrategia es afectada por ciertas variables como los objetivos de la empresa, la naturaleza de la oferta y la demanda, la estructura de costos de la empresa, la naturaleza de la competencia, la estructura de la industria y la etapa del ciclo de vida del producto, entre otras. Todas las variables mencionadas anteriormente son las que dificultan que una empresa pueda fijar fácilmente el precio de venta de sus productos, y se tengan que limitar a ofrecer promociones, descuentos y concesiones, precios geográficos o precios de transferencia, que permitan estructurar una estrategia viable a la empresa para su competitividad.

Todas las etapas de mercadeo definidas previamente, sólo agregan su valor cuando las empresas poseen una administración eficiente de su cadena de abastecimiento y distribución. Dicha cadena es la que permite que los productos ofrecidos estén en el lugar, con el tiempo y precio adecuados. Ésta cadena de distribución se encuentra representada en el siguiente gráfico:



Gráfica 4. Canales de marketing o distribución
 Tomado de: http://www.directivoglobal.com/imgcursos/234_1.gif

A su vez las empresas deben asegurar que dichos canales de distribución sean efectivos y eficientes, ya que es imposible que una sola empresa pueda manejar todos los canales de abastecimiento y distribución, por los costos asociados a dicha labor.

La efectividad de los canales de distribución está medida con la utilización del canal 24/7/365, esto asegura que los productos se encuentran disponibles y a disposición de los clientes en cualquier momento del año. Además, la efectividad se ve reflejada en el compromiso asumido por los administradores para manejar metas y objetivos claros y compartir la información entre todos los actores de los canales de distribución, lo que permite conocer y retroalimentar a los demás actores de la cadena sobre el comportamiento del producto. Por otra parte, para aumentar la eficiencia de los canales, las empresas pueden reducir costos mediante la eliminación de redundancias y el desperdicio, esta eficiencia se traduce en la reducción de costos de los inventarios, transporte, almacenamiento y empaque, que se refleja finalmente en la reducción de precio de venta del producto.

Por último, la logística, al ser una ciencia inexacta, según Feres E. Sahid en su libro *Logística Pura*, presenta cuasileyes que permiten determinar aquellas costumbres o prácticas de una ciencia inexacta que satisfacen el criterio establecido para el examen científico de un objeto de estudio. En este caso el objeto de estudio es el sistema de logística. A su vez presenta una serie de principios que son básicamente un conjunto de reglas que las personas que se encuentran dentro de la disciplina comparten para alcanzar los objetivos. Según el autor anterior las cuasileyes de la logística son:

“Primera cuasiley. Estrategia, táctica y logística son elementos mutuamente interdependientes.

Segunda cuasiley. La logística es sensitiva al tiempo, al medio ambiente y al comportamiento humano.

Tercera cuasiley. Una postura logística puede ser un factor determinante en el éxito o fracaso de una operación, proyecto, programa, empresa, organización o país.

Cuarta cuasiley. La logística de clase mundial de un país es determinante para la victoria en un conflicto armado o para el éxito económico doméstico o internacional.

Quinta cuasiley. El sistema de logística de una organización, produce cohesión y coadyuva el desempeño de las actividades primarias (procesos del negocio), luego desarrolla una función reguladora”.⁴³

Sahid presenta doce principios de la logística que permiten determinar su importancia:

“Primer principio. Existe una organización con una identidad claramente definida por su misión, visión, políticas y estrategias. Esta organización debe ser apoyada por otra organización, mediante procesos autónomos interconectados entre sí. Esa organización es el sistema de logística.

Segundo principio. Toda organización tiene dos procesos relativamente complejos, que pueden ser administrados mediante gerencias recursivas. El

⁴³ SAHID, Feres E. *Logística Pura*. Barranquilla: Editorial Centro Rotatorio Regional del Atlántico, 1998. p. 54-70.

primero que se dedica al negocio y el segundo que apoya todos los procesos del negocio.

Tercer principio. La gerencia del sistema de logística, debe estar en comunicación con los dueños de los procesos logísticos y estos con sus entornos respectivos. Igualmente la gerencia debe estar en comunicación con el entorno global del sistema de logística.

Cuarto principio. La gerencia de cohesión (monitoreo y control) incrementa el desempeño del sistema de logística, siempre y cuando se creen las condiciones para la cooperación entre quienes participan de la organización: clientes, colaboradores, proveedores, competidores y propietarios.

Quinto principio. El sistema de logística, debe estar en capacidad de cambiar constantemente y transformarse así mismo, para lograr su viabilidad.

Sexto principio. La gerencia de desempeño, la gerencia de cohesión y la gerencia de desarrollo, son aspectos que se aplican en todos los niveles de recursión del sistema de logística. Los niveles de recursión están definidos en función de la variedad (complejidad) requerida, según los perfiles de las actividades logísticas.

Séptimo principio. La logística es la ciencia de la preparación del apoyo a procesos de negocio y su éxito se basa en la previsión.

Octavo principio. Un sistema de logística que quiere apoyar exitosamente un proceso de negocio debe contar con un sistema de planeación logística.

Noveno principio. El sistema de información y comunicación del sistema de logística debe operar en tiempo real con el sistema de información del negocio y alineado a la estrategia del negocio.

Décimo principio. La logística se realiza por intermedio de esfuerzos logísticos y todo esfuerzo logístico debe ser guiado por un objetivo claramente definido.

Décimo primer principio. La estrategia y la táctica proporcionan el esquema para la conducción de las operaciones, la logística proporciona los medios para éstas.

Décimo segundo principio. La coordinación de acciones parciales es el elemento esencial para la eficacia del esfuerzo logístico del sistema de logística el cual debe estar conformado por un conjunto de procesos autónomos e interconectados entre sí".⁴⁴

⁴⁴ Ibidem p. 73-93.

5.3 Marco Legal

En Colombia, al igual que otros países, las empresas productoras de alimentos, deben cumplir con una normatividad tanto en la producción como en el empaque de sus productos, que asegure a los clientes las condiciones de higiene necesarias para el consumo. A pesar que los trapiches paneleros no se consideren propiamente fábricas de alimentos, deben encontrarse registrados ante los organismos de vigilancia y cumplir una normatividad especial que garantice las condiciones de higiene en la producción de la panela. Entre la normatividad aplicable al sector panelero se tiene:

Acuerdo de Acciones conjuntas de 2003. Este acuerdo suscrito entre los ministerios de Agricultura y Protección Social, la DIAN, gobernaciones, presidentes de ingenios azucareros, Policía Nacional y el INVIMA, pretende contrarrestar el ingreso de azúcar ilegal por las fronteras del país, que es utilizada para la adulteración de la panela, además que las gobernaciones asuman la responsabilidad de ayudar a dar trámite a las sanciones a productores ilegales de panela, así como el trabajo conjunto entre la Policía Nacional y el INVIMA para realizar las pruebas de adulteración en los sitios que se presuman lo estén haciendo y tomar las acciones legales correspondientes.

Decreto 2106 de 1983 del Ministerio de Salud. Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en lo referente a identidad, clasificación, uso, procesamiento, importación, transporte y comercialización de aditivos para alimentos. Este decreto lo que busca es controlar en Colombia, la producción, la importación, el procesamiento, el envase, el transporte, la comercialización o el consumo de este tipo de sustancias. En el artículo 2° se define los aditivos como toda sustancia o mezcla de sustancias, dotadas o no de

valor nutritivo, agregadas intencionalmente en la mínima cantidad necesaria a los alimentos con el fin de impedir alteraciones, mantener, conferir o intensificar su aroma, color o sabor, modificar o mantener su estado físico general o ejercer cualquier función necesaria para una buena tecnología de fabricación del alimentos, y es aplicable al sector panelero por los aditivos usados en la producción de la panela, como los agentes antiespumantes (aceite de oliva, higuierilla o cera de laurel) y la cal para ajustar la acidez de la panela. Dichos aditivos utilizados son definidos en el artículo 3°, en el cual los acidulantes son la sustancia o mezcla de sustancias capaz de comunicar un pH ácido o intensificar el sabor ácido, o disminuir el pH alcalino en los alimentos y los antiespumantes son la sustancia o mezcla de sustancias capaz de disminuir la espuma en los alimentos. Además de lo anterior, en el artículo 12 se obliga a declarar los aditivos utilizados por la función que desempeñan en los rótulos del empaque.

Decreto 612 de 2000 del Ministerio de Salud. Este decreto reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos, en su artículo 1° se determina que el registro sanitario automático o inmediato se aplica para todos los productos sobre los que ejerce control el INVIMA, entre los cuales se encuentra la panela. Además en su artículo 3° establece que dicho registro sanitario se otorga por 10 años renovables, y en su artículo 4° autoriza la publicidad a través de regímenes de autorización general o previa de dicho registro en los empaques de los productos.

Resolución 2284 de 1995 del Ministerio de Salud. Por medio de la cual se dictan medidas sanitarias sobre la producción, elaboración y comercialización de la panela. Esta resolución desde su artículo 1° hasta el 22 influye de manera directa sobre el sector panelero, ya que se establece la definición de panela, sus presentaciones, sus características fisicoquímicas, las condiciones de producción,

las condiciones físicas de los trapiches paneleros, la inscripción de estos trapiches ante los entes de salud, a su vez las condiciones que requieren los establecimientos que vendan, almacenen o distribuyan panela.

Ley 40 de 1990. Por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero. Los artículos 1° hasta el 8° aplican directamente al sector panelero, pues en ellos se define qué es producción panelera, las condiciones que establecerá el gobierno para evitar fluctuaciones en los precios de la panela por la entrada de productores ocasionales, la prohibición de utilizar azúcar o mieles de ingenios azucareros para la producción de panela y se establecen las sanciones para los trapiches que incurran en esta práctica, además se sujetan las exportaciones de panela a permiso previo del Ministerio de Agricultura, esto con el fin de garantizar la calidad del producto y se crea el fondo de fomento panelero, las condiciones para los aportes que deben realizar los trapiches y las actividades a desarrollar con estos recursos.

Resolución 0779 de 2006 del Ministerio de la Protección Social. 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. Esta resolución, aunque en sus inicios es similar a la Resolución 2284 de 1995, lo que busca es establecer las condiciones higienicosanitarias que deben cumplir los trapiches paneleros para el desarrollo de su actividad, esto se refleja en todos los artículos de la resolución, al igual que se establecen las condiciones que deben cumplir los empaques utilizados para este producto y su rotulado. Además de lo anterior, se definen las condiciones para la obtención del registro sanitario y las condiciones para la exportación de la panela.

Decreto 1774 de 2004 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela. Esta comisión en la cual participan los ministerios de Agricultura y Protección Social, el INVIMA, la DIAN, la Policía Nacional y FEDEPANELA como invitado. Pretende la creación de dicha comisión, su reglamentación, periodo de reuniones y funciones entre las cuales está la propuesta de cambio de la legislación para la vigilancia de la calidad de la panela, la coordinación con gobernaciones y municipios para la vigilancia de este producto y todas las demás funciones inherentes al tema de la vigilancia y control a nivel nacional.

Decreto 1999 de 1991 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Por la cual se reglamenta la Ley 40 de 1990. Este Decreto en esencia reglamenta la Ley 40 de 1990 en lo referente a la cuota de fomento panelero, el recaudo y el manejo de los recursos que se hagan en virtud de dicha ley.

Resolución 3462 de 2008 del Ministerio de la Protección Social. Por el cual se modifica el párrafo del artículo 9º y el artículo 15 de la resolución 0779 de 2006. Las modificaciones que introduce esta resolución aplica directamente a los trapiches paneleros, debido a que el artículo 9º mu estra las condiciones sanitarias que deben cumplir dichos establecimientos, en cuanto a su infraestructura física, servicios sanitarias, personal manipulador, residuos sólidos, control de plagas, limpieza y desinfección y lo referente al empaque, transporte, almacenaje y embalaje de las materias primas y el producto terminado. A su vez, el artículo 15 en lo referente a los requisitos sanitarios para la exportación de panela previo cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Resolución 16379 de 2003 de la Superintendencia de Industria y Comercio. Por la cual se reglamenta el control metrológico del contenido de producto en preempacado. Esta resolución determina los tipos de muestreos, las variables y las tolerancias que se deben utilizar por parte de las autoridades de control y laboratorios de control de calidad y de metrología, en materia de la vigilancia de los contenidos de los productos empacados entre los que está la panela en sus diferentes presentaciones, para evitar que su contenido difiera de lo ofrecido en el rótulo y se evite el engaño al consumidor final.

Resolución 0485 de 2005 del Ministerio de la Protección Social. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. De la presente resolución es aplicable al sector panelero del artículo 1° al artículo 11, y desde el artículo 16 al artículo 19. En estos artículos se determina lo referente al rotulado de los empaques de los productos alimenticios, la información que debe contener dicho rotulo, la cual no debe en ningún caso inducir a equivocaciones o engaños al consumidor final. Además de lo anterior se determina la vigilancia y las responsabilidades de las autoridades competentes para controlar la información presentada en los rótulos de los productos alimenticios.

Decisión 376 de la Comunidad Andina de Naciones. Por la cual se crea el Sistema Andino de Normalización, Adecuación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología. Esta decisión de carácter internacional pretende armonizar todos los sistemas mencionados anteriormente y determinar una normatividad común a los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones; dicha normatividad deberá ser acogida y aplicada por todas las

empresas productoras de bienes y servicios dentro de los países miembros, incluido el sector panelero en esta determinación.

Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 que dicta medidas sanitarias. Este decreto en esencia reglamenta las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en todas las fábricas o establecimientos donde se procesan alimentos. Principalmente se determinan las condiciones de instalaciones físicas (iluminación, acceso, ventilación, techos, entre otros aspectos), equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, las condiciones de fabricación que evite la contaminación cruzada y los sistemas de control de calidad que se deben tener para asegurar la inocuidad de los alimentos. Además se incluye todo lo relacionado con la obtención del registro sanitario para dichos establecimientos. De este Decreto se excluye desde los artículos 36 al 40, ya que éstos se relacionan con las condiciones higienicosanitarias en restaurantes, no aplicable al sector panelero.

5.3.1 Normograma

A continuación se relacionan las normas legales que a nivel internacional, nacional o local, regulan la actividad panelera en Colombia.

| Normograma | | | | | |
|-------------------|--|---|---|------------------------|----------------|
| Nº | Norma | Objeto | Sujeto Pasivo | Relación | |
| | | | | Comple mentaria | Neutral |
| 1 | Acuerdo de acciones conjuntas de 2003 entre los ministerios de Agricultura y Protección Social, la DIAN, gobernaciones, presidentes de ingenios azucareros, Policía Nacional y el INVIMA | Acciones conjuntas para controlar la fabricación ilegal de la panela. | Entidades de vigilancia y control estatales | 2-3-4-5-6-7-8-9-13 | 10-11-12 |
| 2 | Decreto 2106 de 1983 del Ministerio de Salud | Reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en lo referente a identidad, clasificación, uso, procesamiento, importación, transporte y comercialización de aditivos para alimentos. | Trapiches Empresas de alimentos | 1-3-4-5-6-7-8-9-13 | 10-11-12 |
| 3 | Decreto 612 de 2000 del Ministerio de Salud | Reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos para alimentos, cosméticos y productos varios. | Trapiches Empresas de alimentos y cosméticos | 1-2-4-5-6-7-8-9-13 | 10-11-12 |

| | | | | | |
|----------|---|---|------------------------------------|--------------------|----------|
| 4 | Resolución 2284 de 1995 del Ministerio de Salud | Medidas sanitarias sobre la producción, elaboración y comercialización de la panela. | Trapiches paneleros | 1-2-3-5-6-7-8-9-13 | 10-11-12 |
| 5 | Ley 40 de 1990 | Protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero. | Trapiches paneleros | 1-2-3-4-6-7-8-9-13 | 10-11-12 |
| 6 | Resolución 0779 de 2006 del Ministerio de la Protección Social | 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. | Trapiches paneleros | 1-2-3-4-5-7-8-9-13 | 10-11-12 |
| 7 | Decreto 1774 de 2004 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural | Crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela. | Trapiches y cooperativas paneleras | 1-2-3-4-5-6-8-9-13 | 10-11-12 |
| 8 | Decreto 1999 de 1991 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural | Reglamenta la Ley 40 de 1990 | Trapiches paneleros | 1-2-3-4-5-6-7-9-13 | 10-11-12 |
| 9 | Resolución 3462 de 2008 del Ministerio de la Protección Social | Modifica el parágrafo del artículo 9º y el artículo 15 de la resolución 0779 de 2006 | Trapiches paneleros | 1-2-3-4-5-6-7-8-13 | 10-11-12 |

| | | | | | |
|-----------|---|---|---|-------------------|----------------------|
| 10 | Resolución 16379 de 2003 de la Superintendencia de Industria y Comercio | Reglamenta el control metrológico del contenido de producto en preempacado | Organismos de control Laboratorios de control de calidad y metrología. | 11-12 | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-13 |
| 11 | Resolución 0485 de 2005 del Ministerio de la Protección Social | Establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. | Empresas de alimentos | 10-12 | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-13 |
| 12 | Decisión 376 de la Comunidad Andina de Naciones | Crea el Sistema Andino de Normalización, Adecuación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología. | Países pertenecientes a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) | 10-11 | 1-2-3-4-5-6-7-8-9-13 |
| 13 | Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud | Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 que dicta medidas sanitarias | Empresas de alimentos | 1-2-3-4-5-6-7-8-9 | 10-11-12 |

6. MODELO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de Investigación

La investigación aplicada en el trabajo de grado es de tipo documental, descriptiva y caso y campo. Documental, porque se hace una búsqueda de información en fuentes secundarias o bibliográficas, como páginas web, libros y revistas especializadas en el tema; descriptiva, porque permite conocer en detalle las características del problema propuesto, analizarlas y proponer una posible solución a dicho problema y caso y campo porque se realiza un diagnóstico a los trapiches paneleros, los cuales poseen condiciones de uniformidad, tanto en su ubicación geográfica, en las condiciones socioeconómicas y el proceso de producción de la panela.

6.2 Método y Metodología

El método que se usa para el presente trabajo de grado es el método deductivo, ya que se parte del uso de las teorías administrativas, para proceder a su aplicación en la problemática de un municipio específico, lo que permite proponer una solución viable a dicha problemática.

La metodología que se plantea para el desarrollo de la investigación es descriptiva, didáctica. Descriptiva, porque se utiliza el análisis de información y datos para conocer las variables que influyen en el problema planteado; didáctica, porque en el desarrollo de la investigación se utilizan tablas, matrices para el análisis DOFA y normograma, tabla de evaluación de factores de la matriz DOFA (ver anexo 1).

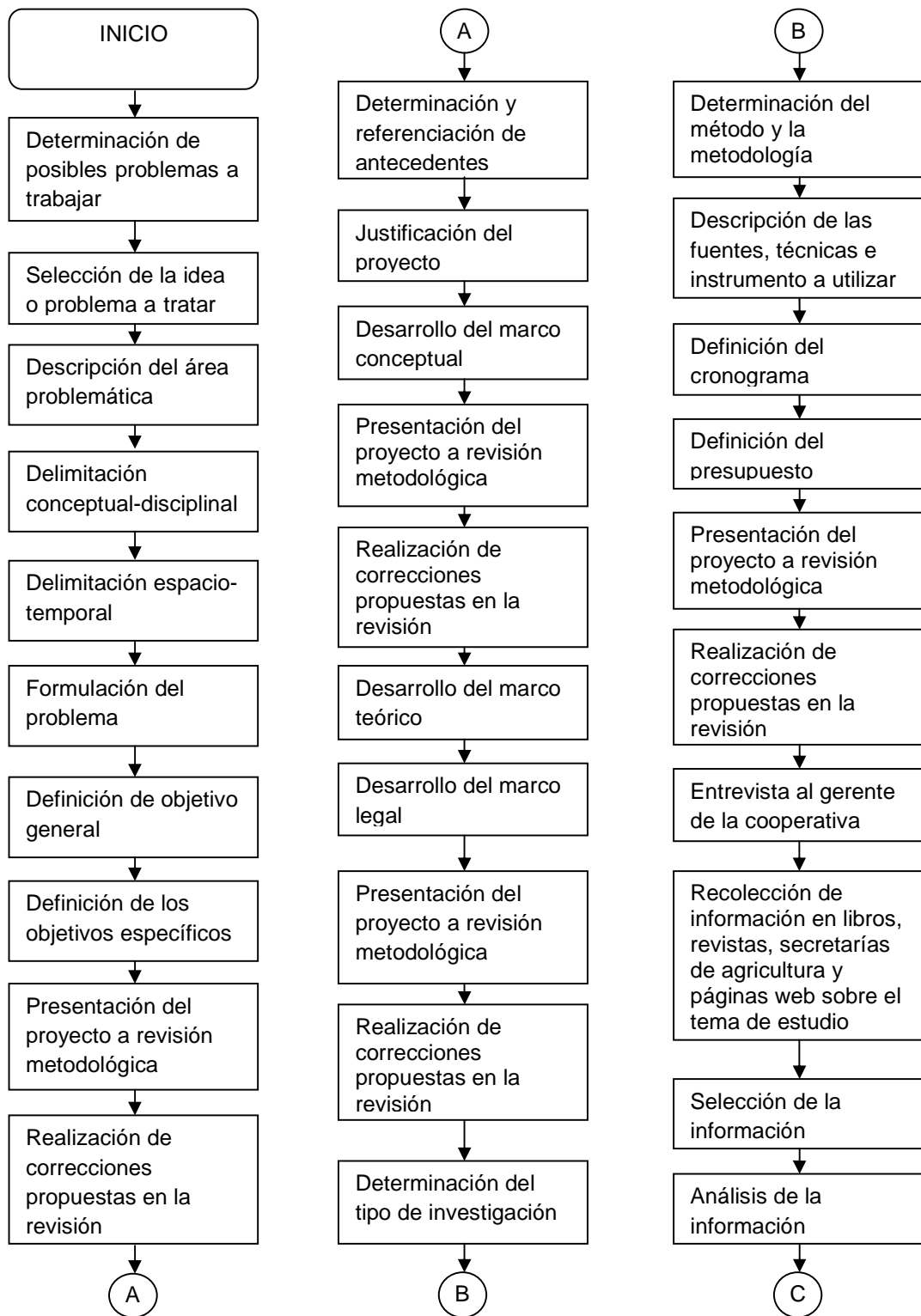
6.2.1 Metodología Procesal

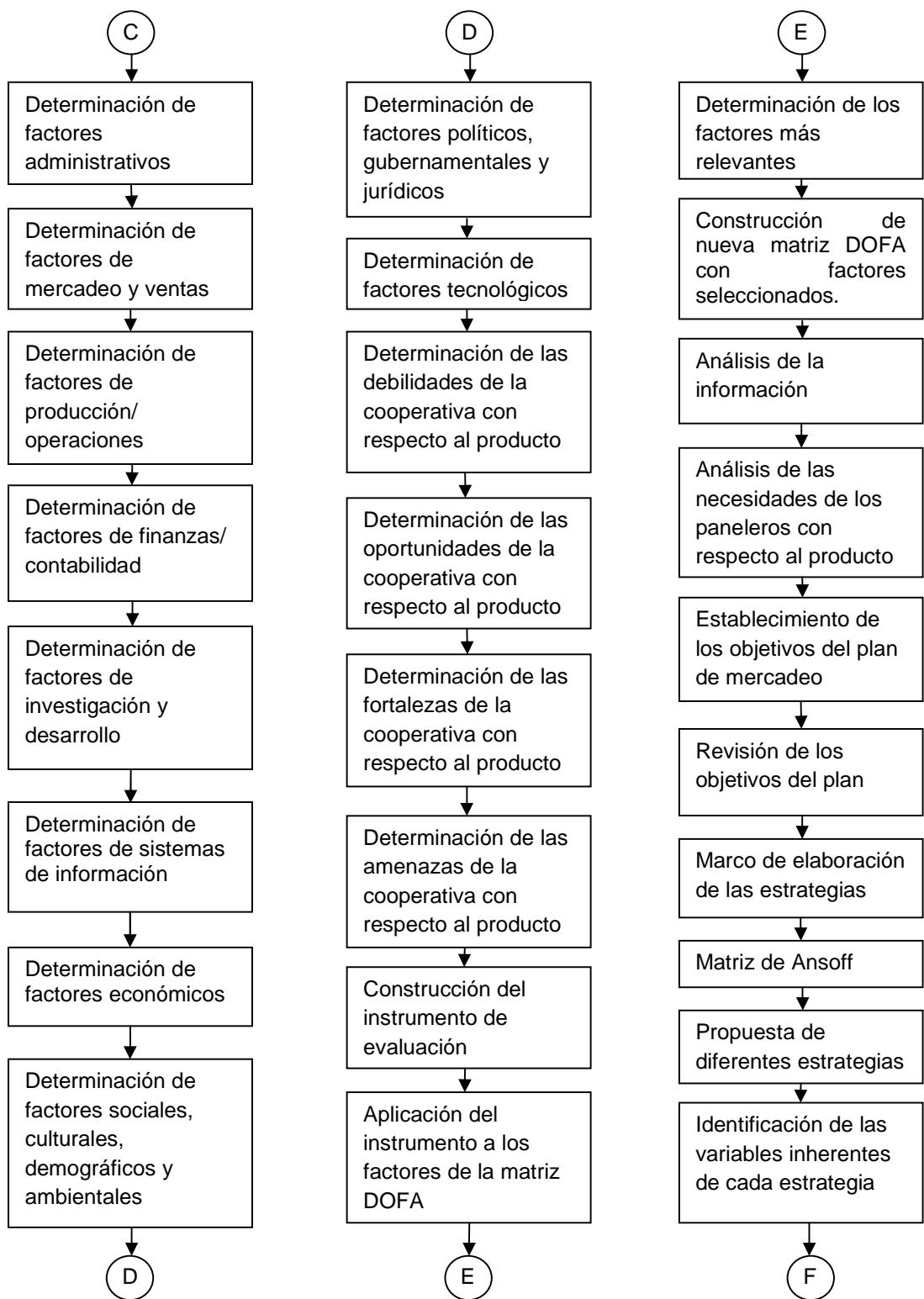
| Fase | Etapa | Actividad | Descripción |
|------|-------|-----------|---|
| F1 | | | Fase de formulación del anteproyecto y el proyecto |
| | E1 | | Seleccionar la idea a tratar |
| | | A1 | Determinación de posibles problemas a trabajar |
| | | A2 | Selección de la idea o problema a tratar |
| | E2 | | Profundizar en el problema |
| | | A1 | Descripción del área problemática |
| | | A2 | Delimitación conceptual-disciplinal |
| | | A3 | Delimitación espacio-temporal |
| | | A4 | Formulación del problema |
| | E3 | | Determinar objetivos |
| | | A1 | Definición de objetivo general |
| | | A2 | Definición de los objetivos específicos |
| | E4 | | Revisión metodológica |
| | | A1 | Presentación del proyecto a revisión metodológica |
| | | A2 | Realización de correcciones propuestas en la revisión |
| | E5 | | Formular antecedentes |
| | | A1 | Determinación y referenciación de antecedentes |
| | E6 | | Desarrollar justificación del proyecto |
| | | A1 | Justificación del proyecto |
| | E7 | | Formular el marco referencial |
| | | A1 | Desarrollo del marco conceptual |
| | | A2 | Presentación del proyecto a revisión metodológica |
| | | A3 | Realización de correcciones propuestas en la revisión |
| | | A4 | Desarrollo del marco teórico |
| | | A5 | Desarrollo del marco legal |
| | E8 | | Revisión metodológica |
| | | A1 | Presentación del proyecto a revisión metodológica |
| | | A2 | Realización de correcciones propuestas en la revisión |
| | E9 | | Formular el modelo metodológico |
| | | A1 | Determinación del tipo de investigación |
| | | A2 | Determinación del método y la metodología |
| | | A3 | Descripción de las fuentes, técnicas e instrumento a utilizar |
| | | A4 | Definición del cronograma |
| | | A5 | Definición del presupuesto |
| | E10 | | Revisión metodológica |
| | | A1 | Presentación del proyecto a revisión metodológica |
| | | A2 | Realización de correcciones propuestas en la revisión |

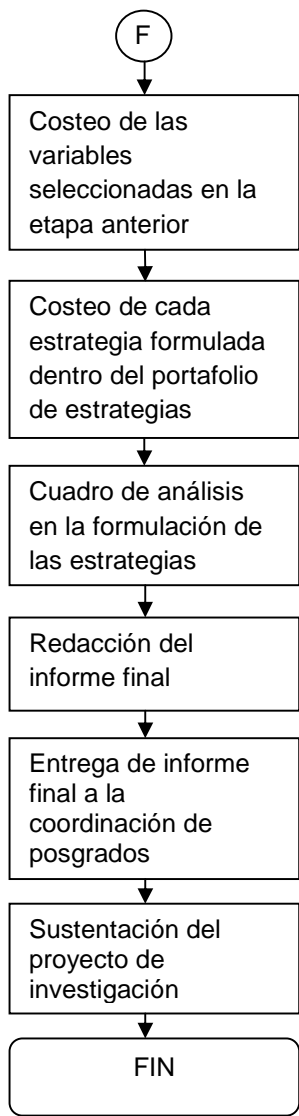
| | | | |
|----|----|----|---|
| F2 | | | Fase de levantamiento de una base de datos e información |
| | E1 | | Entrevista al Gerente de Biopanela GP |
| | | A1 | Entrevista al gerente de la cooperativa |
| | E2 | | Consulta de información en material bibliográfico |
| | | A1 | Recolección de información en libros, revistas, secretarías de agricultura y páginas web sobre el tema de estudio |
| | | A2 | Selección de la información |
| | | A3 | Análisis de la información |
| F3 | | | Fase de desarrollo de la matriz DOFA |
| | E1 | | Diagnóstico interno |
| | | A1 | Determinación de factores administrativos |
| | | A2 | Determinación de factores de mercadeo y ventas |
| | | A3 | Determinación de factores de producción/operaciones |
| | | A4 | Determinación de factores de finanzas/contabilidad |
| | | A5 | Determinación de factores de investigación y desarrollo |
| | | A6 | Determinación de factores de sistemas de información |
| | E2 | | Diagnóstico externo |
| | | A1 | Determinación de factores económicos |
| | | A2 | Determinación de factores sociales, culturales, demográficos y ambientales |
| | | A3 | Determinación de factores políticos, gubernamentales y jurídicos |
| | | A4 | Determinación de factores tecnológicos |
| | E3 | | Estructuración de la matriz DOFA |
| | | A1 | Determinación de las debilidades de la cooperativa con respecto al producto |
| | | A2 | Determinación de las oportunidades de la cooperativa con respecto al producto |
| | | A3 | Determinación de las fortalezas de la cooperativa con respecto al producto |
| | | A4 | Determinación de las amenazas de la cooperativa con respecto al producto |
| F4 | | | Fase de evaluación y priorización de factores |
| | E1 | | Evaluación de factores de la matriz DOFA |
| | | A1 | Construcción del instrumento de evaluación |
| | | A2 | Aplicación del instrumento a los factores de la matriz DOFA |
| | E2 | | Priorización de factores |
| | | A1 | Determinación de los factores más relevantes |
| | | A2 | Construcción de nueva matriz DOFA con factores seleccionados. |

| | | | |
|----|----|----|--|
| F5 | | | Fase de establecimiento de los objetivos del plan de mercadeo |
| | E1 | | Establecimiento de los objetivos del plan de mercadeo |
| | | A1 | Análisis de la información |
| | | A2 | Análisis de las necesidades de los paneleros con respecto al producto |
| | | A3 | Establecimiento de los objetivos del plan de mercadeo |
| F6 | | | Fase de establecimiento del portafolio de estrategias del plan de mercadeo |
| | E1 | | Formulación del portafolio de estrategias |
| | | A1 | Revisión de los objetivos del plan |
| | | A2 | Marco de elaboración de las estrategias |
| | | A3 | Matriz de Ansoff |
| | | A4 | Propuesta de diferentes estrategias |
| F7 | | | Fase de presupuestación de las estrategias planteadas en la fase anterior |
| | E1 | | Análisis del portafolio de estrategias |
| | | A1 | Identificación de las variables inherentes de cada estrategia |
| | E2 | | Presupuestación del portafolio de estrategias |
| | | A1 | Costeo de las variables seleccionadas en la etapa anterior |
| | | A2 | Costeo de cada estrategia formulada dentro del portafolio de estrategias |
| | | A3 | Cuadro de análisis en la formulación de las estrategias |
| F8 | | | Fase de cierre del proyecto |
| | E1 | | Cierre del proyecto |
| | | A1 | Redacción del informe final |
| | | A2 | Entrega de informe final a la coordinación de posgrados |
| | | A3 | Sustentación del proyecto de investigación |

6.2.2 Flujograma







6.3 Fuentes, Técnicas e Instrumentos

Para realizar el presente trabajo de grado se recurre como fuentes al personal administrativo de la Cooperativa Biopanela GP, además se cuenta con información obtenida en portales web, libros, revistas, Secretaría de Agricultura de Antioquia, y en cualquier otro medio impreso o digital.

6.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias empleadas en este trabajo de grado son el gerente de la Cooperativa Biopanela GP, ubicada en el municipio de Gómez Plata (Antioquia), ya que es la persona que conoce la información del producto que se estudia en este trabajo de grado, el direccionamiento estratégico de la Cooperativa y lo más importante, aquella información como es el precio, la plaza, la publicidad sobre la panela pulverizada, y es con esta información que se formulará el plan estratégico de mercadeo.

6.3.1.1 Técnica

La técnica que se utiliza con el gerente de la Cooperativa Biopanela GP es la entrevista, ya que es la persona que conoce la información relacionada con el producto, además esta técnica permite profundizar en cada una de las variables necesarias para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo.

6.3.1.2 Instrumento

Se muestra el cuestionario que se va a aplicar al gerente de la Cooperativa Biopanela GP (ver anexo 2).

6.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en el desarrollo del trabajo de grado son los libros, revistas, informes, videos y páginas web especializadas en el tema de estudio, ya que estas fuentes contienen información tanto a nivel municipal, departamental, nacional e internacional, que permite conocer el entorno en el cual se desarrolla el problema a tratar. Los temas que son objeto de consulta son los relacionados con la panela, panela pulverizada, mercadeo y distribución de la panela, normatividad relacionada con este producto, sistemas administrativos de trapiches y cooperativas paneleras, y otros temas relacionados con este producto.

6.3.2.1 Técnica

La técnica a utilizar con las fuentes secundarias es la consulta estructurada, ya que se realiza una recolección de información referenciada, donde se conozcan datos básicos de toda consulta bibliográfica, como el autor, nombre de la publicación, año, editorial entre otros.

6.3.2.2 Instrumento

El instrumento que se utiliza en dicha consulta es una ficha de referenciación (ver anexo 3)

6.4 Cronograma

| CRONOGRAMA DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Item | Actividad | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | |
| F1E1A1 | Determinación de posibles problemas a trabajar | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E1A2 | Selección de la idea o problema a tratar | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E2A1 | Descripción del área problemática | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E2A2 | Delimitación conceptual-disciplinal | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E2A3 | Delimitación espacio-temporal | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E2A4 | Formulación del problema | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E3A1 | Definición de objetivo general | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E3A2 | Definición de los objetivos específicos | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E4A1 | Presentación del proyecto a revisión metodológica | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E4A2 | Realización de correcciones propuestas en la revisión | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| F1E5A1 | Determinación y referenciación de antecedentes | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| F1E6A1 | Justificación del proyecto | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| F1E7A1 | Desarrollo del marco conceptual | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| F1E7A2 | Presentación del proyecto a revisión metodológica | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| F1E7A3 | Realización de correcciones propuestas en la revisión | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| F1E7A4 | Desarrollo del marco teórico | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| F1E7A5 | Desarrollo del marco legal | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |

6.5 Presupuesto

| Rubro | Unidad | Cantidad | Valor Und | Valor Total | Recursos propios | Contrapartida | Entidad Financiadora |
|---------------------------------|---------|----------|-----------|-------------|------------------|---------------|----------------------|
| PERSONAL | | | | | | | |
| Juan David Agamez Licha | Hora | 64 | 17.500 | 1.120.000 | 1.120.000 | | |
| Alba Luz López Vásquez | Hora | 64 | 15.500 | 992.000 | 992.000 | | |
| MATERIALES | | | | | | | |
| Resma papel | Unidad | 2 | 10.000 | 20.000 | 20.000 | | |
| Tonner | Unidad | 1 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | | |
| EQUIPOS | | | | | | | |
| Computador | Unidad | 2 | 1.400.000 | 2.800.000 | 2.800.000 | | |
| Impresora | Unidad | 1 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | | |
| Grabadora digital | Unidad | 1 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | | |
| SERVICIOS | | | | | | | |
| Transporte Medellín-Gómez Plata | Unidad | 10 | 13.000 | 130.000 | 130.000 | | |
| Tiquetes Metro | Unidad | 20 | 1.500 | 30.000 | 30.000 | | |
| Internet | Mensual | 4 | 120.000 | 480.000 | 480.000 | | |
| Telefonía | Mensual | 4 | 60.000 | 240.000 | 480.000 | | |
| SUBTOTAL | | | | 6.222.000 | | | |
| Imprevistos (5%) | | | | 311.100 | | | |
| TOTAL | | | | 6.533.100 | | | |

7. ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

7.1. Entorno Interno⁴⁵

Como se determinó en la recolección de información en las fuentes primarias, y resultado de la entrevista realizada al gerente de la Asociación de Paneleros y Cañicultores del municipio de Gómez Plata (BIOPANELA GP), que agrupa el sector panelero del municipio de Gómez Plata (Antioquia), se presenta un diagnóstico interno que refleja la situación de la misma en factores administrativos, de mercadeo y ventas, producción/operaciones, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información.

7.1.1. Factores Administrativos

La Asociación de Paneleros y Cañicultores del municipio de Gómez Plata (BIOPANELA GP), es una sociedad comercial, conformada por 400 familias campesinas agrupadas en 16 trapiches, dedicada a producir, transformar y comercializar panela en distintas presentaciones. Cuenta con un gerente que se encarga, tanto de las funciones administrativas inherentes a su cargo, como de otras a nivel de producción, mercadeo, comercialización y distribución del producto y con una junta administradora compuesta por varios socios de la cooperativa.

Actualmente la cooperativa no cuenta con una estructura organizacional que permita la división de funciones entre los miembros de la misma, además de lo

⁴⁵ La información de este diagnóstico es facilitada por el Gerente de la Cooperativa Biopanela GP.

anterior cuenta con misión, visión y valores, que a pesar de marcar los deseos y las metas a corto, mediano y largo plazo de la cooperativa, estos no se han traducido en planes estratégicos, que conlleven al desarrollo de acciones enmarcadas en dichos planes en las distintas áreas de la organización, que le generen como consecuencia que ésta alcance las premisas expresadas en la misión y la visión.

Actualmente, la Cooperativa no cuenta con ningún esquema de planeación estratégica, lo que da a entender que solo se limita al trabajo del día a día, sin ningún horizonte de planeación futuro, que permita el desarrollo de estrategias que conlleven a alcanzar su misión y visión.

7.1.2. Factores de Mercadeo y Ventas

El mercadeo y la ventas de los productos de la cooperativa se realiza básicamente en el municipio de Gómez Plata y municipios vecinos a éste, a través de la venta directa en cafeterías y supermercados, además la Cooperativa participa en ferias y eventos de carácter regional, organizadas por la Cámara de Comercio y la Gobernación de Antioquia, donde se expone el producto, gracias a los cuales se han generado contactos con empresas como la Compañía Nacional de Chocolates, donde se vende cantidades significativas de panela pulverizada para ser utilizada como endulzante en los distintos productos de la empresa. La distribución del producto se realiza por medio terrestre en carros particulares no aptos para el transporte de alimentos, debido a que en el municipio de Gómez Plata no existe una empresa que se especialice en el transporte de este tipo de productos.

Actualmente la empresa no cuenta con página web donde se puede exhibir información permanente de los productos ofrecidos, además no se cuenta con una fuerza de ventas en la Cooperativa ni departamento de ventas, que permita canalizar pedidos de los clientes, o ampliar los nichos de mercado que actualmente poseen, además no se cuenta con canales de distribución o agentes intermediarios que permitan distribuir los diferentes productos a mercados regionales, nacionales e incluso internacionales, la cuál es realizado directamente por la empresa. Sumado a lo anterior la principal estrategia de publicidad es la participación en ferias y eventos del sector panelero y otras entidades, entre los cuales tenemos: el Encuentro de Productores de la Red Colombia Verde-RCV, ferias como Antójtate de Antioquia, y otras organizadas por la Gobernación de Antioquia, donde cuentan con stand para la exhibición de los productos y permite el establecimiento de contacto con clientes potenciales, aparte de lo anterior no se cuenta con estrategias de publicidad en los distintos medios de comunicación. Las ventas son realizadas por modo terrestre, utilizando como medio de transporte el vehicular (carro), a parte de este medio se utiliza el medio animal (mula), para transporta la panela desde los trapiches hasta la Cooperativa que se encuentra en la cabecera municipal de Gómez Plata (Antioquia).

7.1.3. Factores de Producción/Operaciones

Actualmente la Cooperativa BIOPANELA GP, posee la maquinaria necesaria como es: seleccionadora, pulverizadora, sacheteadora, formadora de cubos y mezcladora, la cuál ha sido adquirida mediante proyectos y convenios realizados con diferentes entidades de carácter regional, al igual que diversas universidades.

Esta maquinaria permite procesar la panela pulverizada en las siguientes presentaciones:

Panela pulverizada: en bolsa de libra, de 250gr, en bulto de 25 Kg.

Sachet: limón, natural.

Cubos de panela saborizadas: natural, canela, yerbabuena, limón, naranja, maracuyá.

En estos momentos se cuenta con una infraestructura física que consta de una casa adecuada para el procesamiento, empaque y almacenamiento de las diferentes presentaciones que se ofrecen del producto, además de la maquinaria necesaria para dicha labor, pero dicha infraestructura y maquinaria no permite manejar altos volúmenes de producción, ya que solo se puede procesar 20 toneladas mensuales, lo que no soporta los planes que expresa la empresa en su misión de cubrir los mercados nacionales e internacionales, ya que estos mercados demandan altos volúmenes de producción que sustenten el costo de la transacción.

7.1.4. Factores de Finanzas/Contabilidad

La Cooperativa actualmente y según la entrevista realizada muestra deficiencia en los principales indicadores financieros como son: flujo de caja, disponibilidad de capital, rentabilidad y capacidad de endeudamiento, esto permite inferir que la situación de la Cooperativa en cuando al disponible de recursos económicos es limitada, lo que impide el futuro crecimiento de la misma y el financiamiento de los planes estratégicos que la Cooperativa pueda plantear. Aparte de lo anterior, la Cooperativa cuenta con un estudio de los costos asociados a la producción de los diferentes productos de la empresa, donde se determina que los costos de

materiales directos y servicios públicos como aquellos más relevantes dentro total de los mismos, llegando los primeros a representar del 34 al 52% del costo total del producto, y el segundo del 28 al 40% del costo del producto, además se tiene un margen de utilidad del 30% del precio de venta del producto.

7.1.5. Factores de Investigación y Desarrollo

La empresa no cuenta ni con personal ni con los recursos para un departamento de I+D, pero a pesar de esta limitación se han desarrollado proyectos de investigación en conjunto con universidades, entre los que se tienen: la consolidación de la organización gremial con procesos serios de producción, transformación, comercialización articulando a estos las estrategias de Producción Más Limpia y de mercados verdes con el apoyo de la Red Colombia Verde- Red Comercial Comunitaria RCC Embajada de los Países Bajos- Holanda, Corporación Autónoma Regional para el Centro de Antioquia CORANTIOQUIA, FEDEPANELA, Secretaria de Agricultura, Ministerio de Agricultura, IICA Colombia, Colciencias, Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA, GIPUN de la Universidad Nacional, Gobernación de Antioquia, etc, con el propósito de ofertar un producto ambientalmente amigable a nivel nacional e internacional, el mejoramiento ambiental de 12 entables o trapiches paneleros en convenio con la administración municipal y la Corporación Autónoma Regional para el Centro de Antioquia CORANTIOQUIA, proyecto ejecutado en el año de 2004- 2005 por un valor de \$167.000.000, con esto se contribuyo al mejorar el medio ambiente, se realizo una reconversión tecnológica permitiendo un desarrollo más sostenible de la actividad panelera, donde se realizaron las actividades de Buenas Prácticas de Manufactura, la delimitación y construcción de cuartos de proceso y la construcción de la hornilla ecológica CIMPA en acero inoxidable, la presentación y ejecución del proyecto "Valor Agregado y Posicionamiento de la Agroindustria

Panelera en el Municipio de Gómez Plata”, que permitió la adquisición de una (1) empacadora automática Tipo de sachet para panela, una (1) prensa-compactadora para cubos de panela, bajo el Convenio Interadministrativo Municipio de Gómez Plata, Asociación de paneleros y Cañicultores de Gómez Plata- Marca BIOPANELA GP, IICA Colombia y el Ministerio de Agricultura. Año 2008- 2009, y el proyecto: “Diseño e implementación de un sistema de empaque para panela pulverizada de 250g, sachet de 8gramos y cubos de panela pulverizada de 8 gramos”, que permitió el diseño de un empaque para sachet y cubos de panela pulverizada con criterios de ciclo de vida, costeo y determinación de precio de venta del producto, diseño de página web y video promocional, establecimiento de canales para la exportación del producto a mercados de EE.UU, entre otros.

7.1.6. Factores de Sistemas de Información

Actualmente la Cooperativa no cuenta con ningún sistema de información, que permita la administración de producción, ventas, relación con los clientes, o cualquier otra actividad adicional, sólo se cuenta con un paquete básico de Office, el cual permite el procesamiento de información suministrada por un usuario. Los pedidos de empresas grandes como al compañía Nacional de Chocolates se realizan vía correo electrónico y la empresa se limita a la aceptación o no de dicho pedido, con los demás clientes como supermercados los pedidos se toman de forma personal.

7.2. Entorno Externo

Al igual que el diagnóstico interno, se presenta un diagnóstico externo que refleja la situación del entorno externo en el cuál se desempeña la Cooperativa, en factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos y tecnológicos

7.2.1. Factores Económicos

Dentro de los factores económicos como en los demás factores externos, se consideran aquellos que afectan de manera directa o indirecta el producto objeto de estudio de este trabajo de investigación, por lo que dentro de este ítem se considera la tasa de inflación se consideran:

- Tasa de Inflación nacional: es una variable económica medida tradicionalmente con el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual refleja la variación en los precios de los bienes y servicios que consume un hogar o empresa. Según el banco de la república con cifras del Departamento Administrativo nacional de estadística (DANE), el IPC en Colombia mes a mes desde junio de 2009 hasta junio de 2011 se refleja en la siguiente gráfica:



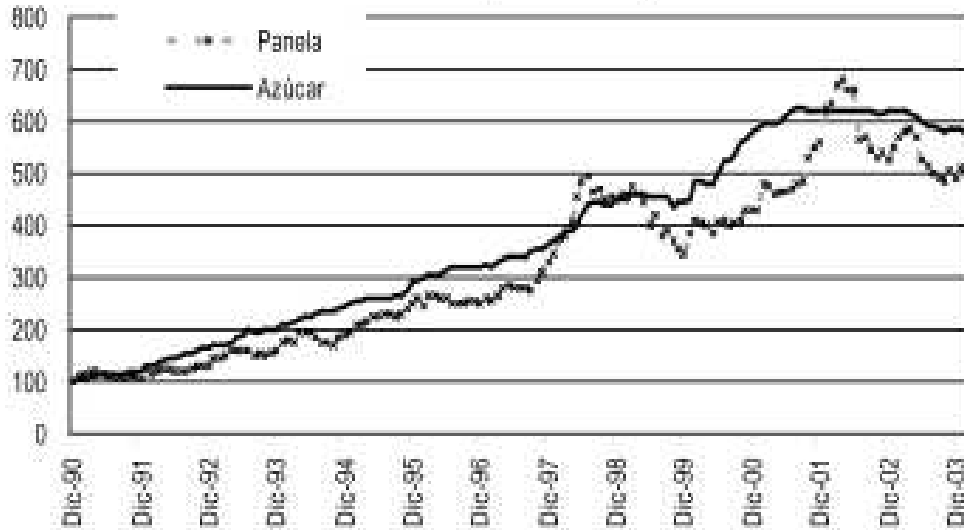
Gráfica 5. Variación IPC

Tomado de: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios_ipc.htm

Lo anterior nos muestra que el IPC total se ha mantenido alrededor del 3%, lo que indica que un valor relativamente bajo, generando una estabilidad en el poder adquisitivo de las familias, el no aumento exagerado de los precios de la canasta básica familiar y por ende la accesibilidad al producto objeto de estudio en este trabajo de investigación (panela pulverizada).

- Altos precios de productos sustitutos: el principal producto sustituto de la panela es el azúcar, la cual muestra anualmente precios superiores a los de la panela con algunas excepciones, como lo muestra la gráfica tomado del observatorio de agrocadenas de la panela, donde se observa que el índice de precios del azúcar se encuentra en la mayoría de los años por encima del índice de precios de la panela, lo cual coloca a este último producto en una situación de ventaja en cuanto al precio de venta del mismo.

GRÁFICA 18. INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR DE PANELA Y AZÚCAR (DIC.1990 = 100)

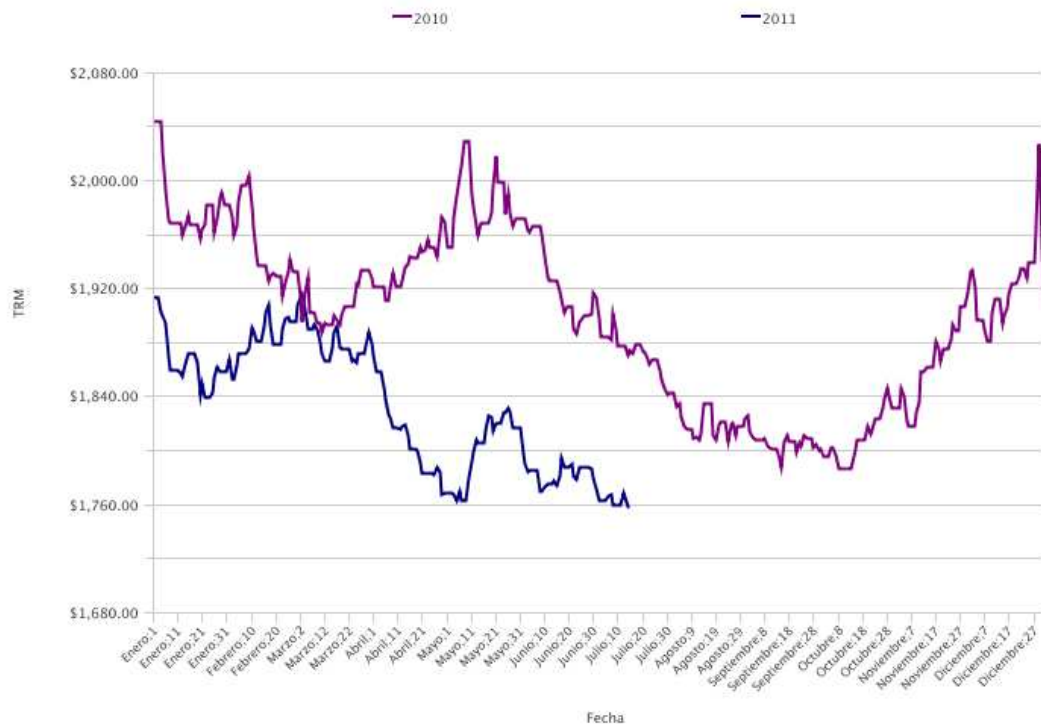


Fuente: DANE, Cálculos Observatorio Agrocedenas.

Gráfica 6. Comparación Índice de Precios Panela y Azúcar
Tomado de:

http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112163343_caracterizacion_panela.pdf.

- Devaluación o revaluación de la moneda: este factor es importante considerarlo, ya que la tasa de cambio afecta la importación y exportación de productos sustitutos a la panela, además de materias primas que se requieran. La tasa de cambio para el periodo 2010-2011 se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 7. Comportamiento de la tasa de cambio en Colombia
 Tomado de: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm#tasa

- Aumento del costo de la materia prima y otros insumos: este ítem se asocia a las materias primas e insumos derivados del petróleo, como los empaque, lubricantes para maquinaria, combustible para transporte del producto, que depende de los precios internacionales de este bien, que desde Enero de 2011 hasta la fecha ronda en promedio los USD\$90 dólares el barril.

7.2.2. Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales

- Crecimiento del mercado en productos orgánicos: este es un factor clave dada la fortaleza que tiene la cooperativa. En Colombia *“la agricultura ecológica certificada en los últimos cinco años se ha duplicado, al pasar de*

25 mil hectáreas sembradas en 2001 a 45 mil hectáreas en 2008, aumentando en unos US\$5.000 millones cada año.⁴⁶

- Perdida de materia prima por cambios medioambientales: el cambio climático presente hoy en día puede afectar la producción de caña de azúcar, ya que altera los patrones de sol y lluvia en el planeta, y esta especie requiere *“condiciones de temperatura, humedad y luminosidad, son los principales factores del clima que controlan el desarrollo de la Caña. La caña de azúcar se desarrolla mejor en lugares calientes y soleados, también proporcionar una adecuada cantidad de agua a la caña durante su desarrollo”*.⁴⁷
- Cubrimiento de la demanda del municipio y sus alrededores: actualmente Biopanela GP es la única asociación de paneleros de la subregión Norte de Antioquia, colocándola en una posición ventajosa en cuanto al cubrimiento del mercado del municipio de Gómez Plata y los municipios vecinos.
- Distribuidores a nivel nacional especializados: en Colombia existen distribuidores especializados en productos alimenticios como la panela, entre los que se encuentran: Megamarket, que *“actualmente abastece más de 1.200 puntos de venta, incluidas las principales cadenas de supermercados del país. Con nuestra cobertura buscamos dinamizar sus ventas y que logre el posicionamiento de sus productos en los distintos*

⁴⁶ “Crecimiento del mercado de productos orgánicos”. Disponible en Internet:

<http://organicsa.net/organicos-en-colombia.html>. Consultado 02/08/2011

⁴⁷ “Condiciones para el cultivo de caña de azúcar”. Disponible en Internet:

<http://w4.siap.gob.mx/sispro/Integra/Caracteristicas/CanaAzu.html>. Consultado 02/08/2011

canales”,⁴⁸ y Jhon Restrepo A y Cia S.A, cuya misión es la “distribución rentable de productos de consumo masivo de alta calidad, que busca llegar a los diferentes canales comerciales en todo el territorio colombiano con oportunidad, eficiencia y buen servicio”.⁴⁹

- Materia prima utilizada para la producción de biocombustibles: actualmente y hacia el futuro la utilización de caña de azúcar para la producción de biocombustible seguirá en aumento, lo que coloca en riesgo la disponibilidad de la principal materia prima para la producción de panela, ya que *“se estima que en el país el cultivo de caña de azúcar para la producción de etanol se podría ampliar hasta el millón de hectáreas más, unidas a las 218 mil que hoy se tienen para caña de azúcar”.⁵⁰*
- Ubicación con respecto a detallistas, distribuidores, proveedores y otros agentes logísticos: dado que Biopanela es una agroindustria, su ubicación geográfica la coloca cerca de la fuente de materia prima, pero alejada de los clientes potenciales y demás actores del mercado, ya que los principales distribuidores, transportadores, mayoristas y minoristas se encuentran ubicados en los grandes centros urbanos a nivel nacional. Según el censo del DANE de 2005, en Colombia el 76% de la población se ubicaba en áreas urbanas o cabeceras municipales.

⁴⁸ “Megamarket”. Disponible en Internet:

<http://www.megamarket.com.co/web/>. Consultado 02/08/2011

⁴⁹ “Jhon Restrepo A. y Cia S.A ”. Disponible en Internet:

<http://johnrestrepoa.com/mision.htm>. Consultado 02/08/2011

⁵⁰ “Destinación de caña de azúcar a biocombustibles”. Disponible en Internet:

<http://157.238.33.105/story/colombia-uno-de-los-pa%C3%ADses-con-m%C3%A1s-potencial-para-producir-etanol>. Consultado 02/08/2011

- Entrada de nuevos competidores: dadas las condiciones de generación de empleo de la cadena de la panela y las condiciones climáticas del país que favorece el cultivo de caña de azúcar, puede generar el ingreso de nuevos proyectos paneleros, que entrarían a aumentar la sobreoferta existente.
- Competidores a nivel regional y nacional: a nivel regional la Cooperativa Biopanela GP, tiene los siguientes competidores más conocidos en el mercado: Doña Panela, La Guarapera, Trapiches Gualanday, entre otros, pero según cifras de Fedepanela en Colombia a 2010 se encontraban registrados más de 17000 trapiches.
- Fuerza de trabajo calificada: dado que la producción de panela no requiere un alto grado de formación profesional, según el censo de 2005 en Colombia el 48% de la población tiene un nivel educativo de secundaria o superior.

7.2.3. Factores Políticos, Gubernamentales, Jurídicos

- Cambios de las leyes que afecten la producción, transporte y distribución del producto estudiado: dado la cantidad de legislación relacionada en el normograma que afecta el sector panelero y a las características del producto y de los procesos productivos que aún son artesanales, el sector es vulnerable a regulaciones más estrictas por parte del gobierno nacional, que conlleven a la implementación de mejores prácticas en la producción y transporte de dicho producto.
- Desorganización del gremio panelero: a pesar de contar con una organización gremial, esta no ha podido dirigir los intereses de todos los miembros, ya que *“en épocas de bonanza el desinterés es la constante,*

cuando precisamente existen los excedentes de ingresos generados, que podrían cristalizar las líneas de trabajo que se han identificado previamente para la Institución gremial, en momentos de crisis".⁵¹

- Firma de TLC's: el TLC entre Colombia y EEUU *"triplicará el acceso que existe actualmente de azúcar a Colombia, en el primer año de implementación añade 50.000 toneladas métricas a las 25.000 que ya recibe"*,⁵² esto generará una baja de los precios del azúcar y ocasionará que mucha de esta sea derretida ilegalmente para la producción de panela, y afectará de manera considerable los precios de este producto.

7.2.4. Factores Tecnológicos

- Disponibilidad de tecnología para la producción y empaque: como se mencionó en los antecedentes, los proyectos de investigación han sido la manera de introducir mejoras en los procesos productivos de la panela, a través de mejoras en la eficiencia de los hornos, mejoras en las condiciones y forma de empaque, entre otras.

⁵¹ "Historia del Gremio ". Disponible en Internet:

http://www.fedepanela.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=60:historia-gremial&catid=47:fpcorporativocorp&Itemid=59. Consultado 02/08/2011

⁵² "El TLC desde EEUU ". Disponible en Internet:

http://www.legis.com.co/nuevo/Bancoconocimiento/h/hogan8/Hogan8_1.htm. Consultado 02/08/2011

7.3. Matriz DOFA

A partir del diagnóstico interno y el análisis de variables externas a la Cooperativa, se construyó la siguiente matriz DOFA, donde se muestran las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas inherentes a la Cooperativa y al entorno externo en el cuál se encuentra, pero cabe resaltar que solo se tomarán factores relacionados con el objeto de estudio del trabajo de investigación, ya que esto permite formular las estrategias más pertinentes a la temática tratada.

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con página web, lo que dificulta la publicidad y la comunicación efectiva con clientes, proveedores y demás actores de la cadena logística 2. Falta de promoción del producto a nivel nacional, que favorezca su consumo. 3. No se cuenta con un medio de transporte que cumpla con las determinaciones de la resolución 779 en cuanto a condiciones de higiene. 4. No se cuenta con fuerza de ventas. 5. No existe un organigrama en la Cooperativa que permita distribuir funciones. 6. No se han definido los canales de distribución del producto tanto a nivel departamental como nacional. 7. No se cuenta con un sistema de planificación y control de producción y administrativo. 8. No se tiene una infraestructura física que soporte el aumento de demanda tanto departamental como nacional. 9. No existen estrategias de publicidad permanente que generen recordación de la marca. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado de los productos orgánicos. 2. No existencia de competidores a nivel municipal – Alta demanda insatisfecha. 3. Existencia de distribuidores a nivel nacional especializados en este tipo de producto. 4. Disponibilidad o existencia en el medio de mano de obra calificada. 5. Disponibilidad de nueva tecnología para la producción y empaque de producto. 6. Altos precios en el mercado de productos sustitutos. |

| | |
|---|---|
| <p>10. Escasa inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos o procesos.</p> <p>11. El bajo volumen de producción no permite alcanzar economías de escala.</p> <p>12. Baja capacidad de endeudamiento para financiar el crecimiento.</p> <p>13. Baja disponibilidad de capital para afrontar obligaciones a corto plazo.</p> | |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <p>1. Utilización de materia prima certificada internacionalmente como orgánica</p> <p>2. Primeros certificados orgánicamente en Antioquia.</p> <p>3. Alto cumplimiento de las normas higienicosanitarias actuales en el país.</p> <p>4. Empaque adecuado para la preservación de las características del producto y ambientalmente amigable.</p> <p>5. Reconocimiento de la empresa a nivel regional.</p> <p>6. Se ofrece una amplia variedad en las características de los productos.</p> <p>7. Alto sentido de pertenencia por parte de los integrantes de la Cooperativa.</p> <p>8. Precios de venta competitivos en el mercado.</p> <p>9. Diferenciación del producto, debido a su característica de orgánico y en su presentación.</p> <p>10. Alto apoyo de entidades públicas y privadas para el mejoramiento de procesos.</p> <p>11. Buena relación con universidades para I+D.</p> | <p>1. Desorganización del gremio panelero.</p> <p>2. A nivel nacional y local, ya se encuentran empresas que poseen el producto de panela pulverizada posicionado en el mercado.</p> <p>3. Entrada de productos sustitutos con la firma de TLC's.</p> <p>4. Tasa de inflación que afecta variación de precios.</p> <p>5. Destinación de cultivos de caña para producción de bioetanol.</p> <p>6. Aumento de los precios de la materia prima y otros insumos.</p> <p>7. Cambios de las leyes que afecten la producción, transporte y distribución del producto estudiado.</p> <p>8. Entrada de nuevos competidores.</p> <p>9. Devaluación o revaluación de la moneda que puede generar importación de productos sustitutos.</p> <p>10. Lejanía con los clientes potenciales, proveedores, distribuidores y otros agentes de la cadena logística.</p> <p>11. Pérdida de materia prima (caña) por cambios medio ambientales.</p> |

Tabla 5. Matriz DOFA
Construcción propia

8. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES

8.1. Evaluación de Factores de la Matriz DOFA

Una vez definida la matriz DOFA del estudio de los factores internos y externos de la Cooperativa, se debe evaluar cuantitativamente dichos factores y su impacto en la empresa, con el fin de determinar los factores más relevantes que permitan la formulación de las estrategias de comercialización y distribución más acordes a la misma.

Para poder realizar dicha evaluación se utilizó el instrumento que se muestra a continuación, en el cuál se evalúa de manera separada los factores internos y externos. Las variables que se utilizaron y las escalas de valoración fueron determinadas por los autores de este trabajo de investigación y puestas a consideración del gerente de la Cooperativa, y no se recibieron sugerencias o cambios a las mismas.

8.1.1. Evaluación de los factores Internos

| EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DOFA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) | | | | | | | | |
|--|---------------------------|----------|----------|-------------------------|----------|------------|----------------|--------------------|
| TABLA DE EVALUACIÓN | IMPORTANCIA PARA EL EXITO | | | DESEMPEÑO DE LA EMPRESA | | | | PRODUCTO PONDERADO |
| FACTORES | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BUENO | BUENO | DEFICIENTE | MUY DEFICIENTE | |
| MERCADEO Y VENTAS | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 | -2 | |
| Reconocimiento de la empresa | | 2 | | | 1 | | | 2 |
| Mezcla de productos (diferentes presentaciones) | 3 | | | 2 | | | | 6 |
| Fuerza de ventas | | 2 | | | | | -2 | -4 |
| Estrategias de publicidad permanentes en diferentes medios | | 2 | | | | | -2 | -4 |
| Precio de venta de los productos | | 2 | | | 1 | | | 2 |
| Publicidad y comunicación efectiva a través de página web | | 2 | | | | | -2 | -4 |
| Canales de distribución | 3 | | | | | -1 | | -3 |
| Promoción del producto a nivel nacional | 3 | | | | | -1 | | -3 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|----|----|
| Medios de transporte aptos para este tipo de producto | 3 | | | | | | -2 | -6 |
| PRODUCCIÓN/ OPERACIONES | | | | | | | | |
| Infraestructura física | | 2 | | | | | -1 | -2 |
| Materia prima certificada internacionalmente | 3 | | | 2 | | | | 6 |
| Empaque del producto adecuado y ambientalmente amigable | | | 1 | 2 | | | | 2 |
| Normas higienicosanitarias | | 2 | | | 1 | | | 2 |
| Economías de escala | | | 1 | | | | -1 | -1 |
| Diferenciación del producto en sus características y presentación | | 2 | | | 1 | | | 2 |
| FINANZAS/CONTABILIDAD | | | | | | | | |
| Disponibilidad de capital | | | 1 | | | | -1 | -1 |
| Capacidad de endeudamiento | | | 1 | | | | -1 | -1 |
| INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | | | | | | | |
| Inversión en Investigación y desarrollo | | | 1 | | | | -2 | -2 |

| SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|--|----|----|----|
| Sistemas de planificación y control de producción y administrativo | | 2 | | | | | | -2 | -4 |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | |
| Apoyo de entidades públicas y privadas para el mejoramiento de procesos | | 2 | | | 1 | | | | 2 |
| División de funciones mediante organigrama | 3 | | | | | | -1 | | -3 |
| Sentido de pertenencia por parte de los miembros | | 2 | | | 1 | | | | 2 |

Tabla 6. Evaluación de los Factores Internos
Construcción propia

La tabla anterior permite categorizar las fortalezas y debilidades de la empresa mediante el cruce de dos variables críticas, las cuales son la importancia para el éxito del factor, es decir, que tan importante es el factor para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, y el desempeño actual de la empresa en este aspecto. Cada variable crítica está valorada con la siguiente escala:

Importancia para el éxito: alta (3), media (2), baja (1)

Desempeño de la empresa: muy bueno (2), bueno (1), deficiente (-1), muy deficiente (-2).

El producto ponderado obtenido de la calificación de cada factor, permite determinar la importancia de las fortalezas (aquellos valores ponderados sean mayores a cero), y las debilidades (aquellos valores ponderados sean menores a cero), y entre más alejados del cero estén dichos valores mayor será su importancia.

8.1.2. Evaluación de los Factores Externos

| EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DOFA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) | | | | | | | | |
|---|----------------------------|----------|----------|-----------------------|----------|-----------|--------------|--------------------|
| TABLA DE EVALUACIÓN | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | | | IMPACTO EN LA EMPRESA | | | | PRODUCTO PONDERADO |
| FACTORES | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY POSITIVO | POSITIVO | NEGATIVO | MUY NEGATIVO | |
| ECONÓMICOS | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 | -2 | |
| Tasa de Inflación nacional | | 2 | | | | -1 | | -2 |
| Altos precios de productos sustitutos | | 2 | | 2 | | | | 4 |
| Devaluación o revaluación de la moneda | 3 | | | | | -1 | | -3 |
| Aumento del costo de la materia prima u otros insumos | | 2 | | | | -1 | | -2 |
| SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES | | | | | | | | |
| Crecimiento del mercado en productos orgánicos | 3 | | | | 1 | | | 3 |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|----|----|----|
| Perdida de materia prima por cambios medioambientales | | 2 | | | | -1 | | -2 |
| Cubrimiento de la demanda del municipio y sus alrededores | 3 | | | 2 | | | | 6 |
| Distribuidores a nivel nacional especializados | | 2 | | 2 | | | | 4 |
| Materia prima utilizada para la producción de biocombustibles | 3 | | | | | | -2 | -6 |
| Ubicación con respecto a detallistas, distribuidores, proveedores y otros agentes logísticos | 3 | | | | | -1 | | -3 |
| Entrada de nuevos competidores | | 2 | | | | | -2 | -4 |
| Competidores a nivel regional y nacional | | 2 | | | | -1 | | -2 |
| Fuerza de trabajo calificada | | 2 | | | 1 | | | 2 |

| POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICOS | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|----|--|----|
| Cambios de las leyes que afecten la producción, transporte y distribución del producto estudiado | 3 | | | | | -1 | | -3 |
| Desorganización del gremio panelero | | 2 | | | | -1 | | -2 |
| Firma de TLC's | | 2 | | | | -1 | | -2 |
| TECNOLÓGICOS | | | | | | | | |
| Disponibilidad de tecnología para la producción y empaque | | 2 | | | 1 | | | 2 |

Tabla 7. Evaluación de los Factores Externos
Construcción propia

La tabla anterior permite categorizar las oportunidades y amenazas de la empresa mediante el cruce de dos variables críticas, las cuales son la probabilidad de ocurrencia, es decir, con qué frecuencia se presenta el factor, y el impacto en la empresa que tiene el factor estudiado. Cada variable crítica está valorada con la siguiente escala:

Probabilidad de ocurrencia: alta (3), media (2), baja (1)

Impacto en la empresa: muy positivo (2), positivo (1), negativo (-1), muy negativo (-2).

El producto ponderado obtenido de la calificación de cada factor, permite determinar la importancia de las oportunidades (aquellos valores ponderados sean mayores a cero), y las amenazas (aquellos valores ponderados sean menores a cero), y entre más alejados del cero estén dichos valores mayor será su importancia.

8.2. Priorización de Factores de la Matriz DOFA

Mediante la evaluación realizada a los distintos factores de la matriz DOFA en el punto anterior, a continuación se presenta una nueva matriz DOFA que sólo contiene los factores más importantes, los cuales fueron seleccionados por el producto ponderado de sus variables de decisión, es decir, se escogieron aquellos factores cuya magnitud del producto ponderado positivo sea mayor o igual a 3 (los cuales representan en las fortalezas y oportunidades las ventajas que se deben aprovechar), y los factores cuyo producto ponderado sea menor o igual a -3 (entre -3 y -6), los cuales representan en las debilidades y amenazas un alto riesgo para la organización. Por lo anterior la matriz DOFA queda conformada por los siguientes factores:

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con página web, lo que dificulta la publicidad y la comunicación efectiva con clientes, proveedores y demás actores de la cadena logística 2. Falta de promoción del producto a nivel nacional, que favorezca su consumo. 3. No se cuenta con un medio de transporte que cumpla con las determinaciones de la resolución 779 en cuanto a condiciones de higiene. 4. No existe un organigrama en la Cooperativa que permita distribuir funciones. 5. No se han definido los canales de distribución del producto tanto a nivel departamental como nacional. 6. No poseen una fuerza de ventas. 7. No se cuenta con un sistema de planificación y control de producción y administrativo. 8. No existen estrategias de publicidad permanente que generen recordación de la marca. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado de los productos orgánicos. 2. Cubrimiento de la demanda de producto en el municipio de Gómez Plata y sus alrededores por falta de competencia. 3. Altos precios en el mercado de productos sustitutos. 4. Existencia de distribuidores a nivel nacional especializados en este tipo de producto. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de materia prima certificada internacionalmente como orgánica 2. Primeros certificados orgánicamente en Antioquia. 3. Se ofrece una amplia variedad en las características de los productos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Destinación de cultivos de caña para producción de bioetanol. 2. Entrada de nuevos competidores. 3. Devaluación o revaluación de la moneda que puede generar importación de productos sustitutos. 4. Lejanía con los clientes potenciales, proveedores, distribuidores y otros agentes de la cadena logística. 5. Cambios de las leyes que afecten la producción, transporte y distribución del producto estudiado |

Tabla 8. Priorización Matriz DOFA
Construcción propia

9. PLAN PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PANELA PULVERIZADA

9.1. Portafolio de Estrategias

Una vez priorizados los factores de la matriz DOFA específica de aspectos relacionados con comercialización y distribución, se procede a la formulación de un portafolio de estrategias general, de las cuales las relacionadas con el objeto de este trabajo (comercialización y distribución), serán ampliadas en cuanto a las acciones que se deben llevar a cabo, responsables, indicadores, recursos asignados y la meta esperada que es la esencia de este trabajo de investigación. Estas estrategias están formuladas de manera sensible o acertada, siguiendo la técnica sugerida por Fred David mediante el cruce de los factores internos y externos, es decir, se establecen estrategias por el cruce de las debilidades con las oportunidades (estrategias DO), que permiten corregir las debilidades para aprovechar las oportunidades, las debilidades con las amenazas (estrategias DA), que permiten corregir las debilidades para anticiparse al efecto de las amenazas, las fortalezas con las oportunidades (estrategias FO), las cuales permiten utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas con las amenazas (estrategias FA), las que utilizan las fortalezas para anticiparse al efecto de las amenazas. Lo anterior asegura el cubrimiento de cada uno de los aspectos contemplados en la matriz DOFA.

A continuación se muestran las estrategias generadas mediante el cruce de los factores priorizados en el punto anterior, para esto se utiliza la nomenclatura D_xO_x , donde las letras indican si es debilidad, oportunidad, fortaleza o amenaza y el subíndice x indica el consecutivo asignado en la tabla de factores priorizados presentados en el punto anterior.

9.1.1. Estrategias DO

D_{1,2,6,8}O_{1,3}. Implementar medidas de promoción del producto centradas en el valor agregado del mismo, que incluyan acciones de publicidad tanto en medios escritos (periódicos, revistas, etc.), de audio (radio), audiovisuales (televisión) y electrónicos (página web, páginas especializadas relacionadas con el producto), además de la contratación de fuerza de ventas que genere mercadeo de voz a voz y establezca relaciones directas con clientes actuales y potenciales, además del establecimiento de relaciones públicas con la participación o patrocinio en congresos, ferias, actos culturales y eventos relacionados con el producto, entre otros.

D₅O₄. Establecer alianzas estratégicas con distribuidores nacionales especializados en panela pulverizada, estableciendo precios competitivos mediante puntos de distribución a nivel nacional, puntos de redespacho o canales cortos, que facilite el acceso del producto a clientes reales o consumidor final.

D_{3,8}O₂. Contratar o comprar un medio de transporte terrestre que cumpla con las regulaciones en cuanto al transporte de alimentos, que permita aumentar la presencia y el posicionamiento de la empresa en su sector de influencia (municipio de Gómez Plata y municipios vecinos), además de la utilización de dicho medio como publicidad, mediante la instalación de información relacionada en el mismo, logrando un posicionamiento y recordación de la marca y el producto.

9.1.2. Estrategias DA

D₁A₄. Restablecer la página web de la Cooperativa, como un medio efectivo de comunicación con clientes actuales o potenciales, proveedores, distribuidores, promoción, publicidad y venta de productos a clientes o consumidor final a nivel nacional. Para lo anterior se debe contratar la compra del hosting de la página con cualquier empresa informática especializada, además de la capacitación o contratación por horas de un administrador (persona natural o una empresa) de sitios web, para que mantengan actualizada y en funcionamiento la página.

D₃A₅. Contratar o comprar un medio de transporte terrestre que cumpla con las regulaciones en cuanto al transporte de alimentos y de la resolución 779 en cuanto a condiciones de higiene, gracias a la gestión de créditos en sector bancario, apoyo de sector público como la alcaldía o la gobernación y recursos propios de la Cooperativa.

D_{4,7}A₂. Crear una estructura administrativa que genere la división de funciones, mediante la capacitación al personal en administración de empresas, específicamente en los 4 procesos básicos de la administración: planear (planeación estratégica), organizar (establecimiento de organigramas, manual de funciones), dirigir (liderazgo) y controlar (definición, medición y seguimiento de indicadores, mejoramiento continuo).

D₈A_{2,3}. Implementar medidas de promoción y publicidad del producto, centradas en el valor agregado del mismo, que permita el posicionamiento de la marca, la recordación de la misma y la identificación por parte del consumidor final de

características diferenciadoras de los productos sustitutos. Esto mediante la utilización de espacios publicitarios en medios de carácter nacional como prensa, televisión radio y medios electrónicos, además de la participación en eventos del sector panelero o como patrocinador de diversos eventos de carácter nacional.

9.1.3. Estrategias FO

F_{1,2}O₁. Utilizar la certificación de cultivos como medio para el ingreso a mercados orgánicos, cuyos precios de venta son sustancialmente más altos que el de productos tradicionales, lo anterior, mediante la identificación de segmentos del mercado susceptibles a esta característica del producto, como restaurantes, hoteles, gimnasios, supermercados o tiendas especializadas, entre otros.

9.1.4. Estrategias FA

F_{1,2}A₁. Fortalecer la relación de la Cooperativa con sus asociados, que son los productores de la caña de azúcar, mediante capacitaciones, mejoramiento de los procesos productivos, y otros beneficios, que lleven al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en los trapiches y evite que estos vean en el bioetanol un negocio más rentable.

F₃A₂. Establecer proyectos con universidades, que permitan la diversificación de productos actuales, innovación en procesos productivos que generen un aumento de la productividad y el mejoramiento de la eficiencia de los mismos y el desarrollo

de nuevos productos con valor agregado que coloque a la empresa en una posición ventajosa frente a los nuevos competidores.

9.2. Cuadro Resumen del Portafolio de Estrategias

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------|---|---|
| FORTALEZAS | F_{1,2}O₁ . Utilizar la certificación de cultivos como medio para el ingreso a mercados orgánicos. | F_{1,2}A₁ . Fortalecer la relación de la Cooperativa con sus asociados. F₃A₂ . Establecer proyectos con universidades. |
| DEBILIDADES | D_{1,2,6,8}O_{1,3} . Implementar medidas de promoción del producto centradas en el valor agregado del mismo. D₅O₄ . Establecer alianzas estratégicas con distribuidores nacionales especializados en panela pulverizada. D_{3,8}O₂ . Contratar o comprar un medio de transporte terrestre que cumpla con las regulaciones en cuanto al transporte de alimentos. | D₁A₄ . Restablecer la página web de la Cooperativa. D₃A₅ . Contratar o comprar un medio de transporte terrestre que cumpla con las regulaciones en cuanto al transporte de alimentos. D_{4,7}A₂ . Crear una estructura administrativa que genere la división de funciones. D₈A_{2,3} . Implementar medidas de promoción y publicidad del producto. |

* Adicional a las anteriores se define una estrategia de cultura, ya que se debe abordar la triada estructura-estrategia-cultura, y las dos primeras ya se abordaron en el desarrollo de este trabajo de investigación

Tabla 9. Cuadro Resumen del Portafolio de estrategias
Construcción propia

9.3. Plan de Comercialización y Distribución de Panela Pulverizada

Una vez formulado el portafolio de estrategias, se debe seleccionar cuál de estas serán incluidas dentro del plan estratégico de comercialización y distribución, para ello, se seleccionaron las estrategias que son comunes o que se repiten dentro del portafolio y aquellas que están directamente relacionadas con la comercialización y distribución, ya que existen estrategias que son secundarias en su aplicación, y son estrategias generales que afectan a todas las áreas de la organización y no son el objeto de este trabajo de investigación.

A continuación se presenta las estrategias que bajo los criterios anteriores fueron seleccionadas, con su respectivo objetivo, indicadores, metas de cumplimiento, responsable y recursos necesarios.

PLAN PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PANELA PULVERIZADA

Objetivo: establecer un plan estratégico de comercialización y distribución de panela pulverizada, que conlleve mediante la ejecución de las estrategias formuladas al aumento de los ingresos de los productores de panela del municipio de Gómez Plata (Antioquia).

| | |
|---------------------|--|
| Estrategia 1 | Crear una estructura administrativa que genere la división de funciones. |
|---------------------|--|

Objetivo

Estructurar una plataforma administrativa que permita la separación de funciones según las distintas áreas de la empresa

Acciones

1. Determinar temáticas para la capacitación al personal administrativo de la Cooperativa, específicamente en los 4 procesos básicos de la administración: planear (planeación estratégica), organizar (establecimiento de organigramas, manual de funciones), dirigir (liderazgo) y controlar (definición, medición y seguimiento de indicadores, mejoramiento continuo).
2. Identificar posibles prestadores de este servicio, como puede ser: consultores independientes, empresas especializadas en la temática o instituciones de educación superior públicas o privadas, basados en criterios de calidad, experiencia en la temática, acompañamiento en el desarrollo de la estructuración y costo asociado.
3. Elegir la mejor alternativa del punto anterior y generar un contrato o convenio para el desarrollo de la actividad.
4. Establecer la logística para el desarrollo de la capacitación (establecer el lugar y el horario para esta actividad, así como los requerimientos en cuanto a ayudas audiovisuales necesarias).

5. Llevar a cabo la estructuración administrativa de la empresa con los parámetros establecidos en la capacitación recibida y la asesoría recibida por el ejecutor de la misma.

Indicador

% de implementación de una estructura administrativa

Meta

Nueva estructura administrativa formulada y aplicada

Recursos Estimados

Dependiendo de la cantidad de personas asistentes, se requieren entre 5 y 10 millones de pesos, que incluirían, capacitación y coordinación logística de espacios y recursos audiovisuales.

Responsables

Junta Directiva o Gerente General

| | |
|---------------------|---|
| Estrategia 2 | Implementar medidas de promoción y publicidad del producto. |
|---------------------|---|

Objetivo

Generar recordación del producto y posicionamiento del mismo frente al consumidor final.

Acciones

1. Contratación de un practicante de mercadeo para el diseño de un plan de comunicaciones de la empresa y el diseño de campañas publicitarias tanto en medios escritos, audiovisuales, radiales y electrónicos.
2. Establecer contactos con periódicos, emisoras, canales de televisión para la negociación de espacios publicitarios, incluyendo factores de público objetivo, carácter nacional, y costos asociados.
3. Establecer contactos con organizadores de eventos empresariales, educativos o gremiales, para la participación o patrocinio en el mismo mediante la instalación de stand para la entrega de degustación del producto.

Indicador

de cuñas publicitarias en medios escritos, radiales y audiovisuales.

de asistencias a eventos del sector panelero o patrocinios de eventos

Meta

3 cuñas en diferentes medios mensuales

Mínimo 1 asistencia o patrocinio de eventos semestralmente

Recursos Estimados

Las cuñas radiales de 30 segundos dependiendo de su horario tienen un costo entre \$300.000 y \$500.000

Las cuñas televisivas varían de acuerdo al puntaje de rating del canal escogido y la franja horaria seleccionada, estos valores puede ser superior a \$1.000.000 de pesos por cada punto de rating.

Las pautas en periódicos tienen un valor entre \$35.000 y \$65.000 pesos el centímetro

El valor de pautar en internet es muy bajo, ya que existen páginas gratuitas como facebook, twitter, entre otras, el costo asociado es el incurrido en la persona que debe administrar dichas páginas.

Responsables

Jefe de comunicaciones o Gerente General

| | |
|---------------------|--|
| Estrategia 3 | Establecer alianzas estratégicas con distribuidores nacionales especializados en panela pulverizada. |
|---------------------|--|

Objetivo

Distribuir los productos de la empresa a mercados locales y nacionales con precios competitivos.

Acciones

1. Realizar un estudio de los principales distribuidores a nivel nacional que incluyan dentro de sus portafolios y experiencia el manejo de panela pulverizada en diferentes presentaciones, al igual que un manejo de mercados tanto empresarial, institucional, mayoristas y minoristas.
2. Seleccionar el distribuidor que cubra los requerimientos establecidos en el punto anterior, sumado a un margen que permita una relación “gana-gana” y conlleve a aumento de los ingresos de la Cooperativa y por ende de los productores asociados a esta.
3. Establecer un contrato con la empresa seleccionada en el punto anterior que permita la estabilidad en el largo plazo y asegure un flujo de venta constante.

4. Realizar un monitoreo permanente a la alianza generada, que permita la introducción de correctivos frente al surgimiento de problemas o mejores prácticas generadas.

Indicador

de alianzas estrategias establecidas con distribuidores nacionales

Meta

Mínimo 1 alianza estratégica establecida

Recursos estimados

Los recursos estimados para esta estrategia son bajos, ya que por lo general los distribuidores cobran un porcentaje sobre el precio de venta del fabricante, lo que se tiene que considerar en esta estrategia es el posicionamiento en el mercado del distribuidor, sistemas de información que posee, competitividad en costos asociados y cubrimiento nacional en diferentes canales de distribución como mayoristas y minoristas.

Responsables

Jefe de Ventas o Gerente General

| | |
|---------------------|--|
| Estrategia 4 | Restablecer la página web de la Cooperativa. |
|---------------------|--|

Objetivo

Establecer un medio de contacto con proveedores y clientes finales, que permita el flujo de información y pedidos.

Acciones

1. Realizar un estudio para la identificación de la empresa que ofrezca el menor costo en la generación del dominio de la página web de la Cooperativa.
2. Evaluar a conveniencia de la capacitación de una persona de la empresa para la administración de la página web o la contratación de un profesional por horas semanales para la administración y actualización de contenidos en la misma.
3. Actualizar la página web semanalmente con contenido nuevo de promociones, noticias de interés, y todas las novedades relacionadas con la empresa y el producto.

Indicador

% de las ventas concretadas gracias a la información de la página web con respecto a las ventas totales mensuales.

Meta

Página web restablecida

Entre el 5-10% de las ventas por la página web con respecto a ventas totales

Recursos Estimados

El valor de un hosting es de \$200.000, y varía de acuerdo al espacio en disco ofrecido

El valor hora de un profesional que administre la página oscila entre los \$10.000 y \$30.000, por un total de 10 a 20 horas mensuales que serian suficientes para la administración de la página de la Cooperativa.

| | |
|--|--|
| Responsables | |
| Jefe de comunicaciones o Gerente General | |
| Estrategia 5 | Contratar o comprar un medio de transporte terrestre que cumpla con las regulaciones en cuanto al transporte de alimentos. |
| Objetivo | |
| Facilitar la distribución de los productos ofrecidos de forma directa al consumidor o cliente final, en condiciones de higiene. | |
| Acciones | |
| 1. Evaluar la opción de comprar o alquilar un medio de transporte que cumpla con las regulaciones en materia de transporte de alimento y condiciones de higiene. | |
| En caso de alquiler del vehículo: | |
| 2. Identificar un vehículo en el municipio o municipios cercanos que cumpla con las condiciones de higiene en el transporte de alimentos. | |
| 3. Establecer un contrato con la empresa o el propietario del vehículo, que permita la obtención de un precio competitivo y que él vehículo pueda ser utilizado para el establecimiento de publicidad en el mismo, como medio de difusión de los productos y la marca de la Cooperativa. | |

En caso de compra del vehículo:

4. Identificar los proveedores o concesionarios especializados en el vehículo que cumpla con los requerimientos establecidos y los medios de financiación.
5. Evaluar alternativas crediticias o leasing en entidades financieras para la compra del vehículo.
6. Elegir la alternativa más económica en cuanto a tasas de interés y plazo de pago.
7. Realizar la compra del vehículo.

Indicador

de camiones comprados o alquilados

Meta

Un camión comprado o alquilado

Recursos Estimados

El valor de una van nueva se encuentra entre los 28 y 30 millones de pesos, para una van usada depende de varios factores como modelo y estado general, pero su precio se puede estimar un valor inferior al valor de un vehículo nuevo.

El valor de un furgón nuevo se encuentra entre los 50 y 85 millones de pesos, para un furgón usado al igual que la van depende de los mismos factores, pero su precio puede estimar en un valor inferior al valor de un vehículo nuevo.

El alquiler de un vehículo está sujeto a las condiciones pactadas por las partes y es muy difícil estimar un costo mensual del mismo.

Responsables

Jefe de Ventas o Gerente General.

| | |
|---------------------|---|
| Estrategia 6 | Desarrollar la cultura organizacional y empresarial de la Cooperativa |
|---------------------|---|

Objetivo

Desarrollar la cultura de la Cooperativa tanto organizacional como empresarial, que sirva de soporte a las estrategias planteadas y la estructura definida.

Acciones

1. Determinar la temática relacionada a la cultura organizacional y empresarial que se deben abordar y reforzar.
2. Identificar posibles actores en el medio que traten la temática requerida
3. Contratar la mejor opción en el mercado que cubra los requisitos de la Cooperativa
4. Desarrollar la capacitación, junto a talleres y asesoría permanente que interiorice entre los participantes un modelo de cultura que todos compartan.
5. Estructurar el nuevo modelo de cultura organizacional y empresarial, relacionado con la estructura administrativa y la planeación estratégica que posee actualmente la empresa.
6. Implementar campañas de comunicación permanente al interior de la Cooperativa, que permitan el refuerzo y

la interiorización de la cultura desarrollada.

Indicador

% de percepción en la apropiación de la cultura

Meta

80% de percepción en la interiorización de la cultura por parte del personal

Nueva cultura organizacional establecida e interiorizada por todos los integrantes de la Cooperativa.

Recursos Estimados

El valor de la capacitación según precios del mercado oscila entre 5 y 10 millones de pesos.

El valor de las campañas publicitarias, dependiendo del tipo de campaña puede tener un costo entre 2 y 5 millones de pesos

Responsables

Gerente General

Tabla 10. Plan estratégico de Comercialización y Distribución de Panela Pulverizada
Construcción propia

10. CONCLUSIONES

- A nivel interno, la Cooperativa Biopanela GP posee fortalezas en cuanto a la certificación internacional orgánica de cultivos, que la coloca con un factor competitivo importante en el mercado, pero esta fortaleza se ve opacada por la falta de una estructura organizacional que soporte y gestione dicha fortaleza, la inexistencia de acciones a nivel de promoción y publicidad, y la no estructuración de canales de distribución eficientes que permitan el posicionamiento del producto a nivel local y nacional.
- A nivel externo, la organización enfrenta cambios relacionados con la entrada de nuevos competidores, firmas de tratados de libre comercio, importación de productos sustitutos, entre otros, que dadas las debilidades encontradas y la falta de estudio del mercado con herramientas como Benchmarking, colocan a la Cooperativa en una posición vulnerable para la competencia en mercados nacionales.
- La evaluación de factores de la matriz DOFA determinó que los factores más relevantes o prioritarios estaban relacionados justamente con la comercialización y distribución de la panela pulverizada, entre los factores más relevantes se encuentran: la falta de una página web, de promoción y publicidad del producto, de canales de distribución adecuados y de medios de transporte que cumplan la normatividad vigente, la certificación internacional de cultivos orgánicos que posee la Cooperativa, la variedad de productos que ofrece, lo anterior en un entorno de crecimiento de mercado de productos orgánicos, entrada de nuevos competidores, altos precios de productos

sustitutos, utilización de cultivos para producción de bioetanol, cambios en la legislación, lejanía de consumidores y distribuidores, entre otros.

- El plan propuesto de comercialización y distribución de panela pulverizada, esta soportado en estrategias de estructura organizacional, promoción, publicidad y distribución, que permiten subsanar las debilidades de la Cooperativa, aprovechar las fortalezas que posee y así hacer frente a las amenazas que genera el mercado y aprovechar las oportunidades del mismo.

11. RECOMENDACIONES

- Fomentar y establecer mayores relaciones con las instituciones de educación superior a través de proyectos de investigación, que permitan el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento de procesos y la adquisición de maquinaria y equipos, así como el aumento de la productividad y calidad de los productos ofrecidos.
- Establecer programas de capacitación permanentes, con entidades de apoyo al sector panelero, instituciones de educación superior, el SENA, entre otras, en temas gerenciales, administrativos, de mejoramiento continuo, que permitan el desarrollo de capacidades en el personal de la Cooperativa y la generación de ideas que conlleven a la reducción de costos, tiempos de procesamiento y aumenten la eficiencia y eficacia del proceso.

12. BIBLIOGRAFIA

- OSORIO CADAVID, Guillermo. Manual Técnico: Buenas Prácticas Agrícolas –BPA- y Buenas Prácticas de Manufactura –BPM- en la Producción de Caña y Panela. Medellín: Corpoica, MANA, FAO, 2007. p. 146.
- DABOIN, O, MARTINEZ, E, SEGOVIA, E. Descripción del proceso de comercialización de la panela, Estado Trujillo, Venezuela. En: Revista de la Facultad de Agronomía N°22. Maracaibo: Universidad del Zulia, 2005. p. 72.
- CASTAÑO PELÁEZ, Hader. Informe final proyecto: “Diseño e implementación de un sistema de empaque para panela pulverizada de 250 gramos, sachet de 5 gramos y cubos de panela pulverizada”. Medellín: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, 2009. p. 5.
- AMARU MAXIMIANO, Antonio César. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. Ciudad de México: Pearson Educación, 2009. p. 6.
- CHASE, Richard, JACOBS, Robert, AQUILANO, Nicholas. Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 2006. p. 43.
- CORTÉS, Albeiro, LOPEZ, Juan Manuel. Panela. En: Revista Frutos de mi Tierra. Medellín: Casa Editorial El Mundo, 2003. p. 4.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill, 2003. p. 91.
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ, citado por VEGA ALMEIDA, Rosa Lidia. La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. En: Revista ACIMED Vol 14 N° 6. Ciudad de La Habana: ACIMED, 2006.

- PARKIN, Michael. Economía. Ciudad de México: Pearson Educación, 2004. p. 2.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael. Estrategia de Marketing. Ciudad de México: Thomson editores, 2006. p. 215.
- SAHID, Feres E. Logística Pura. Barranquilla: Editorial Centro Rotatorio Regional del Atlántico, 1998. p. 54-70.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración estratégica. Ciudad de México: Pearson Educación, 2002. p. 112-185
- “Definición de la panela”. Disponible en Internet:
<http://www.lagarapera.com.co/Panela.html>.
- “La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005”. Disponible en Internet:
http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112163343_caracterizacion_panela.pdf
- “El Sector Panelero Colombiano”. Disponible en Internet:
<http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/SectorPaneleroColombiano.pdf>.
- “En Gómez Plata se produce la panela más limpia del país”. Disponible en Internet:
[http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/index.php?id=2&tx_ttnews\[tt_news\]=6196&tx_ttnews\[backPid\]=1&tx_cegallery_pi1\[album\]=0&cHash=996f205699](http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/index.php?id=2&tx_ttnews[tt_news]=6196&tx_ttnews[backPid]=1&tx_cegallery_pi1[album]=0&cHash=996f205699).
- “Historia del gremio”. Disponible en Internet:
http://www.fedepanela.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=60:historia-gremial&catid=47:fpcorporativocorp&Itemid=64.

- “Concepto de trapiche”. Disponible en internet:
http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2006/46223/r_mps_0779_2006.html.
- “Concepto de producción artesanal”. Disponible en internet:
<http://www.mitecnologico.com/Main/LaProduccionArtesanal>.
- “Concepto de cooperativas”. Disponible en internet:
<http://www.ccc.org.co/guia/?View=entry&EntryID=109>.
- “Concepto de valor agregado”. Disponible en internet:
<http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>.
- “Concepto de panela pulverizada”. Disponible en internet:
http://www.agronet.gov.co/www/docs_si2/20061024155054_Diversificacion%20de%20productos%20derivados%20cana%20panelera.pdf.
- “Concepto de planeación estratégica”. Disponible en internet:
http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA_PLANEACION ESTRATEGICA_UNA ACCION_IMPORTANTE_PARA_LAS_EMPRESAS.html.
- “Concepto de mercado”. Disponible en internet: <http://definicion.de/mercado/>.
- “Concepto de mercadeo”. Disponible en internet:
<http://www.mercadeo.com/glosario.htm#M>.
- “Concepto de comercialización”. Disponible en internet:
<http://www.dimensionempresarial.com/11/comercializacion/>.
- “Concepto de distribución”. Disponible en internet:
<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/1b.htm>. Consultado 09/03/2010

- “Concepto de canal de distribución”. Disponible en internet:
http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeocanal_de_distribucion.php.
- “Concepto de competitividad”. Disponible en internet:
<http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>.
- “Concepto de producto sustituto”. Disponible en internet:
<http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml>.
- “Concepto de precio de venta”. Disponible en internet:
<http://www.uv.es/cim/pyp-dem/descarga/tema001a.pdf>.
- “Concepto de consumo”. Disponible en internet:
<http://concurso.cnice.mec.es/cnice2006/material003/Trabajos/ConsumismoB/Definicion.pdf>.
- “Factor de educación de Colombia por niveles según censo 2005”. Disponible en internet:
http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF
- “Crecimiento del mercado de productos orgánicos”. Disponible en Internet:
<http://organicsa.net/organicos-en-colombia.html>.
- “Condiciones para el cultivo de caña de azúcar”. Disponible en Internet:
<http://w4.siap.gob.mx/sispro/Integra/Caracteristicas/CanaAzu.html>.
- “Megamarket”. Disponible en Internet: <http://www.megamarket.com.co/web/>.
- “Jhon Restrepo A. y Cia S.A ”. Disponible en Internet:
<http://johnrestrepoa.com/mision.htm>.

- “Destinación de caña de azúcar a biocombustibles”. Disponible en Internet:
<http://157.238.33.105/story/colombia-uno-de-los-paises-con-mas-potencial-para-producir-etanol>.
- “Historia del Gremio ”. Disponible en Internet:
http://www.fedepanela.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=60:historia-gremial&catid=47:fpcorporativocorp&Itemid=59.
- “El TLC desde EEUU ”. Disponible en Internet:
http://www.legis.com.co/nuevo/Bancoconocimiento/h/hogan8/Hogan8_1.htm.

Anexo 1

Tablas de Evaluación de Factores de la Matriz DOFA

Evaluación de Factores Externos

| EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DOFA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) | | | | | | | | |
|---|----------------------------|-------|------|-----------------------|----------|----------|--------------|--------------------|
| TABLA DE EVALUACIÓN | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | | | IMPACTO EN LA EMPRESA | | | | PRODUCTO PONDERADO |
| FACTORES | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY POSITIVO | POSITIVO | NEGATIVO | MUY NEGATIVO | |
| ECONÓMICOS | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 | -2 | |
| | | | | | | | | |
| SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICOS | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| TECNOLÓGICOS | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Evaluación de Factores Internos

| EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DOFA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) | | | | | | | | |
|---|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|------------|----------------|--------------------|
| TABLA DE EVALUACIÓN | IMPORTANCIA PARA EL EXITO | | | DESEMPEÑO DE LA EMPRESA | | | | PRODUCTO PONDERADO |
| | ALTA | MEDIA | BAJA | MUY BUENO | BUENO | DEFICIENTE | MUY DEFICIENTE | |
| FACTORES MERCADEO Y VENTAS | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | -1 | -2 | |
| PRODUCCIÓN/ OPERACIONES | | | | | | | | |
| FINANZAS/ CONTABILIDAD | | | | | | | | |
| INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | | | | | | | |
| SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | | | | | | | |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | |

Anexo 2

Cuestionario para la Recolección de Información respecto a la Panela Pulverizada

Nombre: _____

Cargo: _____

Nota: la información suministrada con la aplicación del presente cuestionario, será utilizada únicamente para el logro de los objetivos del presente trabajo de grado.

1. Información de la empresa

- 1.1 Reseña histórica
- 1.2 Visión
- 1.3 Misión
- 1.4 Cultura corporativa(valores, principios, normas)
- 1.5 Logros principales

2. Información del producto y el servicio

- 2.1 Características básicas del producto
- 2.2 Beneficios al consumidor o comprador
- 2.3 Proceso de producción
- 2.4 Ciclo del servicio
- 2.5 Mezcla de productos: profundidad, anchura y longitud

3. Información del entorno

- 3.1 Impacto del factor económico en la empresa
- 3.2 Impacto del factor socio-cultural en la empresa
- 3.3 Impacto del factor político-legal en la empresa
- 3.4 Impacto del factor demográfico en la empresa

3.5 Impacto del factor tecnológico en la empresa

3.6 Impacto del factor de medio ambiente en la empresa.

4. Información del mercado

4.1 Consumidores

4.2 Proveedores

4.3 Intermediarios

4.4 Otros públicos afectados

4.5 Cuál es el mercado objetivo

4.6 Cuáles son las estrategias principales

4.7 Cuál es el estilo de respuesta a las actividades competitivas

4.8 Cuáles son los logros principales

4.9 Mezcla de mercadeo: portafolio de productos, estructura de precios, publicidad empleada y mercado que atiende.

4.10 Mezcla comunicacional: exhibición, empaque, medios publicitarios, entre otros

Anexo 3

| | | |
|--|--|--|
| Ficha de referenciación | | |
| (Colocar la información necesaria que permita identificar el texto referenciado) | | |
| | | |