

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE SAN SALVADOR-
SILENCIO ASOPAS.S UBICADA EN RESTREPO – VALLE DEL CAUCA

OLGA LUCÍA CADENA CARVAJAL
KAREN LORENA RUIZ SATIZABAL
DIANA LICETH VELASCO GALÍNDEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE SAN SALVADOR-
SILENCIO ASOPAS.S UBICADA EN RESTREPO – VALLE DEL CAUCA

OLGA LUCÍA CADENA CARVAJAL

KAREN LORENA RUIZ SATIZABAL

DIANA LICETH VELASCO GALÍNDEZ

Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

ASESOR

DUVÁN FREDDY PEÑA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradores de empresas.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, Octubre de 2020.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a todas las personas que nos han apoyado positivamente en nuestras vidas. La familia, profesores, amigos y todos aquellos que nos aportaron muy buenas ideas, por la cual emprendimos este camino de la administración, siendo uno de los ciclos y logros más importantes en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto primeramente está dirigido a Dios, porque sin él no estaríamos donde estamos hoy, a nuestras familias quienes fueron esa motivación para continuar en este proceso que no fue nada fácil, a nuestros compañeros de estudio que se convirtieron en amigos con quienes compartimos alegrías y a veces tristezas, y por último, a los profesores quienes fueron los que nos formaron y educaron para ser unos grandes profesionales que estamos seguras que aportaremos a la sociedad grandes conocimientos.

Gracias a todos y gracias, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 17
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 17
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 17
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 17
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19
1.5	JUSTIFICACIÓN 20
1.6	MARCO DE REFERENCIA 21
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 47
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 51
2.1	ANÁLISIS INTERNO 51
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 52
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 61
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 63
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) 65
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN 99
3.1	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE SAN SALVADOR-SILENCIO ASOPAS.S UBICADA EN RESTREPO – VALLE DEL CAUCA 99
3.2	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL 107
4	EVALUACIÓN FINANCIERA..... 113
4.1	INVERSIÓN INICIAL EN PESOS..... 113
4.2	DEPRECIACIÓN 114

4.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS.....	114
4.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS.....	116
4.5	AMORTIZACIÓN EN PESOS.....	118
4.6	PARÁMETROS ECONÓMICOS	119
4.7	CARGOS Y SALARIOS.....	121
4.8	PARÁMETROS DE GASTOS	122
4.9	PROYECCIÓN DE NÓMINA	123
4.10	PROYECCIÓN COSTOS, PRECIOS Y VENTAS UNITARIAS; COSTOS TOTALES DEL PRODUCTO	124
4.11	PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA	127
5	CONCLUSIONES.....	133
6	RECOMENDACIONES	136
7	REFERENCIAS.....	137

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Modelo Matriz DOFA.....	33
Cuadro 2. Referente conceptual	34
Cuadro 3. Portafolio de productos Asociación de Paneleros de San Salvador- Silencio ASOPAS.S	64
Cuadro 4. Matriz POAM (Calificador entorno político)	66
Cuadro 5. Matriz POAM (Calificador entorno económico)	67
Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno social)	69
Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno tecnológico)	71
Cuadro 8. Matriz POAM (Calificador entorno geográfico).....	73
Cuadro 9. Calificación matriz POAM.....	73
Cuadro 10. Matriz PCI (Capacidad directiva).....	75
Cuadro 11. Matriz PCI (Capacidad mercadeo)	77
Cuadro 12. Matriz PCI (Capacidad financiera).....	79
Cuadro 13. Matriz PCI (Capacidad tecnológica).....	80
Cuadro 14. Matriz PCI (Capacidad talento humano)	81
Cuadro 15. Calificación matriz PCI	83
Cuadro 16. Matriz DOFA	85
Cuadro 17. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad	88
Cuadro 18. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	90
Cuadro 19. Matriz BCG.....	92
Cuadro 20. Análisis de crecimiento vectorial	97
Cuadro 21. Plan de acción – Estrategias FO	100
Cuadro 22. Plan de acción – Estrategias FA	101
Cuadro 23. Plan de acción – Estrategias DA	103
Cuadro 24. Plan de acción – Estrategias DO	105
Cuadro 25. Valor total estrategias.....	106

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2019 - Cuarto Trimestre	54
Tabla 2. Exportaciones de Colombia	57
Tabla 3. Importaciones de Colombia	61
Tabla 4. Cargos y salarios	112
Tabla 5. Inversión inicial en pesos	113
Tabla 6. Depreciación	114
Tabla 7. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos.....	115
Tabla 8. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos	117
Tabla 9. Amortización en pesos.....	118
Tabla 10. Parámetros económicos	119
Tabla 11. Parámetros laborales.....	120
Tabla 12. Cargos y salarios	121
Tabla 13. Parámetros de gastos	122
Tabla 14. Proyección anual nómina administrativa y de ventas en pesos	123
Tabla 16. Proyección de ventas.....	124
Tabla 17. Costos unitarios	125
Tabla 18. Costos totales	125
Tabla 19. Precios de venta	126
Tabla 20. Ventas totales	126
Tabla 21. Estado de resultados sin financiación.....	127
Tabla 22. Estado de resultados con financiación.....	128
Tabla 23. Flujo de caja sin financiación	130
Tabla 24. Flujo de caja con financiación	131

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ciclo del proceso administrativo planteado por Carlos Ramírez.....	22
Figura 2. Pasos para tomar decisiones.....	23
Figura 3. Funciones del proceso administrativo.....	26
Figura 4. Proceso de planeación y gerencia estratégica	30
Figura 5. Organigrama según el proceso de producción de ASOPAS.S	62
Figura 6. Cinco fuerzas de Porter	94
Figura 7. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A.....	108
Figura 8. Ciclo P.H.V.A de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S.....	109
Figura 9. Estructura organizacional diseñada para la ASOPAS.S	111

RESUMEN

Por medio del presente proyecto se lleva a cabo una propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de la Vereda San Salvador-Silencio (ASOPAS.S), ubicada en el municipio de Restrepo en el centro del departamento del Valle del Cauca.

La Asociación fue fundada en el año 2017 por un grupo de paneleros de la zona que bajo conocimientos empíricos decidieron conformar esta con el propósito de mejorar su calidad de vida y contribuir con la generación de empleo en la región.

Actualmente, la CVC y Fedepanela prospectan la generación de alianzas con trapiches artesanales entre ellos ASOPAS.S, con el propósito de lograr una producción más limpia a fin de garantizar que las aguas que llegan ahora al río Bitaco en ese sector sean menos contaminantes y se realice reutilización en un gran porcentaje del recurso hídrico.

No obstante, ASOPAS.S posee diversas falencias que inciden de manera directa en la falta de efectividad en la ejecución de las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control, las cuales inciden en el crecimiento empresarial afectando la competitividad y rentabilidad.

Por tal motivo, se consideró necesario elaborar un diagnóstico situacional mediante las matrices PCI, POAM y DOFA para identificar aspectos críticos enfocados en la carencia de misión, visión y valores corporativos, falta de estructura organizacional, inexistencia de programas de capacitación, bajos niveles de motivación, oferta insuficiente de productos, carencia de manual de funciones, entre otros.

Luego, se efectuó la formulación del modelo de solución compuesta por un plan de acción en el cual se ven reflejadas las acciones estratégicas enfocadas en el logro de los objetivos frente al fortalecimiento administrativo de ASOPAS.S.

Finalmente, se realizó una evaluación financiera en la cual se determinó la viabilidad de la propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación.

Palabras clave: Propuesta de mejoramiento, gestión, institucionalización, trapiche artesanal, competitividad, crecimiento.

ABSTRACT

Through this project, an improvement proposal is carried out for the administrative institutionalization of the Asociación de Paneleros de la Vereda San Salvador-Silencio (ASOPAS.S), located in the municipality of Restrepo in the center of the Valle del Cauca department.

The Association was founded in 2017 by a group of sugar mills in the area who, based on empirical knowledge of the cultivation of sugarcane, decided to establish this with the purpose of improving their quality of life and contributing to the generation of employment in the region.

Currently, the CVC and Fedepanela are prospecting the generation of alliances with artisanal mills among them ASOPAS.S, with the purpose of achieving cleaner production in order to guarantee that the waters that now reach the Bitaco River in that sector are less polluting and are reuse a large percentage of the water resource.

However, ASOPAS.S has various shortcomings that directly affect the lack of effectiveness in the execution of administrative functions such as planning, organization, direction and control, which affect business growth affecting competitiveness and profitability.

For this reason, it was considered necessary to prepare a situational diagnosis using the PCI, POAM and DOFA matrices to identify critical aspects focused on the lack of mission, vision and corporate values, low levels of motivation, insufficient supply of products, lack of a manual of functions , among others.

Then, the formulation of the solution model was made, consisting of an action plan in which the strategic actions focused on the achievement of the objectives against the administrative strengthening of ASOPAS.S are reflected.

Finally, a financial evaluation was carried out in which the viability of the improvement proposal for the administrative institutionalization of the Association was determined.

Keywords: Proposal for improvement, management, institutionalization, artisanal mill, competitiveness, growth.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las exigencias del mercado y la competitividad empresarial son dos factores que inciden de manera directa en que las organizaciones hagan su mejor esfuerzo para no perder vigencia en el tiempo. No hay compañía que no quiera ser sostenible a lo largo de las décadas; no existe empresa que asuma con tranquilidad la idea de estancarse en el mercado. Por eso, todas (o las que son conscientes de la realidad) dirigen su valor diferencial por la innovación y la completa atención a los cambios que se pueden presentar.

Considerando lo anterior, es relevante comprender y aceptar que la vigencia y reputación de las organizaciones está ampliamente ligada por la institucionalidad, término que abarca todos los principios, valores, ideas, creencias y representaciones de la sociedad que regulan el comportamiento de los miembros de una organización.

Considerando lo anterior, se plantea una propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca, una agremiación dedicada a la producción y comercialización de panela la cual desde su formalización presenta diversas falencias que han desenlazado en un estancamiento financiero por la falta de direccionamiento estratégico de sus directivos.

Teniendo en cuenta la necesidad de contribuir con un crecimiento sostenible a largo plazo, brindando desde el ámbito administrativo una solución a las problemáticas evidenciadas, se trazan tres objetivos específicos en el proyecto. En primera instancia, se diagnostica la situación actual de la Asociación para obtener información crucial que contribuya con determinar las acciones estrategias necesarias en pro del fortalecimiento de esta. En segunda instancia, se formula un modelo de solución que le permita a la empresa lograr sus objetivos administrativos y financieros. En última instancia, se evalúa la viabilidad financiera de la propuesta.

En el marco metodológico, se enfatiza en el tipo de estudio descriptivo y exploratorio con enfoque cualitativo y se acoge el método de investigación inductivo. Además, se adoptan fuentes de información primarias y secundarias con el propósito de obtener datos relevantes de la empresa examinados mediante diversas matrices como la POAM, PCI y DOFA que sirvieron para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Asociación.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. ASOPAS.S es una Asociación Civil constituida legalmente en el año 2017 ubicada en la zona de ladera rural de Restrepo (Valle del Cauca), que tiene por objeto social actuar en representación de los paneleros locales, ante las entidades públicas y/o privadas del sector para la defensa de sus intereses y la búsqueda de soluciones a las necesidades que afectan a la agroindustria panelera.

Actualmente, la Asociación se compone de 10 trapiches paneleros cuya labor productiva genera 75 empleos directos, adicionalmente, produce alrededor de 10 toneladas semanales de panela en bloques. El 90% de la comunidad, un promedio de 142 personas distribuidas en 52 viviendas se beneficia de la economía panelera del territorio donde, adicionalmente, se siembran alrededor de 120 hectáreas de caña cultivada.

No obstante, pese a contar con un objeto social definido, que adicionalmente la habilita para el desarrollo de una serie de actividades relacionadas con él, a la fecha

la Asociación no dispone de estatutos administrativos en los que se encuentren claramente definidos la misión, visión, un esquema de plan estratégico, entre otras herramientas de formalización administrativa de su actividad económica que le permitan comprender su propia situación en el mercado.

La falta de estas herramientas administrativas supone una serie de debilidades que conlleva a desaprovechar las oportunidades del mercado para esta organización que, en caso de no ser tratadas mediante un plan de mejoramiento, podrían desembocar en una desventaja competitiva la cual eventualmente, la llevaría a desaparecer del mercado.

Entre tanto, el declive de una organización cuya actividad económica se desarrolla en el sector rural del Departamento del Valle del Cauca (como es el caso de ASOPAS.S), supone una pérdida significativa para el bienestar y el desarrollo económico y social de la comunidad en la que, de manera directa e indirecta, impacta positivamente dicha organización pues, partiendo de su objeto social, ella fomenta la generación de empleo, busca mejorar el nivel nutricional de la población, así como sus ingresos y condiciones de vida en general, entre otros.

De acuerdo con el planteamiento anterior, se propone desarrollar una herramienta de planificación que permita establecer la ruta a la organización ASOPAS.S para el cumplimiento de sus objetivos. Esta necesidad se relaciona con la ausencia de un esquema formal de administración, con sus diferentes componentes (misión, visión, estructura, organigrama, entre otros), que le impiden entender su lugar en el sector económico en el que desempeña su actividad y proyectarse estratégicamente para su desarrollo y crecimiento a mediano y largo plazo.

1.3.2 Formulación del problema. - ¿Cómo mejorar la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS?S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca?

1.3.3 Sistematización del problema. - ¿Cuál es la situación actual por la que atraviesa la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS?S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca?

- ¿Cuáles son las estrategias óptimas para mejorar la institucionalización administrativa de ASOPAS?S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca?

- ¿Qué viabilidad financiera tiene la implementación de una propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de ASOPAS?S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar una propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca mediante una matriz DOFA, PCI y POAM.

- Hacer un modelo de solución que refleje las acciones estratégicas enfocadas en mejorar la institucionalización administrativa de ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca.

- Desarrollar una evaluación financiera que determine la viabilidad de la propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El proyecto comprende el esfuerzo de las autoras por mejorar el proceso administrativo efectuado en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca, una entidad dedicada al fomento del cultivo de caña panelera y la producción de panela, entre otros.

Es importante destacar que, ASOPAS.S fue inscrita en el año 2017 en la Cámara de Comercio de Buga y en la actualidad no cuenta con una misión, visión ni valores corporativos establecidos y, por consiguiente, no posee objetivos adaptados a un direccionamiento estratégico que le permitan hacer un balance de su situación en el sector agropecuario del Valle del Cauca y cumplir los niveles de productividad y rentabilidad esperados.

De esta manera, el proyecto supone una intervención que, mediante la conciliación de los conocimientos profesionales de las ciencias administrativas y el conocimiento tácito acumulado por la organización, permita establecer los principios corporativos a partir de herramientas teóricas, metodológicas y prácticas en pro de alcanzar los objetivos de la entidad de la forma más eficiente posible.

Entre tanto, el proyecto se enmarca en el ámbito de la sostenibilidad microempresarial como uno de los retos determinantes para la economía local, regional y nacional.

Así mismo, se considera pertinente pues permite acercar el conocimiento técnico-científico adquirido por las autoras en su proceso formativo al terreno concreto de la práctica empresarial, enfrentándolas a los retos derivados de dicha dialéctica desde una perspectiva de enseñanza-aprendizaje.

Adicionalmente, se considera que el proyecto tiene un impacto positivo para el desarrollo y sostenibilidad económica de la agroindustria vallecaucana, el cual genera el 12% de los empleos en la población rural económicamente activa. Ello, desarrollando factores clave de éxito desde el ámbito administrativo, pues se propone mejorar la planificación, organización, dirección y control mediante una actividad científica encaminada a la introducción de conceptos.

Desde una perspectiva social, se espera que el proyecto impacte positivamente en la consolidación, mejoramiento continuo y sostenibilidad de una entidad de la región para aportar al desarrollo económico de la misma y todos sus *stakeholders* a fin de dar cumplimiento a los objetivos de formación del programa académico de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Considerando que, la propuesta de mejoramiento planteada en este documento está enfocada en la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca, es importante hacer énfasis en las teorías clásicas de la administración las cuales se han originado en investigaciones lideradas por grandes pensadores como Henry Fayol y Frederick W. Taylor, que no pretendían un resultado diferente al de maximizar la prosperidad, es decir lograr la eficiencia en los procesos de las empresas de su época.

Ellos pensaron los temas administrativos como una ciencia, más que un arte, y por ello los mecanismos utilizados se basaron, en últimas, en las características poco más o menos, del método científico. A continuación, se contextualizan tres ciclos o métodos que pueden aplicarse en cada una de las etapas del proceso administrativo, para que sean revisados y de acuerdo con el contexto, conocimiento

y a las necesidades de cada organización, se apliquen de la mejor manera. En primera instancia, se revisa lo sugerido por Ramírez (2013), quien propone un ciclo del proceso administrativo interesante, pero que se ha adaptado con el fin de cumplir con los objetivos de este eje praxiológico. El autor citado, indica que las acciones administrativas se repiten, regresan y se llevan a cabo dependiendo del instante en el que se encuentren.

Esto significa que la administración es un ciclo y por ello es necesario revisar gradualmente los resultados alcanzados, pero que esa repetición puede tener condiciones distintas en cada período de la empresa. Cuando se tenga información sobre los resultados obtenidos, deben revisarse aquellas actividades significativas que se realizaron de la mejor manera y aquellas que mejor se adaptaron, para poder incorporarlas al proceso. Este ciclo requiere de las siguientes etapas para poder desarrollarse efectivamente:

Figura 1. Ciclo del proceso administrativo planteado por Carlos Ramírez



Fuente: (Ramírez, 2013, p. 157)

Frente a la etapa de “*decidiendo*”, el autor enfatiza en el conjunto de actividades administrativas que siempre va a requerir de decisiones y por consiguiente se busca que sean las más idóneas y apropiadas. Por ello, se proponen seis pasos para tomar decisiones correctamente, en pro de ejecutar pasos o procesos que mejor se adapten a las necesidades organizacionales específicas. Para decidir es importante tener en cuenta, de acuerdo con esta propuesta, lo siguiente:

Figura 2. Pasos para tomar decisiones



Fuente: (Ramírez, 2013, p. 159)

Como se observa el paso “*decidiendo*” consiste en detenerse a pensar antes de decidir. En cada momento de la vida misma y por consiguiente de la vida en las empresas, se va a requerir hacer este y otros pasos para que decidir, sea una acción bien estructurada. Al identificar el sujeto o el problema que va a ser objeto de la decisión, se debe revisar claramente qué es, de qué consta y las razones por las cuales va a ser tomado en cuenta para la decisión. Se trata de definir correctamente el sujeto.

En la segunda etapa llamada “*Estudio de la Información*” se deben revisar todos los hechos, los factores, las condiciones que giran en torno al sujeto de estudio. En este

sentido, se deben apropiarse todas las técnicas que se puedan utilizar para proceder a realizar esta investigación.

En la tercera etapa llamada “*Delineación de alternativas*” se adoptan técnicas de carácter cuantitativo. Deben revisarse, hechos conocidos y desconocidos, probabilidades, predicciones, entre otros. Así pues, aquí se van a determinar con total especificidad, las condiciones que giran en torno al sujeto y se van a sistematizar para tener una radiografía más clara de las alternativas.

En la cuarta etapa llamada “*Métodos para decidir sobre la mejor decisión*” se priorizan las alternativas para decidir por una o varias, como las más apropiadas. Este paso debe ser ejecutado con total dedicación y teniendo en cuenta toda la información recopilada en pasos anteriores. Deben tomarse en cuenta las técnicas cualitativas o cuantitativas con las que cuente la organización o grupo social, o debe crearse algunas que permitan decidir de la mejor manera.

En la quinta etapa denominada “*Selección de la mejor decisión*” entran a jugar un papel muy importante la voluntad y la subjetividad, ya que no sólo se revisa toda la información con la que se cuenta, sino que también se delega el administrador de su experiencia y conocimiento.

Continuando con el ciclo del proceso administrativo planteado por Ramírez (2013), se enfatiza en la fase denominada “*Programando acciones*”. En este sentido, hablar de programación, permite que secuencialmente se puedan orientar las actividades o las acciones a desarrollar. En otras palabras, se habla de un plan de acción, donde se incorporan las técnicas que se van a utilizar, así como los métodos y lo que se va a requerir en términos económicos.

Seguidamente, se hace énfasis en la fase llamada “*Comunicando*”, en esta, el autor concede que la comunicación debe ampliarse a todos aquellos que intervienen en un proceso. Es un método donde se deben establecer los canales para que el mensaje llegue en el tiempo establecido y a las personas indicadas, que se

encuentren las condiciones apropiadas y donde se compruebe que ha llegado correctamente.

Posteriormente, se presenta la fase de “*Ejerciendo control*” la cual enfatiza en la importancia de vigilar paso a paso lo que se ha programado, para lograr el cumplimiento preciso sobre de las decisiones tomadas. Acá, en esta práctica de control, se van a utilizar las técnicas y herramientas diseñadas para comparar, sin caer en la demora y en gastos innecesarios.

Finalmente, se lleva a cabo la fase de “*Evaluando ajustes*” en la cual las acciones administrativas deben pasar por los pasos anteriores para poder llegar a la evaluación. Este paso permite verificar si existe algún ajuste por realizar, luego de haber encontrado un error o una novedad.

- **Funciones del proceso administrativo**

Chiavenato (2019) hace referencia a las funciones del proceso administrativo las cuales sirven como herramientas o métodos, que permiten al administrador obtener resultados más apropiados para el ejercicio de su rol y así lograr los objetivos trazados. Es importante recordar que el proceso administrativo tiene dos fases y dentro de ellas hay cuatro etapas, y cada una de ellas deberá interiorizar los ciclos propuestos en el apartado anterior, dependiendo de las necesidades y contexto, al igual que las técnicas que consideren apropiadas incorporar.

A continuación, se presentan las funciones administrativas que conllevan a un proceso correcto de la administración:

Figura 3. Funciones del proceso administrativo



Fuente: (Blank, 2002, p. 120)

En la propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca, se aplicarán las funciones administrativas para aumentar la eficiencia de la entidad de la siguiente manera:

“La planeación es un proceso consecuente y sistemático donde se comprende el poner en claro como pasar a la acción que la organización tomando como base el medio ambiente externo (M. A. E) y medio ambiente interno de la organización.”
(Blank, 2002, p. 21)

A través de la función de *Planeación* en la administración de ASOPAS.S, se busca lograr altos niveles de eficiencia y productividad fijando la misión, visión, y los objetivos, apuntando a las estrategias cuando el entorno se torne cada vez más competitivo.

Por su parte, la función “*Organización*” hace referencia a la optimización de la fuerza laboral diseñando una estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Así mismo, los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y competente.

Además, la administración debe crear el entorno organizacional material y social de la empresa. Debe proporcionar las cosas útiles para el adecuado funcionamiento empresarial, movilizandolos recursos materiales y talento humano para llevar el plan a la acción.

Una manera de plantear esta función administrativa en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S, es organizar la fuerza de trabajo de manera eficiente para que se puedan alinear las actividades de todos los departamentos de la organización. Para ello, se diseñará una estructura organizacional y se realizarán los manuales de función por cada cargo a desempeñar dentro de la entidad.

Según Vargas (2019), es importante que los administradores, gerentes o directivos supervisen a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados. El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.

La administración debe guiar y orientar al personal. Es su responsabilidad comunicar las políticas y los objetivos de la empresa a sus subordinados. El supervisor y cada administrador deben tratar a sus subordinados bajo determinados estándares de respeto, liderazgo y motivación.

Una manera de ejecutar la *dirección* en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S es supervisar a los colaboradores en su trabajo diario

e inspirarlos a lograr las metas en cada departamento, se deben establecer orientaciones de acuerdo con las necesidades de cada colaborador y cada departamento a fin de que las tareas resulten eficientemente realizadas.

De esta manera, se establecerán las líneas de autoridad y se desarrollarán planes de incentivos para motivar al personal creando un sistema de recompensas adecuado, equitativo, eficiente en costos, seguro y aceptable para los colaboradores.

Finalmente, con respecto a la función *Control*, Vargas (2019) enfatiza que, los administradores deben controlar que las actividades de la compañía estén en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.

Dado que, esta función administrativa verifica todo lo planeado, administra lo organizado, guía a todos los colaboradores por medio de la comunicación y sobre todo hace un *Feedback* si se encuentra algún proceso con carencias, en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S se dispondrá de un formato de seguimiento para cada labor con el propósito de cumplir lo trazado en el plan de acción propuesto en este documento.

Con respecto a la planeación estratégica la cual es complementaria a la institucionalización administrativa que se propone en este documento, Gómez (2008) la define como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55)

Además, complementa afirmando que:

Este proceso fundamentalmente consiste en responder preguntas enfocadas en identificar cuál es el negocio, cuáles son las características del entorno y de la competencia, dónde están enfocadas las competencias organizacionales, adónde se puede llegar y cómo medir el alcance de las metas y objetivos. (Gómez, 2008, p. 55)

Entre tanto, Gómez (2008) en su perspectiva de la planeación estratégica afirma que esta posee seis (6) componentes fundamentales; Los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica, como se sustenta a continuación:

Figura 4. Proceso de planeación y gerencia estratégica



Fuente: (Gómez, 2008, p. 56)

En la figura 1, se observa el proceso estratégico planteado por Gómez (2008), en el cual se establece inicialmente la identificación de los estrategas, los cuales define como las personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quién corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Seguidamente, Gómez (2008) enfatiza en los principios corporativos como un elemento fundamental para identificar el conjunto de valores creencias y normas que regulan toda la actividad en una organización y, qué es fundamental que sean compartidos por todos los actores de la empresa, además se consideran el soporte de la visión y de la misión.

Posteriormente, se contextualiza en el diagnóstico estratégico, en este es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades internas de la organización.

Así mismo, el autor hace referencia al direccionamiento estratégico como elemento crucial para que las empresas progresen, generen utilidades y permanezcan en el mercado.

Del mismo modo, al definir el direccionamiento estratégico de la empresa realizando el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, Gómez (2008) destaca la importancia de explorar opciones con las que cuenta la empresa para anticipar amenazas, potenciar oportunidades, fortalecer debilidades y optimizar fortalezas. Para ello, es importante realizar un análisis vectorial de crecimiento, analizar el comportamiento del portafolio de servicios y definir objetivos globales.

Por último, Gómez (2008) destaca la formulación estratégica en la cual las opciones estratégicas se convierten en planes de acción concretos con definición de responsables.

- **Teoría del análisis DOFA**

Considerando la importancia de realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S para conocer las principales falencias en esta, se acoge la teoría del análisis FODA la cual según Glagovsky (2001):

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (párr. 1)

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas (Matriz Foda, 2017, párr. 2).

Según Glagovsky (2001) las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, lo cual hace que esta posea una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (párr. 2)

Oportunidades: *“son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.”* (Glagovsky, 2001, párr. 3)

Debilidades: son los aspectos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Glagovsky, 2001)

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Glagovsky, 2001)

Cuadro 1. Modelo Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Dejar siempre en blanco	1 2 3 Hacer lista de fortalezas 4 5 6 7	1 2 3 Hacer lista de debilidades 4 5 6 7
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 2 3 Hacer lista de oportunidades 4 5 6 7	1 2 3 Usar fortalezas para aprovechar oportunidades 4 5 6 7	1 2 3 Vencer debilidades aprovechando oportunidades 4 5 6 7
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 2 3 Hacer lista de amenazas 4 5 6 7	1 2 3 Usar fortalezas para evitar amenazas 4 5 6 7	1 2 3 Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 4 5 6 7

Fuente: (Castañeda, 2007, fig. 1)

1.6.2 Referente conceptual. A continuación, se presentan los conceptos más relevantes del documento enfocado en realizar una propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca:

Cuadro 2. Referente conceptual

REFERENTE CONCEPTUAL	
GESTIÓN	El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (Porto & Merino, 2012)
PLAN DE MEJORAMIENTO	Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias.
ORGANIZACIÓN	<i>Una organización es un sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se puede definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas</i> (Porto & Merino, 2008, párr. 1).
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	El diagnóstico organizacional se define como la analítica de proporcionar a las organizaciones oportunidades de mejora, todo esto a través de un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la empresa u organización. (Estrada, 2019)
PLAN DE ACCIÓN	

	<p>Una vez concretadas las estrategias elegidas, es decir, los medios de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acción detallado sobre producto, precio, distribución y comunicación. Están perfectamente delimitadas las acciones a llevar a cabo, los plazos de realización y sus responsables. A consecuencia de la implicación de las herramientas del Marketing mix, las tácticas planteadas son la combinación adecuada de estas variables. (Talaya & Romero, 2013)</p>
CONTROL	<p>El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Núñez, 2016)</p>
PLANEACIÓN	<p><i>“Es un proceso sensato y sistemático donde se pone en claro y analiza las condiciones a largo plazo de la empresa, y tener presente el comportamiento del Medio Ambiente Externo que afectan a la organización.”</i> (Blank, 2002, p. 120).</p>
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	<p>Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad. (Hurtado, 2008, p. 35).</p>
RETROALIMENTACIÓN	<p><i>“El control se lleva a cabo después de realizar una actividad.”</i> (Robbins, 2005, p. 469).</p>
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	<p><i>“El objetivo principal de la dirección estratégica es generar un desarrollo eficaz, con el fin de optimizar e incrementar de manera importante y duradera la utilidad de la empresa.”</i> (Pümpin & Echevarría, 1993, p. 4).</p>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	“Es un proceso complejo que lleva a la empresa ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito.” (David, 2003, p. 18).
CAÑA DE AZÚCAR	La caña de azúcar es un cultivo de zonas tropicales y subtropicales, por lo que necesita una serie de requisitos para su cultivo -agua y suelos adecuados- que se dan en la costa malagueña y granadina, protegida de los vientos del norte y suavizado su clima por el mar Mediterráneo, así como con una fácil irrigación, pues el cultivo de la caña requiere suficiente agua. El período de crecimiento de la caña de azúcar es de 11 a 17 meses, dependiendo de su variedad y de la zona.
TRAPICHE	Los trapiches están conformados por una serie de molinos compuestos por tres rodillos que prensan la caña de azúcar previamente desmenuzada, de manera que se extrae su jugo. Este jugo es concentrado y cocido hasta obtener la cristalización del azúcar. Del prensado de la caña se obtiene el bagazo -un residuo fibroso- que se puede usar como combustible en las mismas calderas o como materia prima para la elaboración de papel, de ahí que a los trapiches e ingenios pudieran asociarse molinos papeleros.
ASOCIACIÓN	<p><i>Se denomina asociación a la unión de personas o entidades para un fin común, por ejemplo: asociaciones profesionales, sindicatos, asociaciones comerciales, asociaciones de vecinos, entre otras.</i> (Significados, 2017, párr. 1)</p> <p>En referencia a lo anterior, las asociaciones están destinadas de modo permanente a lograr sus objetivos comunes, que pueden dividirse en dos clases; las que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades espirituales, intelectuales o morales, y las que también visan fines puramente materiales.</p>
INSTITUCIONALIZACIÓN	El término institucionalización desde el ámbito empresarial se refiere a la implementación de estructuras y mecanismos ligados a la actuación y comunicación de los órganos de gobierno y de la administración, documentando estrategias y objetivos, responsabilidades, facultades, procesos, controles, riesgos, y sistemas de gestión, entre otros factores, que en su conjunto enfoquen y alineen la empresa hacia una misma dirección. (Deloitte, 2017)

Fuente: Elaboración propia basado en diversos autores

1.6.3 Referente contextual. El contexto geográfico en el cual se desarrolla esta propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S es el municipio de Restrepo – Valle del Cauca.

Fue fundado en 1913 por Anselmo Rendón, Nicanor Grisales y otros colonos en el sitio denominado El Tránsito, cuyas tierras fueron cedidas por don Julio Fernández Medina. Recibió el nombre de La Culebrera, puesto que, a la llegada de los colonos antioqueños y caldenses, era muy común encontrar muchos ofidios en las labores del campo, luego cambió a Restrepo para honrar la memoria del doctor Carlos E. Restrepo, presidente de Colombia durante el periodo 1910 a 1914 y de su ilustre antecesor José Félix Restrepo, prócer de la independencia.

Posteriormente por ordenanza No. 23 de 1924, la cabecera de Vijes se trasladó a Restrepo, cambiándosele el nombre por el de Conto, hasta 1925, cuando la ordenanza No. 30 dividió el Municipio de Vijes en dos, creando el de Restrepo. En 1936, la ordenanza No. 34 le dio nuevamente el nombre de Conto, finalmente, en 1941 recibió el nombre definitivo de Restrepo.

Este se encuentra ubicado a menos de 30 kilómetros de Darién, hace parte del Territorio Calima y alberga en su región parte del Lago Calima (ó Embalse Calima). Asentado entre montañas de la cordillera Occidental, Restrepo Valle se encuentra aproximadamente a 1.400 metros sobre el nivel del Mar y tiene una temperatura cercana a los 14º Centígrados.

Su economía se basa principalmente en la agricultura y la ganadería. Gracias a su ubicación geográfica, resaltan en su paisaje de lomas tendidas, adornadas por las fincas sembradas en Piña, Café y Sábila que rodean el municipio. También hay sembrados de Tomate, Cebolla y otros vegetales que se venden en su plaza de mercado.

Entre sus ofertas turísticas, sin contar el Llago Calima, están el Parque de las Culturas Prehispánicas de Calima, Parque Los Guaduales, Centro Recreacional La Rochela, Centro Recreacional Nayaré, Entre pájaros y Flores.

Sus festividades son:

- Fiestas patronales a la Virgen del Carmen (Julio).
- Fiestas Aniversarios (Diciembre).

Restrepo Valle, junto a Calima Darién, hacen parte de la segunda ola colonizadora antioqueña hacia el occidente, heredando su arquitectura de casas de bahareque con puertas y ventanas de madera con base estructurada en guadua, techos en teja de barro y balcones coloniales forjados en hierro o chambranas de madera.

Su iglesia, Nuestra Señora del Carmen, es la segunda iglesia más alta del Valle del Cauca y la cuarta a nivel nacional ya que sus torres miden aproximadamente 56 metros de alto.

Su construcción inició en el año 1.920 y fue terminada a comienzos de año 1.940 por el Maestro Enrique Monsalve. En el Parque Temático Museo Calima, ubicado frente a la Iglesia, se pueden apreciar réplicas de las artesanías típicas de la cultura Calima.

En este mismo parque se instaló recientemente (2014) alumbrado público con tecnología LED y paneles solares para la generación de energía, convirtiendo a Restrepo Valle en pionero en la creación de un parque temático en Colombia alumbrado con Energía Solar contribuyendo así a la conservación del planeta.

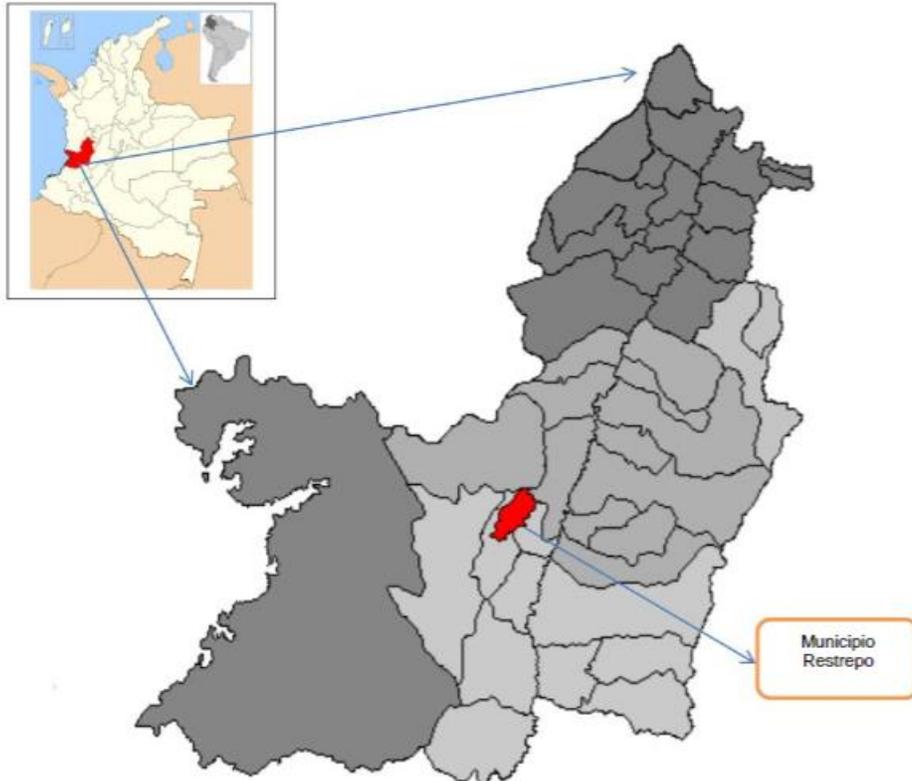
Es importante destacar que, Restrepo hace parte de La Reserva Forestal del Pacífico, de acuerdo a la Ley 2ª de 1959.

DATOS GENERALES

- Superficie: 325 km²

- Alcalde: Armando Vélez (2020-2023)
- Población: 16.460 (2020)
- Clima: Tropical
- Gentilicio: Restrepeño, -a

Imagen 1. Ubicación geográfica del municipio de Restrepo Valle



Fuente: (Google Maps, 2020)

Con el propósito de contextualizar al lector, se presentan varias investigaciones relacionadas con la temática abarcada en este documento, en este caso la planificación estratégica en las organizaciones. En este sentido, relativo al tema de investigación se encontraron varios documentos con temáticas similares a la abordada.

En primera instancia, se aborda un documento titulado “*Planeación estratégica para la empresa AICA*” elaborado por Salazar y Vinueza (2014) con el propósito de realizar la planeación estratégica adecuada para la empresa AICA que permitiera establecer un plan de mercadeo y un plan estratégico.

La metodología que se empleó fue el análisis de sus entornos externos e internos lo cual permitió establecer la situación actual de la empresa y la herramienta del BSC para la realización operacional. Los resultados de este trabajo al realizar la planeación estratégica llevaron a lo siguiente: establecer la dirección de la empresa y su unidad de negocio, analizar las diferentes alternativas posibles, ayudar a la toma de decisiones, mayores beneficios y menos riesgos. (Salazar & Vinueza, 2014)

En segunda instancia, se expone un documento titulado “*Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón/ Lavasalud&dist*”, cuyos autores son Velásquez y González (2015) y propusieron un modelo de planeación estratégica apropiado a las necesidades de la empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist ubicado en la ciudad de Pereira.

Para ello, los autores elaboraron un diagnóstico de la situación actual de la organización por medio de herramientas como la encuesta y entrevista, y se aplicó un análisis a través de la matriz DOFA, donde se recogen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas. Como paso siguiente al diagnóstico, se presentó y analizó el direccionamiento estratégico actual de la empresa y se realizó una propuesta ajustada a la teoría recogida sobre esta parte de la planeación, proponiendo una nueva misión, visión, objetivos estratégicos y definiendo los principios corporativos.

La metodología que se empleó fue descriptiva y para el desarrollo de esta investigación se trabajó con el total de colaboradores que tiene la empresa (12). Dado que la población total era de 12 (información suministrada por LAVASALUD & DIST) no se llevó a cabo un tipo de muestreo, se aplicó un censo a toda la

población que conforma la organización, esto dado que la población es inferior a cien.

Los resultados del trabajo se basaron en proponer estrategias de la matriz DOFA y recogidas dentro de la matriz de proyecciones estratégicas, que relaciona dichas estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos y tácticas puntuales para lograrlos, así como el posible indicador que mediría su cumplimiento. De esta manera, se logró plantear una nueva visión y misión para la organización más enfocadas en la actividad y comprometidas con el logro de los objetivos trazados. Así mismo, se eligió un modelo de planeación estratégica flexible a las características de la organización y mercado y a sus necesidades. Además, con respecto a las estrategias para lograr los objetivos, estas se dieron en cuatro perspectivas diferentes; financiera, clientes, interna y de aprendizaje, y en cada una de ellas buscando objetivos claves. (Velásquez & González, 2015)

Finalmente, se tomó como referente un documento titulado “*Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*” elaborado por Amboya y Muñoz (2018) con el fin de proponer un plan estratégico que le permitiera a la empresa mejorar su gestión administrativa y direccionamiento con la finalidad de lograr un crecimiento comercial y financiero significativo para el 2022.

Esta propuesta estuvo compuesta primero por el diagnóstico situaciones; luego se definió el direccionamiento de la empresa; para finalizar se plantearon las tácticas y acciones operativas que se deben ejecutar, así como también los indicadores y métodos para controlar el cumplimiento del plan estratégico.

La metodología que se empleó es deductiva e inductiva, las técnicas de recolección de información fueron la entrevista, observación e información secundaria. Así mismo, se utilizaron instrumentos como el cuestionario, documentos y ley orgánica de economía. Los resultados determinan que gracias al estudio situacional realizado

a la empresa “EL LOJANITO”, se logró determinar otras debilidades a parte de la ausencia de planificación estratégica. Las principales son la falta de estructura organizacional y de funciones, de una gestión administrativa y financiera, ausencia de documentación de procesos, entre otros, los cuales justifican el actual desequilibrio en las distintas operaciones de la empresa. A pesar de las debilidades detectadas, la pequeña empresa “EL LOJANITO” presenta fortalezas y oportunidades, que son aprovechadas en la definición de la planificación estratégica para el alcance de los objetivos propuestos. El cuadro de mando integral (CMI) permitió a la dirección de la empresa EL LOJANITO, medir los resultados generados con la implementación de la planificación estratégica, e identificar cuáles fueron los beneficios financieros obtenidos y medir el coeficiente de efectividad en la operatividad de esta. (Amboya & Muñoz, 2018)

1.6.4 Referente legal. A continuación, se presenta el marco normativo por el cual se rige la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Inicialmente, se expone la Resolución No. 799 emitida el 17 de marzo de 2006 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, en la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios para la producción y comercialización de panela para señalar los requisitos sanitarios de los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen la panela con destino al consumo humano, en el territorio nacional, con el fin de proteger la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores (Ministerio de Salud y Protección Social, 2006).

Otra reglamentación específica para la producción de panela en Colombia se refleja a través de la Resolución No. 2008029671 del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos). Por la cual se establece el procedimiento

para la Inscripción de los Trapiches Paneleros y las Centrales de Acopio de Mieles Vírgenes procedentes de Trapiches Paneleros

Así mismo, se hace énfasis en la Ley 1731 del 2014 por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la corporación colombiana de investigación agropecuaria (CORPOICA).

En seguida, se expone la Ley 1014 de 2006, la cual tiene por objeto promover el espíritu emprendedor en todas las categorías educativas del país, en el cual se trabaje y propenda conjuntamente sobre los valores y principios que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley (El Congreso de la República de Colombia, 2006, p. 1).

Del mismo modo, se expone la Ley 40 de 1990 expedida el 4 de diciembre de 1990 mediante la cual se crea el marco jurídico que protege a los productores de panela, en especial los medianos y pequeños, además, promueve parámetros para el desarrollo del sector con la entrada en vigencia de la cuota de Fomento panelero y su reglamentación.

También, se hace referencia al Decreto 1999 del 22 de agosto de 1991, expedido por el Congreso de la Republica de Colombia con el propósito de definir quiénes son considerados procesadores de caña, productores ocasionales y productores permanentes. En este, se establece quiénes están obligados al recaudo de la cuota en todas sus combinaciones.

Así mismo, se enfatiza en el Decreto 719 expedido el 3 de mayo de 1995 por el Congreso de la Republica de Colombia con el propósito de determinar las pautas para el cobro de la cuota de fomento panelero y establecer quienes son los recaudadores.

Con respecto al marco normativo en el cual se establecen las condiciones básicas

de higiene en la fabricación de alimentos, se hace énfasis en el Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1997 expedido por el Congreso de la Republica de Colombia, debido a que la Asociación lleva a cabo la producción de panela. En este, se hace referencia a instalaciones, equipos, personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos en la fabricación de alimentos, aseguramiento control de calidad, vigilancia y control, registros sanitarios, importaciones, exportaciones, la vigilancia sanitaria, así como las medidas de seguridad, procedimiento y sanciones.

En seguida, se enfatiza en la Resolución No. 2546 del 06 de agosto de 2004 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Por el cual establece el reglamento técnico de emergencia a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos denominados trapiches paneleros y centrales de acopio de mieles procedentes de trapiches que fabriquen, procesen, envasen, transporten, expendan, importen, exporten y comercialicen la panela con destino al consumo humano, en el territorio nacional.

Las instituciones de apoyo y vigilancia al sector panelero se relacionan a continuación:

- INVIMA: Vigilancia y control sanitario, fomento de calidad de los productos a través de exposiciones de cartillas e investigaciones trabajando en conjunto con el Ministerio de Agricultura.
- FEDEPANELA: Esta federación da gran aporte a la investigación porque suministra información estadística del comportamiento agroindustrial de la panela y muestra el apoyo a esta comunidad de paneleros a través de proyectos que están en marcha con diferentes aportes ya sean tecnológicos o sanitarios.
- AGROCADENAS: Esta asociación brinda programas de mejoramiento en la agroindustria.
- CORANTIOQUIA: Genera guías técnicas para los campesinos productores de panela.

- MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA: Establece los requisitos para la fabricación y comercialización de panela para consumo humano.

En Colombia existe un marco normativo desde la perspectiva de la sanidad y la seguridad alimentaria sobre el que vale la pena señalar las siguientes normativas recogidas por la Federación Nacional de Productores de Panela (FEDEPANELA), (2009):

A) Resolución 3462 de 2009 del Ministerio de la Protección Social: Establece la inscripción tanto de Trapiches Paneleros como de las Centrales de Acopio de mieles provenientes de trapiches paneleros y amplía el plazo de los siguientes requisitos:

- Separación de la vivienda.
- Delimitación física entre las áreas de recepción, producción, almacenamiento y servicios sanitarios.
- Servicios sanitarios conectados a un sistema de disposición de residuos.
- Flujo secuencial del proceso en la fábrica.
- Paredes, Pisos y techo en buen estado y de materiales que puedan limpiarse fácilmente.

B) Resolución 3544 de 2009: Amplía los plazos para el cumplimiento de los requisitos del envase individual y rotulado de la panela. Estos requisitos son:

- El embalaje de la panela debe estar rotulado y conservar el producto en buenas condiciones durante toda la cadena de comercialización. Se debe embalar en material sanitario de primer uso.
- El rusque y los costales no son materiales sanitarios que se puedan usar para embalar.
- El rotulado del embalaje es obligatorio desde marzo de 2007.

- Desde el 28 de septiembre de 2011 se debe empacar y rotular la panela individual.

- El rotulado del empaque de la panela debe contener el nombre completo del producto, sus ingredientes, marca comercial, nombre y ubicación del trapiche, número de lote o fecha de producción, condiciones de conservación, declaración del contenido neto de acuerdo con la normatividad vigente, en el caso de la panela destinada a exportación, el rotulado debe ajustarse a las exigencias del país que compra.

C) El registro sanitario para la panela a las cuales se les haya adicionado saborizantes durante el proceso de producción deberán obtener Registro Sanitario.

Se ve como algunas leyes y acuerdos favorecen el sector panelero, pero también como otras por el contrario no aportan mayores beneficios. También se puede ver como el negocio de la panela a nivel nacional se mantiene como parte de la canasta familiar como endulzante y energizante. Aunque la empresa no es reconocida a nivel nacional y solo hace entregas a sectores de la región del Valle del Cauca, los tratados de libre comercio favorecen todo el sector panelero, ya que ayuda a generar mayor producción y alianzas estratégicas para beneficios de muchos.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. En la propuesta de institucionalización administrativa para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca, fue necesario adoptar el tipo de estudio descriptivo y exploratorio para hallar información relevante del entorno interno y externo.

1.7.1.1 Estudio exploratorio. El estudio exploratorio según Sampieri, Collado y Lucio (2014) permite investigar fenómenos poco estudiados e indagarlos desde una perspectiva diferente, con el propósito de identificar conceptos relevantes. En este sentido, la investigación de tipo exploratoria se adopta para realizar un análisis profundo de las falencias presentadas en la gestión administrativa realizada en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S.

1.7.1.2 Estudio descriptivo. Este tipo de estudio es empleado cuando el objetivo es detallar cómo son y cómo se manifiestan fenómenos, situaciones contextos y eventos. (Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

De esta manera, a través de este se busca especificar rasgos importantes relacionados con el comportamiento del sector panelero en Colombia a fin de identificar oportunidades y amenazas. Así mismo, observar las falencias y debilidades de ASOPAS.S mediante diferentes técnicas de recolección de información como la observación y lluvia de ideas o *brainstorming*, esta última efectuada con reuniones grupales en la Asociación para realizar un diagnóstico colectivo de la situación. Finalmente, se identifican las falencias más destacadas y se proponen las estrategias para mitigar estas.

1.7.2 Método de investigación. En seguida, se presentan los métodos de investigación acogidos para desarrollar la propuesta de institucionalización administrativa para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S.

1.7.2.1 Método de observación. Por medio de este, se pretende describir y explicar los fenómenos o situaciones que inciden de manera directa en los bajos niveles de productividad y rentabilidad en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio, luego de la obtención de datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en el contexto laboral.

En este sentido, se presta atención al comportamiento de los directivos y colaboradores de la entidad para analizar la ejecución de procedimientos administrativos y operativos con el fin de tomar un registro documental e identificar falencias que inciden en la problemática estudiada.

1.7.2.2 Método inductivo. Este tipo de razonamiento parte de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de conclusiones generales. En este orden de ideas, se analizan variables micro y macroeconómicas, con el propósito de identificar las principales falencias de la Asociación para proponer acciones estratégicas contundentes que permitan contribuir con el crecimiento y consolidación de esta en el mercado.

1.7.3 Fuentes de información. La información presentada en este documento es objetiva y proviene de las fuentes expuestas a continuación.

1.7.3.1 Fuentes primarias. La propuesta de institucionalización administrativa para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S poseerá como fuente primaria la información obtenida a partir de la observación directa y la lluvia de ideas, herramientas que facilitan la identificación de falencias relacionadas con el tema o problema determinado con el propósito de diagnosticar la situación actual de la entidad.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. Por su parte, las fuentes secundarias en las que se apoyó el grupo investigador fueron:

Libros, artículos, revistas, proyectos de grado y estadísticas de entidades relevantes para dotar el presente estudio, entre las más importantes se encuentran:

- El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- Alcaldía Municipal de Restrepo.
- Federación Nacional de Productores de Panela (FEDEPANELA)
- Informes económicos de la Cámara de Comercio de Cali.

1.7.4 Tratamiento de la información. La información obtenida mediante la observación y lluvia de ideas efectuada en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S, fue analizada y presentada detalladamente con el propósito de revelar las falencias que inciden en la problemática por la que atraviesa la entidad con el fin de proponer acciones estratégicas contundentes.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. La información obtenida a partir de las fuentes primarias es tabulada a partir de diferentes matrices como la POAM, PCI y DOFA con el propósito de realizar un análisis del mercado y de la empresa y definir los objetivos de mediano y largo plazo y las estrategias para conseguirlos.

1.7.5 Presentación de los resultados. La presentación de los resultados conseguidos a partir del diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S es presentada de forma tabulada y expuesta con las variables de tipo interno y externo necesarias para la formulación de las acciones estratégicas.

Así mismo, el modelo de solución conformado por las acciones estratégicas encaminadas en mitigar las falencias administrativas de la Asociación se presenta de forma tabulada.

Finalmente, la evaluación financiera requerida para determinar la viabilidad de la propuesta es mostrada a través de tablas elaboradas por medio de una herramienta ofimática llamada Microsoft Excel 365.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

- **Breve reseña histórica**

En 1980 la señora María Ceballos quedo viuda con sus cinco (5) hijos debido a la ola de violencia de la cual ha sido víctima constantemente la población colombiana, motivo por el cual se vio obligada a luchar y sacar adelante a sus hijos quienes estaban muy pequeños, acompañada del apoyo de su padre quien al verla sola viajó desde la ciudad de Cali a colaborarle y con un pequeño cultivo de café inicio su vida como madre cabeza de hogar.

En 1982, María Ceballos se desplaza hacia el municipio de Restrepo (Valle del Cauca) con el fin de solicitar un crédito para el mercado y poder subsistir hasta que llegará la cosecha de café y poder pagar todos los gastos que tuviera durante ese periodo de tiempo, esto conlleva a que la situación económica fuera muy difícil cada día. Sin embargo, nunca desistió y siguió luchando, hasta que llego Cartón Colombia y afectó los cultivos de café.

En esos momentos la señora María estaba muy enferma y los hijos mayores tomaron las riendas de la finca y, viendo que el café no daba resultado, decidieron empezar con un cultivo pequeño de la caña de azúcar y colocaron un trapiche panelero que en esa época era artesanal con la ayuda de los caballos, quienes eran los que realizaban el trabajo de mover la máquina para sacar el jugo de caña.

Años más tarde, la situación económica mejoró y permitió llevar a cabo un mejor montaje y pasaron de lo artesanal a la maquinaria (combustible), la cual trajo mejores beneficios económicos y rendimientos, tanto que los llevo hacer una Asociación de Paneleros Comunitaria en la vereda, fomentar el cultivo de caña panelea, la producción de panela y sus derivados, promoviendo su mercadeo y la exportación de sus productos.

En la actualidad, la Asociación promueve prácticas que simplifican y facilitan la producción de panela, lo mismo que el control de calidad y empaque gracias al conocimiento empírico y la transformación industrial.

Imagen 2. Presentación Producto I ASOPAS.S



Fuente: (ASOPAS.S, 2020)

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector. La Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S es una entidad cuya actividad comercial se basa en la elaboración de panela a partir del jugo de caña y de sus subproductos. Por tal motivo, esta pertenece al segundo de los sectores económicos de Colombia según la división clásica, es el sector secundario (industrial). La característica principal de este sector es que de él forman parte todos aquellos procedimientos industriales que tienen el objetivo de transformar las materias primas obtenidas del primer sector (agrícola).

El producto final de estas transformaciones es aquel que ya se puede consumir.

Dentro de este sector se encuentran las actividades económicas como: la elaboración de productos alimenticios, las actividades textiles, etc.

Según el DANE, en Colombia las aportaciones de los sectores económicos al PIB es la siguiente, por orden de mayor a menor: sector financiero (20%), sector de servicios (15,3%), sector de comercio (12%), sector industrial (8,3%), sector de minería y petróleo (8%), sector de la construcción (6,9%), sector agrícola (6%) y sector de la electricidad y el gas (2,6%).

Según El Tiempo (2020), de las 39 actividades industriales que están representadas en la encuesta que adelanta el DANE, 24 registraron variaciones positivas, lo que llevó, en definitiva a que el sector de la industria manufacturera creciera a un ritmo de 1,5 % en el 2019 y de 3,2 % en diciembre.

Así mismo, la producción real de la industria manufacturera y el comercio al por menor cerraron el 2019 con resultados positivos, en comparación con 2018, según cifras reveladas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Finalmente, el DANE (2020) en su boletín económico del Producto Interno Bruto (PIB) complementa exponiendo que:

El Producto Interno Bruto creció 3,3% en el año 2019 respecto al año 2018 y las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son (ver tabla 1): a) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida creció 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual). b) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales creció 4,9% (contribuye 0,8 puntos porcentuales a la variación anual). c) industria manufacturera creció 1,6% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual). (p. 3).

En seguida, se expone el comportamiento del PIB por ramas de actividad económica en Colombia durante el año 2019, la cual manifiesta la variación positiva anual, año corrido y trimestral de la industria manufacturera:

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2019 - Cuarto Trimestre

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Tasa de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Año corrido	Anual	Trimestral
	2019 / 2018	2019 - IV / 2018 - IV	2019 - IV / 2018 - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	3,9	1,5
Explotación de minas y canteras	2,1	2,0	-0,7
Industrias manufactureras	1,6	1,4	0,6
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2,8	2,7	0,3
Construcción	-1,3	-0,1	1,9
Comercio al por mayor y al por menor	4,9	4,7	0,2
Información y comunicaciones	1,7	0,4	1,2
Actividades financieras y de seguros	5,7	4,6	-1,6

Actividades inmobiliarias	3,0	2,8	0,6
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,7	3,6	0,0
Administración pública, defensa, educación y salud	4,9	4,9	1,7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicio	3,4	2,4	0,0
Valor agregado bruto	3,2	3,2	0,4
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	4,6	5,3	1,0
Producto Interno Bruto	3,3	3,4	0,5

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 4)

En la tabla se corrobora la dinámica de la industria manufacturera el cual en conjunto crecieron un 1,4% anual (2019 - IV /2018 – IV) por encima de los sectores de la construcción e información y comunicaciones.

Es importante destacar que, en el año 2019, el valor agregado de las industrias manufactureras creció 1,6% en su serie original, comparado con el mismo periodo de 2018 y esta dinámica se explica por el comportamiento de subsectores como el dedicado a la elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; y elaboración de productos de tabaco los cuales crecieron 2,8%. Así mismo, los subsectores dedicados a la fabricación de productos textiles; confección de prendas de vestir; curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolso de mano y artículos similares; y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; y adobo y teñido de pieles los cuales crecieron 1,6%.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. Posteriormente, se presenta el comportamiento de la oferta y la demanda específicamente en la industria panelera colombiana:

2.2.2.1 Oferta. El subsector panelero es la segunda agroindustria en importancia social del país después del café, con 220 mil Has. Sembradas. Participan más de 350.000 familias que generan 287.000 empleos directos, equivalentes a 45 millones de jornales al año, ocupando el 12% de la población rural económicamente activa. La caña de azúcar para la producción de panela se cultiva en 511 municipios de 28 departamentos, de los cuales 164 cuenta con un Comité Municipal de FEDEPANELA; con 70 mil unidades productivas y 20 mil trapiches, en los que el 90% de la producción se concentra en 164 municipios, produciendo anualmente 1 millón 200 mil ton/año.

Siendo los departamentos de mayor influencia productiva de este subsector, Boyacá Cundinamarca, Cauca, Antioquia, Santander, Nariño, Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Norte de Santander, Risaralda y Huila, donde se concentra el 83% del área cultivada. Hay conformadas 276 organizaciones en el país (FEDEPANELA está presente en 14 Departamentos).

El 99% de la producción se destina al mercado interno y el 1% restante es para exportación. Históricamente EEUU es nuestro principal socio comercial, no obstante, en lo que corrió en el 2017-2018, España aumentó sus importaciones casi igualando a EEUU y otros países Europeos ha venido prefiriendo nuestro sabor y aroma.

Históricamente el principal aliado comercial para Colombia es Estados Unidos, en los últimos 4 años ha representado un mercado que absorbe el 39% del total de las exportaciones de panela y junto con España representan el 73% de las exportaciones a 30 de noviembre de 2019.

Tabla 2. Exportaciones de Colombia

PAISES	2.018	%	2019*	%
ESTADOS UNIDOS	3.063	40%	3.171	39%
ESPAÑA	2.489	33%	2.812	34%
FRANCIA	590	8%	327	4%
ITALIA	249	3%	544	7%
COREA DEL SUR	231	3%	124	2%
PAISES BAJOS (HOLANDA)	133	2%	149	2%
CANADA	208	3%	171	2%
AUSTRALIA	140	2%	115	1%
CHILE	189	2%	248	3%
ARGENTINA	81	1%	1	0%
Resto del mundo	281	4%	528	6%
TOTAL	7.654	100%	8.188	

Fuente: (DANE-DIAN, 2019)

Entre las empresas líderes en la exportación de productos derivados de la Caña de Azúcar se encuentra IMEPEX S.A.S, siendo su producto estrella la panela o piloncillo. Durante sus quince años de trabajo, se ha comprometido con el sector panelero para resaltar a nivel internacional la labor de los productores colombianos, ofreciendo a sus clientes productos naturales de alta calidad. Está comprometida con la sociedad y con el medio ambiente, haciendo de la Responsabilidad Social y Ambiental uno de los pilares de la compañía. En IMEPEX S.A.S, hay un esfuerzo cada día por dejar en alto el nombre de nuestro país, Colombia, y de su tradición, creando productos a la altura de los requerimientos internacionales.

Otra de las empresas referentes de la industria panelera en Colombia es Trapiche La Palestina, la cual, desde finales del siglo XIX, de la mano de Don Roberto Cruz Lozano decide trasladarse desde Tuluá, su municipio de origen en el Valle del Cauca, al municipio de Candelaria, donde empieza a plantar su asombroso sueño de sacar adelante un trapiche panelero construido con masas de piedra que se movería con fuerza animal.

En 1914 consigue fundar el Trapiche La Palestina, y concentra sus esfuerzos en la extracción y clarificación de los jugos y el punteo de las mieles en hornos artesanales y pailas de cobre. Desde entonces, el Trapiche La Palestina produce incesantemente la panela de calidad excelsa que tanto gusta a los colombianos.

Actualmente, la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S comercializa panela al por mayor a través de supermercados de cadena con los cuales tienen contrato. Sin embargo, se vende por unidad dentro de la fábrica y en algunas ocasiones se vende puerta a puerta. Además, se vende miel a algunos clientes.

Otra empresa representativa del sector es La Alsacia S.A. Una unidad de negocio familiar con más de 25 años de experiencia en la elaboración de panela. La fábrica está ubicada en la vereda Montegrande, San Pedro, Valle del Cauca. Sus principales clientes se encuentran en el departamento de Antioquia y también tiene clientes importantes en el Eje Cafetero y norte del Valle del Cauca. La marca "LA" está debidamente registrada a nivel nacional ante la superintendencia de Industria y Comercio. La panela "LA" es reconocida por su gran sabor, calidad y rendimiento.

Desde hace más de 4 años vienen trabajando con la Empresa Comunitaria Unida de Paz, Libertad y Trabajo, ECOUPALT, con la cual tiene un contrato de proveeduría de caña de azúcar el cual consiste en un área de más de 300 hectáreas sembradas en caña de azúcar, las cuales cosecha en su totalidad y representan la mayor parte de su requerimiento anual en caña de azúcar. ECOUPALT está integrada por 195 familias desplazados por la violencia junto con desmovilizados del paramilitarismo a los cuales el Estado les otorgó la hacienda Sandrana-Samaria en el municipio de San Pedro, Valle.

- **Demanda**

En relación con el comportamiento del consumo de panela en Colombia, un estudio realizado por la firma Óptimos para la Federación Nacional de Productores de

Panela (FEDEPANELA), indica que en promedio en los hogares colombianos 4,3 personas consumen panela.

Sin embargo, las nuevas tendencias en consumo, la competencia en el segmento de las bebidas y el cambio de gustos, sobre todo en los jóvenes, ha disminuido el apetito por este alimento. Las cifras de Fedepanela señalan que el consumo per cápita en el país se mueve entre 19 kilos y 22 kilos de panela anuales, cuando hace 15 años éste marcaba 32 kilos. El Eje Cafetero es el que más consumo registra; Santander es el que más produce; en Cundinamarca está el mayor porcentaje de hectáreas de caña panelera sembradas; y en Cauca está el mayor número de productores. (Celis, 2019)

El gerente de la agremiación. Carlos Mayorga, explicó esa caída en factores que van desde el cultivo y el crecimiento demográfico hasta los cambios de hábitos alimenticios. (Celis, 2019)

“La población ha aumentado y las áreas de caña panelera no lo han hecho al mismo ritmo. A esto se suma los nuevos productos de bebidas que compiten directamente y que llegan al consumidor de diferentes estratos. Hay que tener en cuenta que la panela se ha asociado y tiene una mayor demanda en los estratos uno, dos y tres, pero hoy estamos viendo que los estratos altos están aumentando el consumo”, agregó. Y aunque ha entrado al mercado panela pulverizada, saborizada, en cubos, con cocoa o con leche, la forma tradicional de adquirirla sigue mandando. Según Mayorga, cerca de 80% de la producción es en bloque.

El estudio de Óptimos indica que la compra anual de panela pulverizada está entre 32 y 34 libras en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, ciudades donde realizó el análisis; mientras en cubos es de solo 5 libras. *“El reto es estar a la altura de los gustos del consumidor que busca productos funcionales, fáciles de preparar, naturales y que alimenten. La panela en esa gama encaja porque es natural y con alto valor nutritivo”,* sostuvo.

Pero es consciente de que los recursos para incentivar consumo son pocos. Fedepanela dispone de un presupuesto de \$3.000 millones por año, para ejercer, además de promoción, muchas otras tareas.

- **En caldas buscan diversificar**

Las estadísticas del DANE indican que en Colombia hay sembradas unas 320.000 hectáreas en caña panelera, que producen al año 1,5 millones de toneladas. De esta actividad dependen 350.000 familias distribuidas en 27 departamentos. Uno de ellos es Caldas, donde hay cultivos alrededor de 11.000 hectáreas en caña. El secretario de Agricultura, Ángel Quintero, dijo que están trabajando en varios frentes como la renovación de cultivos con una cepa para pasar de producir 60 a 120 toneladas por hectárea; mejoramiento de trapiches comunitarios y en la agroindustria para diversificar la presentación de los productos derivados de panela y llegar a más consumidores.

Las importaciones de panela en el 2019 son significativas, ya que representan el 21.69% de las exportaciones al 30 de noviembre, porque históricamente no se reportaban cantidades representativas de importación de panela, teniendo en cuenta el precio promedio de la panela pagado al productor durante el año 2019 fue de \$1699 y el precio CIF de importación de panela pulverizada está por debajo del mercado nacional.

Tabla 3. Importaciones de Colombia

IMPORTACIONES				
PAISES	2016	2017	2018	2019*
ESTADOS UNIDOS	0	0	0,09	0
ALEMANIA	0	0	0	0
ARGENTINA	0	0	0	0
ARUBA	0	0	0	0
AUSTRALIA	0	2,5	0	0
BRASIL	0	81	0	1215
ECUADOR	505	1373	40	520
CANADA	0	0	0	0
CHILE	0	0	0	0
Resto del mundo	0	0	0	41
TOTAL	505	1456	40	1776

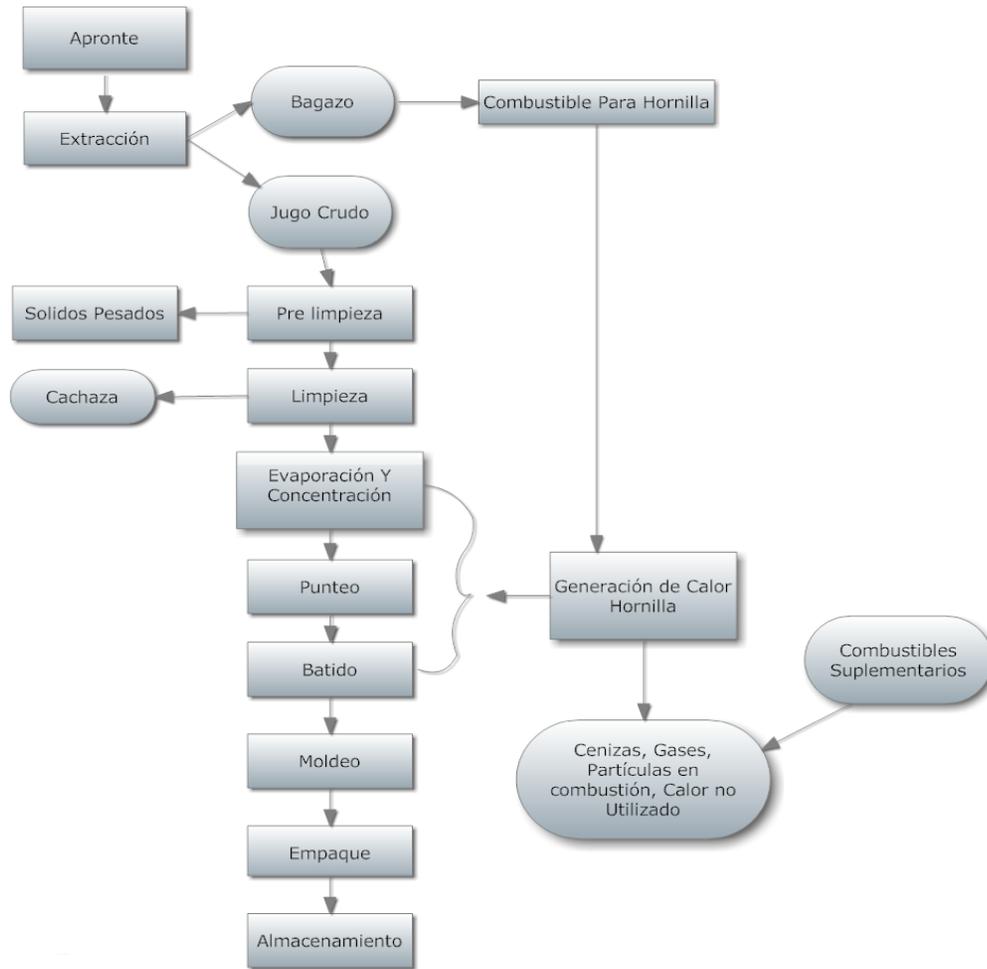
Fuente: DANE-DIAN corte 30 de noviembre de 2019

Fuente: (DANE-DIAN, 2019)

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. Actualmente, ASOPAS.S no posee un organigrama en el que se especifiquen los cargos y orden jerárquico. Sin embargo, cuenta con una estructura en la que se detalla el proceso efectuado para llevar a cabo el producto final. (Ver figura 4)

Figura 5. Organigrama según el proceso de producción de ASOPAS.S



Fuente: (ASOPAS.S, 2020)

Por su carácter asociativo ASOPAS.S se encuentra organizada en una estructura horizontal en la cual la toma de decisiones responde a las demandas colectivas de la junta de asociados. En ese sentido, las áreas de administración y producción no se encuentran diferenciadas por una estructura vertical que defina su jerarquización, organización y funcionamiento.

Cabe enfatizar que, es importante diseñar el organigrama de ASOPAS.S con los respectivos cargos y jerarquización de estos, ya que, al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos. En este sentido, el organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Al momento de la recolección de información, la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S no contaba con una misión definida.

“La misión es la razón de ser de la empresa, representa su identidad y personalidad en el momento presente y esta debe ser conocida por todos los colaboradores de la organización, ya que representa la filosofía de esta.” (Caldas et al., 2012, p. 19)

2.4.2 Visión. Al momento del levantamiento de información, la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S no contaba con una visión concreta.

“La visión es la capacidad de hacer un puente entre lo que es y lo que puede ser un negocio, así mismo son la idea para hacer única a la empresa u organización en el futuro ejecutando la misión organizacional.” (Lusthaus, 2002, p. 104).

2.4.3 Valores corporativos. Al momento de la realización del diagnóstico, la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S no contaba con valores trazados.

“Los valores son los principios asumidos y desarrollados por todos los integrantes de la empresa” (Caldas et al., 2012, p. 19)

2.4.4 Portafolio de productos. La Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S cuenta con el siguiente portafolio de productos:

Cuadro 3. Portafolio de productos Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE SAN SALVADOR-SILENCIO ASOPAS.S					
PANELA REDONDA x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g	PANELA EN POLVO Cont. Neto 1000g	PANELA REDONDA x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g	PANELA CUADRADA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	PANELA REDONDA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	MIEL 1000g

Fuente: (Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S, 2020)

- **Componente estratégico.** - Actualmente, la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S tiene alianzas comerciales con supermercados, minimarkets y discounters ubicados en el área rural del municipio de Restrepo Valle.
 - Garantiza la calidad de cada uno de los productos manufacturados.
 - El 90% de la comunidad se beneficia de la economía panelera y cuenta con alrededor de 120 hectáreas de caña cultivada.
 - Se antela a las necesidades del mercado, potenciando como ventaja competitiva la calidad y disposición de los productos y el desarrollo de una marca

valorada por los clientes. Bajo esa filosofía se genera valor agregado y aporta desarrollo para la comunidad, colaboradores y accionistas.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

En seguida, se exponen los elementos que contribuyen organizacionalmente con el logro de los objetivos fundamentados a lo largo de este documento y distinguen a la empresa de la competencia generando un valor diferencial. Por tal motivo, es importante presentar las matrices POAM, PCI y DOFA para identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, y las fortalezas y debilidades que posee la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S en el presente.

2.5.1 Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).

Posteriormente, se expone la matriz POAM de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S elaborada con el objetivo de identificar las amenazas y oportunidades existentes en la industria panelera en Colombia. Los entornos analizados por medio de esta matriz son de tipo económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico como se observa en el cuadro presentado a continuación:

Cuadro 4. Matriz POAM (Calificador entorno político)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
POLÍTICO									24	-3	27
Decreto No 410 DE 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio	La Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S cumple con los asuntos mercantiles regidos por las disposiciones de la ley comercial.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Resolución No. 799 de 2006	Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios para la producción y comercialización de panela.	El proceso productivo realizado por la Asociación cumple con los requisitos sanitarios con el fin de proteger la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Resolución 0312 de 2019	A través del cual se establecen los estándares mínimos del SG-SST.	La Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S no cuenta con un SG-SST para garantizar la seguridad de sus colaboradores.	Amenaza	Alto	Bajo	-1	3	1	-3	-3	0
Ley 2005 del 2 de diciembre de 2019	Por medio de la cual se generan incentivos a la calidad, promoción al consumo y comercialización de panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como a la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia	El presidente Duque destacó la importancia de la ley por los incentivos otorgados a todos los integrantes de la cadena, el impulso a la promoción al consumo y las perspectivas para incentivar aún más las exportaciones, especialmente a China y a mercados asiáticos.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9

Calificaciones

1 3

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 5. Matriz POAM (Calificador entorno económico)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
ECONÓMICO									6	-9	15
TRM	Tasa representativa del mercado para el cambio del dólar por pesos colombianos	La emergencia sanitaria causada por el COVID-19 incidió directamente en el incremento del dólar, situación que benefició a la industria panelera debido a las exportaciones realizadas.	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Inflación	La inflación es el aumento de precios de los bienes y servicios que se venden en un país.	A raíz de la pandemia la inflación al cierre de julio fue de 1,97% anual, no solo se situó por debajo del piso del rango meta del Banco de la República, de entre 2 y 4 por ciento, sino que, además, es la más baja registrada en más de seis años y medio. En julio del 2013 dicho indicador fue de 1,94 por ciento.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
TLC USA	Tratados de Libre Comercio	Los tratados de libre comercio traen consigo beneficios para la industria panelera que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto:	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9

		<p>permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas.</p>				
Ley de entidades financieras	<p>El fortalecimiento de las entidades financieras permite mayor cobertura en créditos con tasas de interés favorables para las MiPymes en Colombia.</p>	<p>La Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S posee la capacidad de endeudamiento para la ejecución de proyectos que promuevan su crecimiento y competitividad.</p>	Oportunidad	Bajo	Medio	<p>1 1 2 2 0 2</p>
						<p>Calificaciones 1 3</p>

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno social)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA						
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O	
									1	-14	15	
SOCIAL	Salario mínimo	Pago mínimo que se debe hacer a los trabajadores.	El alza del SMMLV para el año 2020 fue del 6% lo cual no afecta los costos operativos de la Asociación.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
	índice de Desempleo	Indicador de nivel ocupación al de la población.	Según el observatorio ciudadano Cali Cómo Vamos, la tasa de desempleo en Cali en el trimestre Abril – Junio de 2020 fue de 27,7%, 15,1 puntos porcentuales superior a la registrada en el mismo periodo de 2019 cuando fue de 12,6%.	Amenaza	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
	Migración	Cada día hay más venezolanos en Colombia y en el segundo trimestre de 2019 hubo un aumento del 11% de inmigrantes venezolanos en ese país respecto a los tres meses anteriores, según informó Migración Colombia.	La economía del país se ha visto afectada a corto plazo con repercusiones en el PIB entre un 0.23% y 0.41%.	Amenaza	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0

Contrabando	Actividad ilegal de mercancías.	Desde septiembre de 2018, Fedepanela ha venido denunciando la profunda crisis del sector dada la fuerte caída de los precios, el contrabando y otros factores.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	
Tendencias de consumo (Alimentos saludables)	Demanda de productos alimenticios.	Los consumidores actuales buscan alimentarse conscientemente con productos realizados con ingredientes más saludables u orgánicos. Apuestan por snacks más sofisticados a base de endulzantes naturales y bajos en calorías.	Oportunidad	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6	
										Calificaciones	3	2

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno tecnológico)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	o
TECNOLÓGICO									15	-3	18
Telecomunicaciones del sector	Servicios de internet con banda ancha, despliegue de redes móviles de 4ª generación, televisión por suscripción, redes satelitales, redes de fibra óptica entre otros servicios.	La llegada de la digitalización en la industria, y en general del día a día, ha abierto el camino a la cuarta revolución industrial optimizando la comunicación y el manejo de información en tiempo real.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Facilidad de acceso a la tecnología en el sector	Inversión en Tics para ampliar cobertura tecnológica a nivel nacional.	La industria colombiana cuenta con el apoyo del Ministerio de las Tics y accesos a tecnología digital utilizados para el posicionamiento de las marcas y la optimización de procesos y recursos mediante la recolección y el aprovechamiento de los datos.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9

Resistencia a cambios tecnológicos en el sector	Rezago para adoptar herramientas tecnológicas.	En la industria panelera es vital la implementación de herramientas tecnológicas. En este sentido, la resistencia a dichos cambios conlleva a perder mercado y disminuir su rentabilidad.	Amenaza	Alto	Bajo	-1 3 1 -3 -3 0
						Calificaciones 1 2

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Cuadro 8. Matriz POAM (Calificador entorno geográfico)

CALIFICADOR DE MATRIZ POAM			VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
TIPO DE FACTOR	DEFINICIÓN	DIAGNÓSTICO	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O
GEOGRÁFICO											
Infraestructura vial	Conectividad terrestre.	El Gobierno Nacional garantiza mejoras viales en el Valle del Cauca. Las prioridades son la malla vial del departamento y la conexión con Buenaventura.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Cambio climático	Variación en el estado del sistema climático.	En el Valle del Cauca, el calentamiento global afecta de manera directa el cultivo de caña y con ello la producción de panela.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
										Calificaciones	1 1

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Luego de la realización de la Matriz POAM, se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Cuadro 9. Calificación matriz POAM

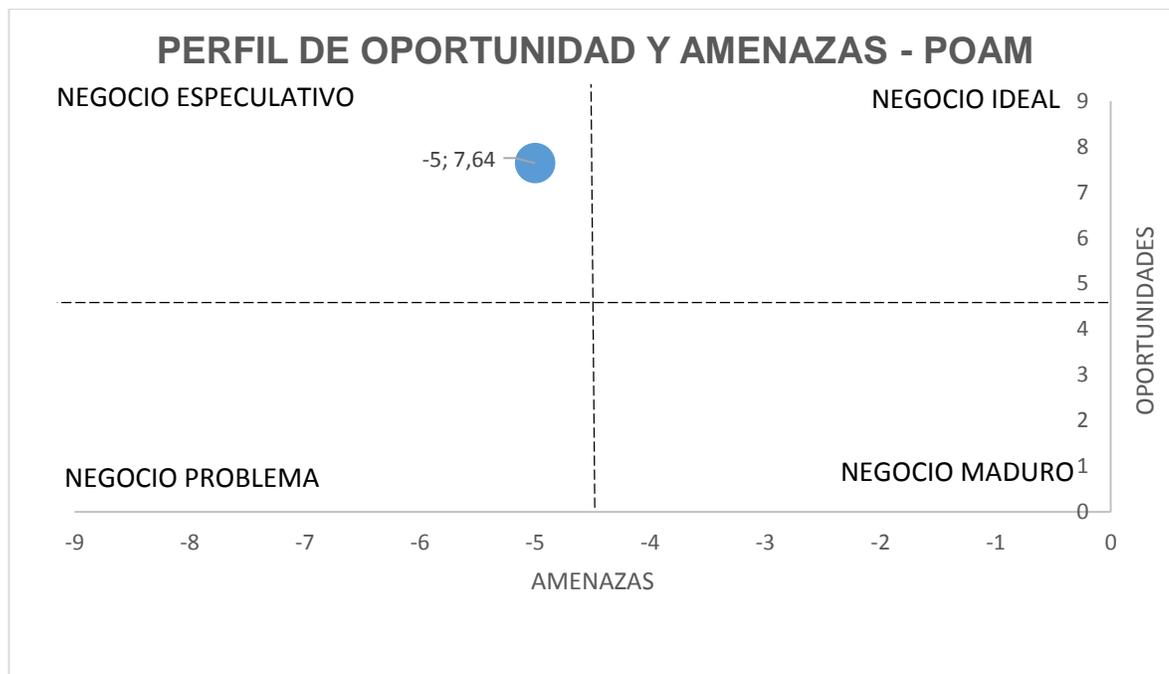
CALIFICACIÓN POAM		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FACTORES POLÍTICOS	-3	27
FACTORES ECONÓMICOS	-9	15
FACTORES SOCIALES	-14	15
FACTORES TECNOLÓGICOS	-3	18
FACTORES GEOGRÁFICOS	-9	9
TOTALES	-38	84
PROMEDIOS	-5,42	7,64

TOTAL CALIFICACIONES	
AMENAZAS	7
OPORTUNIDADES	11

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se muestra la representación gráfica de la matriz POAM elaborada para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Gráfico 1. Perfil de oportunidad y amenazas - POAM



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

En la gráfica 1, se evidencia que la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S está posicionada en el cuadrante **Negocio Especulativo**, debido a que la empresa tiene muchas oportunidades, pero se corren muchos riesgos.

Frente a las oportunidades más significativas se identificó el cumplimiento del Decreto No 410 DE 1971 el cual hace énfasis en los asuntos mercantiles regidos por las disposiciones de la ley comercial, la Resolución No. 799 de 2006 por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios para la producción y comercialización de panela, la Ley 2005 del 2 de diciembre de 2019 por medio de la cual se generan incentivos a la calidad, promoción al consumo y comercialización de panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como a la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia.

Así mismo, la Tasa Representativa del Mercado (TRM) debido a las exportaciones dadas en el sector panelero, el Tratado de Libre Comercio con USA, las telecomunicaciones del sector, la facilidad de acceso a la tecnología en el sector, la inversión en Tics para ampliar cobertura tecnológica a nivel nacional y la conectividad terrestre.

2.5.2 Matriz PCI. El Perfil de Capacidad Interna **-PCI-**, es una matriz que permite calificar en que grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S. Para ello, se tienen en cuenta las variables presentadas a continuación:

- Capacidad directiva.
- Capacidad de mercadeo.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad talento humano.

En seguida, se presentan las variables que conforman la capacidad directiva de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Cuadro 10. Matriz PCI (Capacidad directiva)

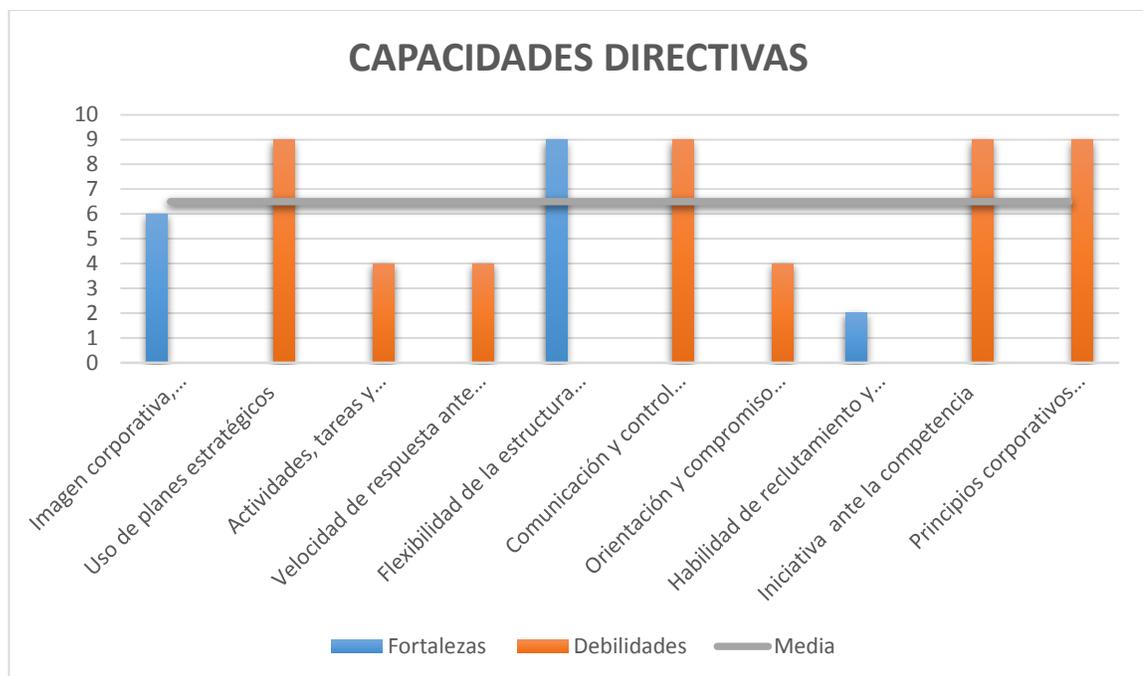
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
DIRECTIVA									
Imagen corporativa, responsabilidad social	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Uso de planes estratégicos	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Actividades, tareas y funciones claras definidas	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Flexibilidad de la estructura organizacional	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Comunicación y control gerencial	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Orientación y compromiso organizacional	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano	Fortaleza	Medio	Bajo	1	2	1	2	0	2
Iniciativa ante la competencia	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Principios corporativos (Misión, Visión, Valores)	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
							Calificaciones	7	3

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se presenta gráficamente el comportamiento de cada variable correspondiente a la capacidad directiva de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Gráfico 2. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad directiva)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Seguidamente, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad de mercadeo de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Cuadro 11. Matriz PCI (Capacidad mercadeo)

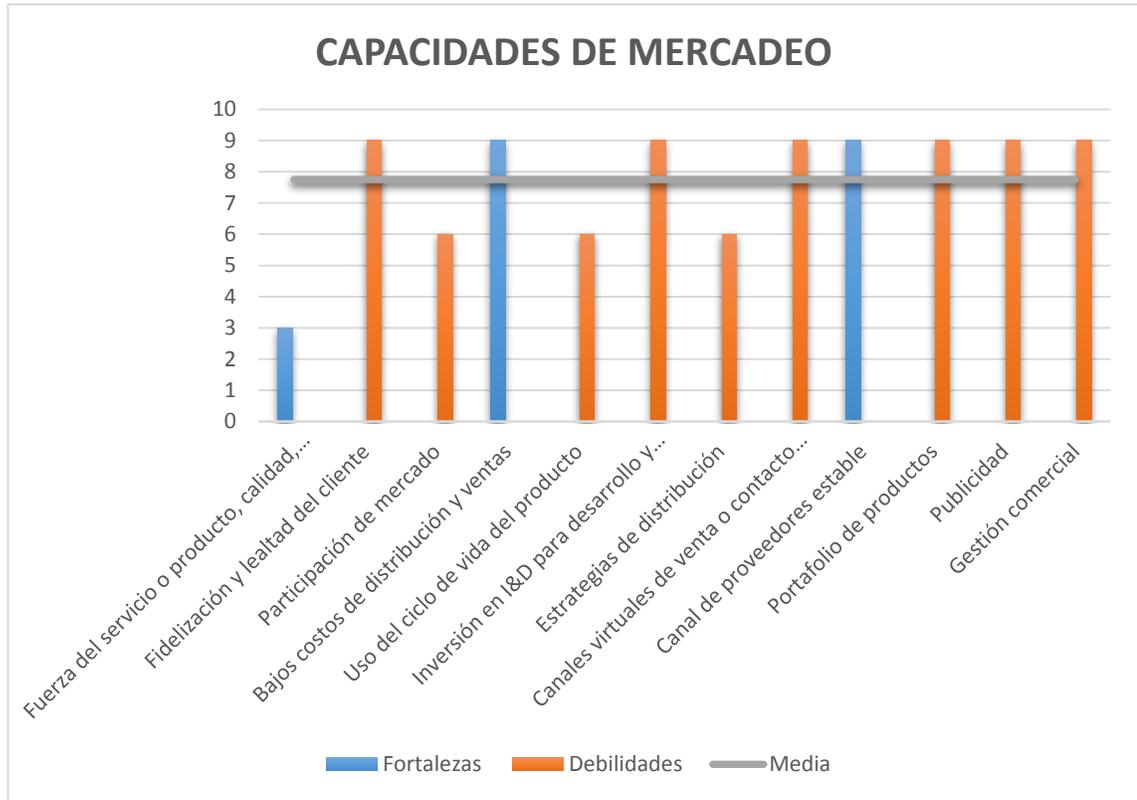
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE MERCADEO	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Fuerza del servicio o producto, calidad, exclusividad	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Fidelización y lealtad del cliente	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Participación de mercado	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Bajos costos de distribución y ventas	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Uso del ciclo de vida del producto	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Inversión en I&D para desarrollo y mejoramiento de productos o servicios	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Estrategias de distribución	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Canales virtuales de venta o contacto con los clientes	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Canal de proveedores estable	Fortaleza	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9
Portafolio de productos	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Publicidad	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Gestión comercial	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
							-51	-72	21
				Calificaciones				9	3

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Posteriormente, se muestra la representación gráfica de la capacidad de mercadeo de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Gráfico 3. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad de mercadeo)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Seguidamente, se expone la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad financiera que posee actualmente la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Cuadro 12. Matriz PCI (Capacidad financiera)

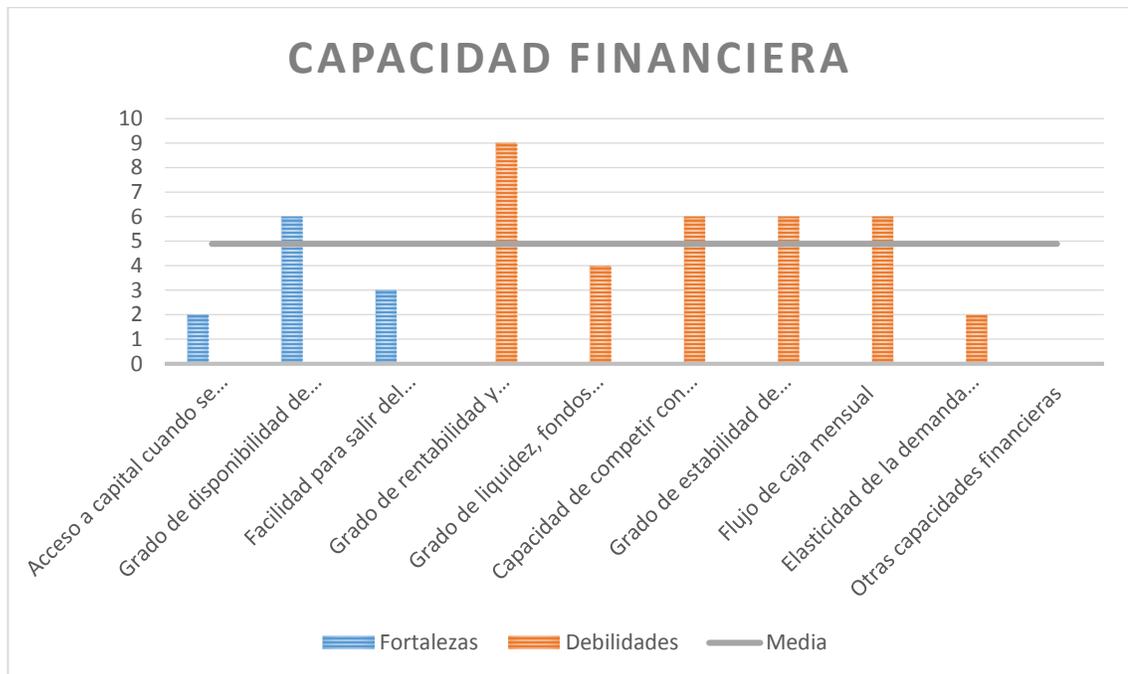
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL FINANCIERA	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Acceso a capital cuando se requiere	Fortaleza	Bajo	Medio	1	1	2	2	0	2
Grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Facilidad para salir del mercado	Fortaleza	Bajo	Alto	1	1	3	3	0	3
Grado de rentabilidad y retorno de la inversión	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Grado de liquidez, fondos internos disponibles.	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Capacidad de competir con precios	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Grado de estabilidad de costos y gastos	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Flujo de caja mensual	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Elasticidad de la demanda ante los precios	Debilidad	Bajo	Medio	-1	1	2	-2	-2	0
				0	0	0	0	0	0
				Calificaciones				6	3

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se presenta la gráfica del comportamiento de las variables de la capacidad financiera de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Gráfico 4. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad financiera)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Del mismo modo, se muestra la calificación de cada una de las variables que conforman la capacidad tecnológica de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Cuadro 13. Matriz PCI (Capacidad tecnológica)

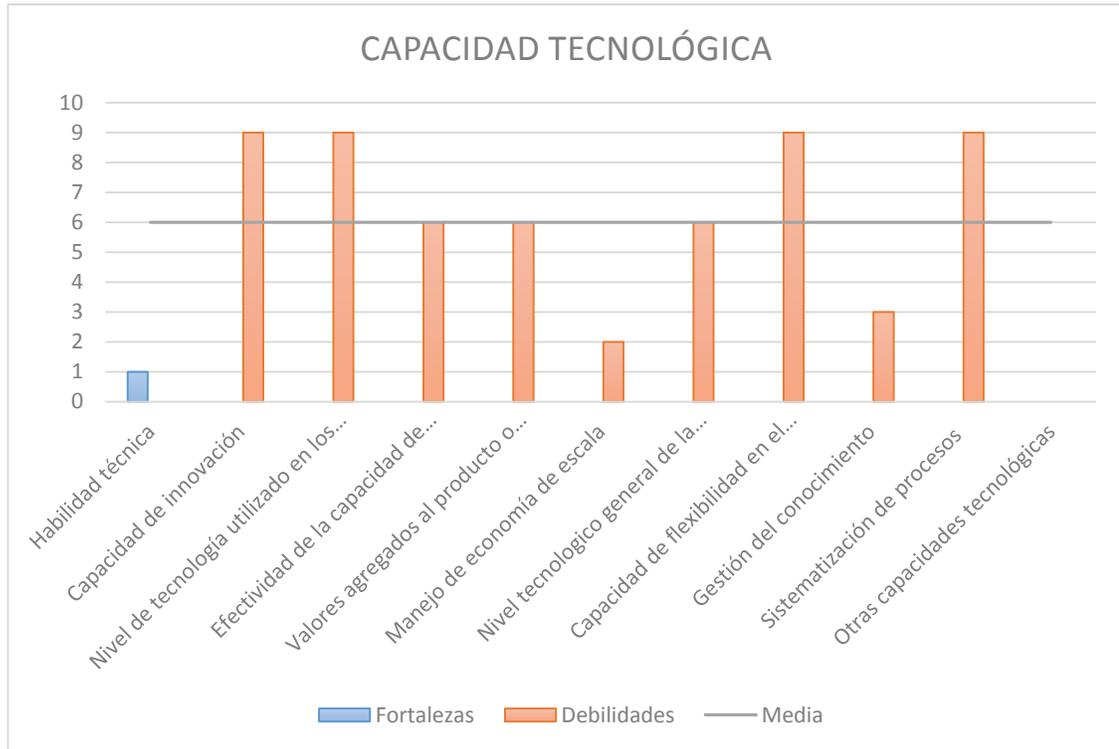
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL TECNOLÓGICA	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Habilidad técnica	Fortaleza	Bajo	Bajo	1	1	1	1	0	1
Capacidad de innovación	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Nivel de tecnología utilizado en los procesos administrativos y operativos	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Efectividad de la capacidad de distribución	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Valores agregados al producto o servicio	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Manejo de economía de escala	Debilidad	Medio	Bajo	-1	2	1	-2	-2	0
Nivel tecnologico general de la compañía	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Capacidad de flexibilidad en el almacenamiento	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Gestión del conocimiento	Debilidad	Bajo	Alto	-1	1	3	-3	-3	0
Sistematización de procesos	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
				0	0	0	0	0	0
								Calificaciones	9 1

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Posteriormente, se expone la representación gráfica de la capacidad tecnológica de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Gráfico 5. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad tecnológica)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Finalmente, se presenta la calificación dada a las variables que conforman la capacidad talento humano de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Cuadro 14. Matriz PCI (Capacidad talento humano)

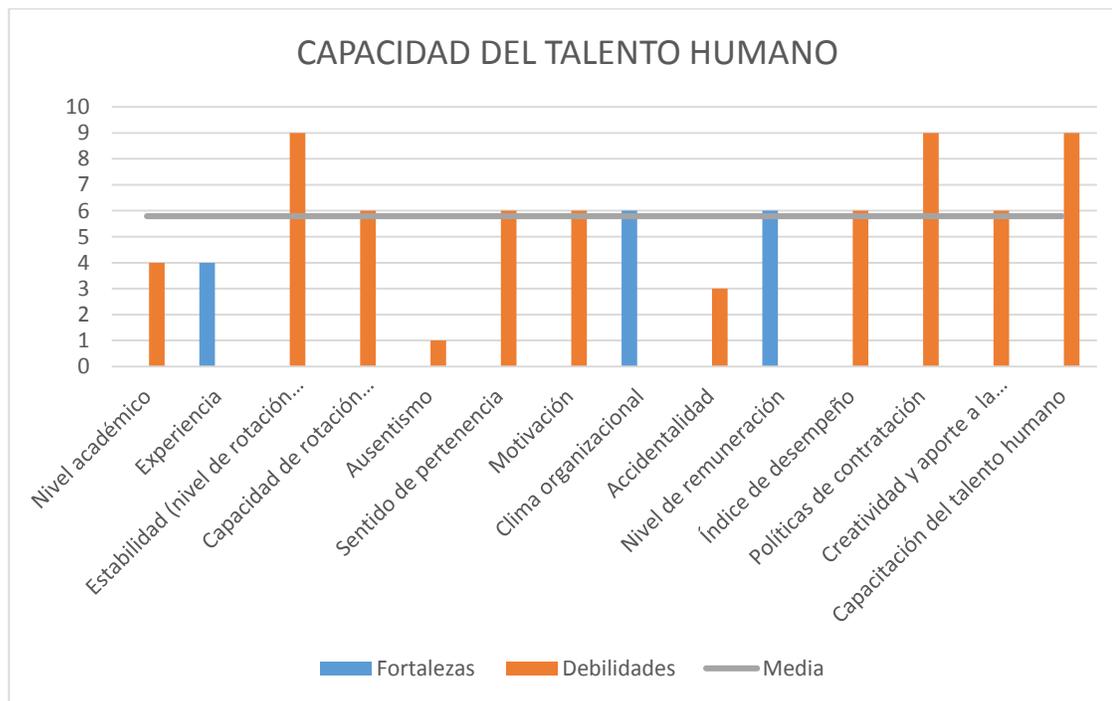
CALIFICADOR DE MATRIZ PCI

CAPACIDAD INSTITUCIONAL TALENTO HUMANO	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FACTOR			VALORACIÓN CUANTITATIVA					
	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	D	F
Nivel académico	Debilidad	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0
Experiencia	Fortaleza	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4
Estabilidad (nivel de rotación del TH)	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Capacidad de rotación (Polifuncionalidad)	Debilidad	Alto	Medio	-1	3	2	-6	-6	0
Ausentismo	Debilidad	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0
Sentido de pertenencia	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Motivación	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Clima organizacional	Fortaleza	Alto	Medio	1	3	2	6	0	6
Accidentalidad	Debilidad	Bajo	Alto	-1	1	3	-3	-3	0
Nivel de remuneración	Fortaleza	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6
Índice de desempeño	Debilidad	Medio	Alto	-1	2	3	-6	-6	0
Políticas de contratación	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
Creatividad y aporte a la innovación	Debilidad	Alto	Medio	-1	3	2	-6	-6	0
Capacitación del talento humano	Debilidad	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0
								Calificaciones	11 3

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

En seguida, se expone la representación gráfica de la capacidad talento humano de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S según la calificación previa:

Gráfico 6. Perfil de la Matriz PCI (Capacidad talento humano)



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

De acuerdo con la evaluación de cada variable de la matriz PCI se identificaron factores internos notables que han impactado de manera positiva y negativa a la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S. Con respecto a las fortalezas que se evidenciaron en su capacidad directiva, se destaca la imagen corporativa y la flexibilidad de la estructura organizacional.

Frente a las debilidades identificadas, se resaltan la carencia de planes estratégicos, la falta de claridad en actividades, tareas y funciones laborales, la comunicación y control gerencial y la carencia de principios corporativos (Misión, visión y valores).

Como resultado de la elaboración de la Matriz PCI, se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Cuadro 15. Calificación matriz PCI

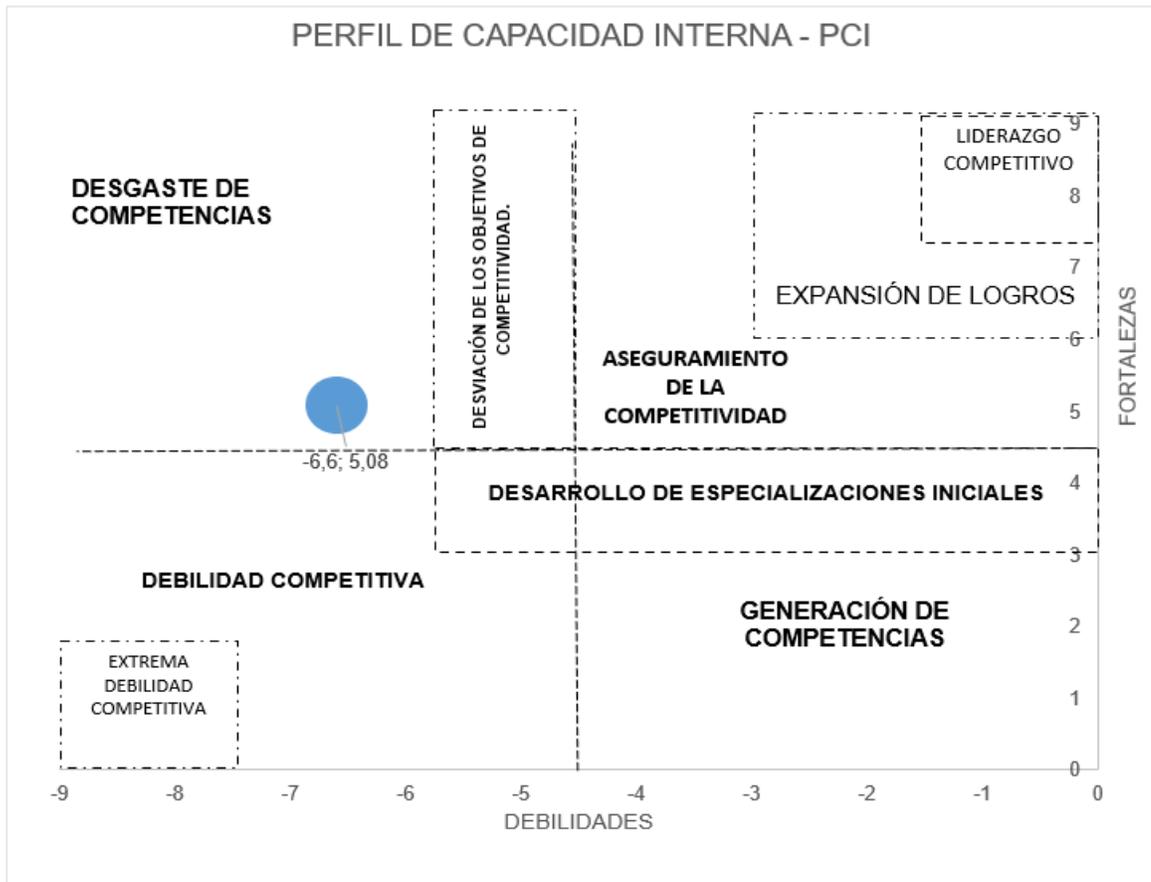
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DIRECTIVA	-48	17
DE MERCADEO	-72	21
FINANCIERA	-33	11
TECNOLÓGICA	-59	1
TALENTO HUMANO	-65	16
TOTALES	-277	66
PROMEDIOS	-6,60	5,08

TOTAL CALIFICACIONES	
FORTALEZAS	13
DEBILIDADES	42

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se expone la representación gráfica de la matriz PCI realizada en la Asociación de Panaderos de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Gráfico 7. Perfil de capacidad interna - PCI



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A partir del análisis de las capacidades internas realizado en la Asociación, el cuadrante en el que se posiciona es el cuatro (4) denominado “Desgaste de competencias”. (Ver gráfica 7)

Estar en esa zona indica que la entidad ha desarrollado fortalezas importantes. No obstante, las debilidades han crecido a niveles superiores al 66%. Por ello, la propuesta de mejoramiento debe estar enfocada en atender las debilidades que representan un desgaste significativo en la Asociación actualmente.

2.5.3 Matriz DOFA. A continuación, se presenta la matriz DOFA en la cual se exponen las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S. para llevar a cabo la planificación estratégica a partir de un diagnóstico completo sobre el negocio y el ambiente que lo rodea. (Ver cuadro 16)

Cuadro 16. Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA		F1: Imagen Corporativa	D1. Uso de planes estratégicos
		F2. Flexibilidad de la estructura organizacional	D2. Actividades, tareas y funciones claras definidas
		F3. Bajos costos de distribución y ventas	D3. Estrategias de distribución
		F4. Fuerza de producto y calidad	D4. Principios corporativos
		F5. Acceso a capital cuando se requiera	D5. Publicidad
		F6. Grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento	D6. Participación en el mercado
		F7. Habilidad técnica	D7. Gestión comercial
		F8. Experiencia	D8. Grado de liquidez
		F9. Clima organizacional	D9. Capacitación del talento humano
OPORTUNIDADES	FO	DO	
O1: Ley 2005 del 2 de diciembre de 2019 <i>“Incentivos a la calidad, promoción al consumo y comercialización de panela”</i>	F4O5. Incursionar en el mercado de Endulzantes naturales bajos en calorías para aumentar la cuota de mercado.	D7O1. Aumentar la liquidez desarrollando programas de exportación a USA.	
O2: TRM			
O3: Telecomunicaciones del sector	F7O7. Potenciar la habilidad técnica del talento humano para fortalecer los procesos organizacionales y realizar alianzas estratégicas.	D2O1. Establecer y fortalecer los procesos y áreas internas para garantizar una mejor gestión administrativa y a su vez beneficiarse de los incentivos brindados por el Gobierno.	
O4. Infraestructura vial			
O5. Tendencias de consumo (Alimentos saludables)	F1O1. Aprovechar Ley 2005 de 2019 para consolidar la imagen corporativa del negocio.	D4O2. Aumentar la participación en el mercado mediante el diseño de un plan de marketing digital beneficiándose de las telecomunicaciones del sector.	
O6. TLC - USA			

O7. Alianzas estratégicas en el Sector	F3O7. Realizar alianzas comerciales con empresas proveedoras de maquinaria, transporte e insumos para optimizar costos de distribución y ventas.	D2O7. Crear un área comercial para afianzar las alianzas estratégicas en el sector.
AMENAZAS	FA	DA
A1. Inflación	F2A2. Aprovechar la flexibilidad de la estructura organizacional para incorporar personal que mejore la competitividad de la Asociación en pro de reducir la tasa de desempleo.	D5A6. Fortalecer la publicidad y comunicación para mitigar la resistencia a cambios tecnológicos en el sector.
A2. Índice de desempleo		
A3. Resolución 0312 de 2019 A través del cual se establecen los estándares mínimos del SG-SST.	F8A6. Potenciar la experiencia para mejorar los procesos productivos y mitigar el acceso de nuevos competidores en el sector.	D9A4. Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para mejorar los procesos organizacionales en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando.
A4. Contrabando	F5A3. Acceder a capital para llevar a cabo la implementación de un SG-SST.	D6A2. Diseñar la estructura organizacional de ASOPAS.S para reducir la amenaza que representa el ingreso de <i>nuevos competidores en el sector.</i>
A5. Resistencia a cambios tecnológicos en el sector		
A6. Nuevos competidores en el sector		
A7. Cambio climático	F4A1. Beneficiarse de la fuerza del producto y calidad para implementar estrategias que generen valor en pro de resistir el impacto causado por las variaciones de la inflación.	D1A1. Implementar planes estratégicos para lograr los objetivos organizacionales trazados y atenuar el impacto de la <i>Creación de nuevos impuestos.</i>
A8. Creación de nuevos impuestos		

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis DOFA**

A partir de la matriz DOFA elaborada, se logró establecer la necesidad de diseñar la estructura organizacional de ASOPAS.S para reducir la amenaza que representa el ingreso de nuevos competidores en el sector. Además, establecer y fortalecer los procesos y áreas internas para garantizar una mejor gestión administrativa y a su

vez beneficiarse de los incentivos brindados por el Gobierno trazados en el marco de la Ley 2005 del 2019.

Del mismo modo, se corroboró la importancia de implementar planes estratégicos continuamente para lograr los objetivos organizacionales trazados y atenuar el impacto de la creación de nuevos impuestos.

También, se evidenció la necesidad de diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para mejorar los procesos organizacionales en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando.

Además, se identificó la importancia de aumentar la participación en el mercado mediante el diseño de un plan de marketing digital beneficiándose de las telecomunicaciones del sector.

Finalmente, se identificó la necesidad de incursionar en el mercado de endulzantes naturales bajos en calorías para aumentar la cuota de mercado y aprovechar la flexibilidad de la estructura organizacional para incorporar personal que mejore la competitividad de la Asociación en pro de reducir la tasa de desempleo.

2.5.4 Análisis de vulnerabilidad. A partir de este análisis se determinan los niveles de riesgo, predisposición y exposición de una serie de eventualidades o situaciones que influyen negativamente en la empresa. De esta manera, se procede a presentar la calificación de las variables evaluadas en la matriz de diagnóstico de vulnerabilidad de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

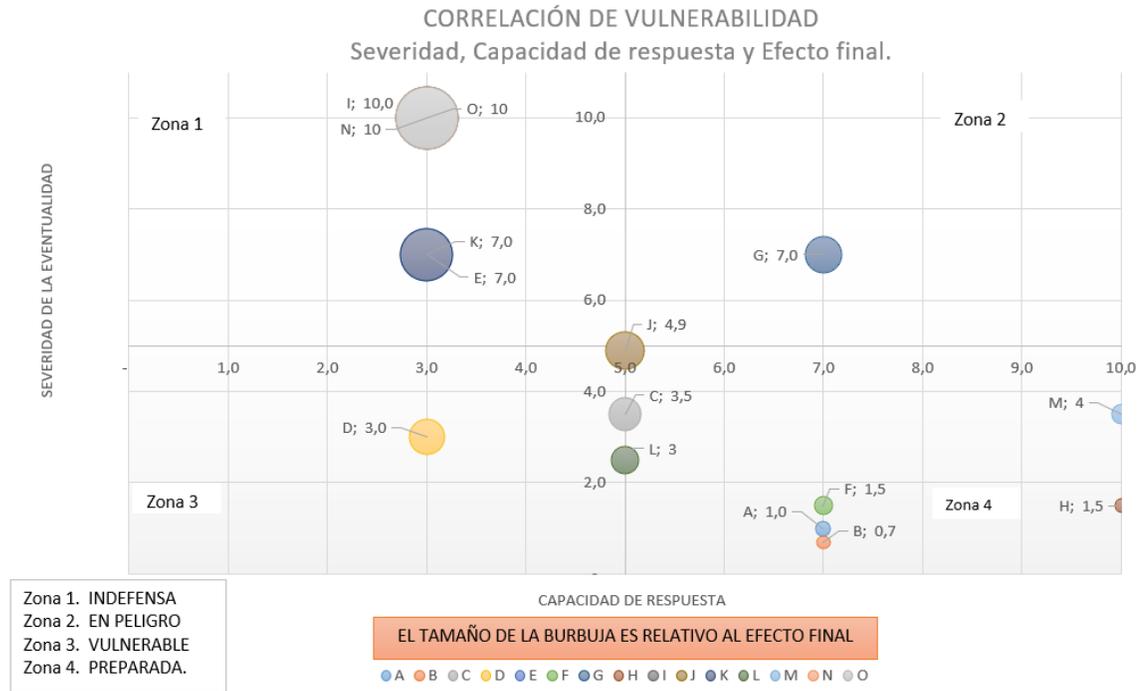
Cuadro 17. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DE VULNERABILIDAD:		ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE SAN SALVADOR-SILENCIO ASOPAS.S				
PRINCIPALES EVENTUALIDADES PREVISTAS A PARTIR DE LOS PUNTALES	IDENTIFICADOR	NIVEL DE IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	SEVERIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	EFECTO
1 Imagen corporativa deteriorada	A	Catastrófico	Muy remota	1,0	Altamente preparados	0,4
2 Baja calidad de los productos	B	Alto	Muy remota	0,7	Altamente preparados	0,3
3 Toma de decisiones centralizada	C	Alto	Muy probable	3,5	Medianamente preparados	2,1
4 Inconformidad de los clientes por el mal trato	D	Catastrófico	Probable	3,0	Mínimamente preparados	2,4
5 Deslealtad de los clientes	E	Catastrófico	Frecuente	7,0	Mínimamente preparados	5,6
6 Productos con poca fuerza competitiva	F	Medio	Probable	1,5	Altamente preparados	0,6
7 Productos limitados	G	Alto	Inminente	7,0	Altamente preparados	2,8
8 Altos costos de distribución y ventas	H	Medio	Probable	1,5	Totalmente preparados	0
9 Falta de efectividad en los procesos organizacionales	I	Catastrófico	Inminente	10,0	Mínimamente preparados	8
10 Alto nivel de deserción de clientes	J	Alto	Frecuente	4,9	Medianamente preparados	3
11 Desconocimiento de los clientes	K	Alto	Inminente	7	Mínimamente preparados	6
12 Pérdida de mercado	L	Medio	Muy probable	3	Medianamente preparados	2
13 Elevados precios por inestabilidad de costos y gastos	M	Medio	Frecuente	4	Totalmente preparados	1
14 Carencia de direccionamiento estratégico	N	Catastrófico	Inminente	10	Mínimamente preparados	8
15 Inexistencia de estructura organizacional	O	Catastrófico	Inminente	10	Mínimamente preparados	8

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Posteriormente, se muestra la representación gráfica de la Matriz de Diagnóstico de Vulnerabilidad de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Gráfico 8. Matriz de diagnóstico de vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Así mismo, se presenta la escala interpretativa de la matriz de vulnerabilidad:

ESCALA INTERPRETATIVA	
Nivel mayor a 85%:	Nivel de vulnerabilidad muy alto
Nivel entre 60% y 84,99%:	Nivel de vulnerabilidad alto
Nivel entre 30% y 59,9%:	Nivel de vulnerabilidad medio
Nivel inferior al 30%:	Nivel de vulnerabilidad relativamente bajo

Fuente: (Muñoz Bonilla, 2018).

Teniendo en cuenta la escala presentada, se establece que el nivel de vulnerabilidad de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S es ALTO, ya que de los quince (15) puntales evaluados cinco (5) están localizados en la zona cuatro (4) es decir entre el 60% y 84,99%.

Así mismo, se señala que las variables que impactarían negativamente en la Asociación por estar indefensa ante estas son:

- Falta de efectividad en los procesos organizacionales.
- Desconocimiento de los clientes.
- Carencia de direccionamiento estratégico.
- Inexistencia de estructura organizacional.

2.5.5 Matriz del perfil competitivo. Seguidamente, se presenta la matriz del perfil competitivo elaborada con el propósito de minimizar el riesgo del negocio y trazar acciones estratégicas acertadas, evaluando la posición estratégica de los principales competidores de la Asociación a partir de una calificación exacta de sus fortalezas y debilidades en relación con estos. Cabe señalar que, los factores críticos o determinantes para el éxito en las empresas pertenecientes a la industria panelera son; la administración, mercadeo, finanzas, tecnología, innovación, logística y distribución y talento humano.

Cuadro 18. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S			Industrias Alimenticias El Trébol S.A		Aipsacol S.A.		La Alsacia S.A	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Administración	15%	1	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Mercadeo	15%	1	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Finanzas	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Tecnología	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,2
Innovación	15%	2	0,30	2	0,30	1	0,15	2	0,3
Logística y distribución	15%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Talento Humano	15%	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Total	100%		2,55		3,00		2,85		2,75

Fuente: Elaboración propia

En la matriz del perfil competitivo realizada para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S se confirma que la administración y el mercadeo son factores críticos que inciden en la falta de efectividad en la ejecución de las funciones administrativas como planeación, organización, dirección y control, las cuales afectan de manera directa la competitividad y rentabilidad.

Del mismo modo, se refleja una posición competitiva desfavorable con respecto a los competidores logrando un peso ponderado de 2,55. Además, se destaca que la Asociación en el aspecto logístico y de distribución cuenta con posición fuerte frente a los otros competidores y que Industrias Alimenticias El Trébol S.A es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3,00.

Industrias Alimenticias El Trébol S.A, produce y comercializa panela de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, ayudando a la protección del medio ambiente y el bienestar de la comunidad.

Panela el Trébol, es el trapiche más representativo de la región, con más de 20 años que respaldan el éxito y cumplimiento en todos sus objetivos, técnicos, administrativos, comerciales y sociales.

2.5.6 Análisis del portafolio BCG. Con el propósito de analizar el crecimiento y la cuota de mercado de cada uno de los productos manufacturados en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S, se expone la Matriz BCG (también conocida como Modelo Boston Consulting Group), la cual permite establecer que estrategias se pueden desarrollar en pro del crecimiento y sostenibilidad de la entidad. Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes según la tasa de crecimiento y participación del producto en el mercado:

- Producto estrella
- Producto vaca

- Producto perro
- Producto interrogante. (Ver cuadro 19)

Cuadro 19. Matriz BCG

		CUOTA RELATIVA DEL MERCADO	
		Fuerte	Débil
TASA DE CRECIMIENTO	ALTO	ESTRELLA PANELA REDONDA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g MIEL 1000g	INTERROGANTE PANELA EN POLVO Cont. Neto 1000g
	BAJO	VACA PANELA CUADRADA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	PERRO PANELA REDONDA x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g PANELA REDONDA x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g

Fuente: Elaboración propia

- **Cuadrante estrella:** En este cuadrante se sitúan aquellos productos que tienen la mejor cuota de mercado y generan un flujo de efectivo óptimo. En este sentido, la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S posee los productos estrella presentados en seguida:
 - Panela Redonda MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g
 - Miel 1000g
- **Cuadrante vaca:** En este cuadrante se incorporan aquellos productos que poseen una cuota de mercado representativa. Sin embargo, cuentan con pocas

perspectivas de crecimiento. De esta manera, la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S posee el siguiente producto vaca:

- Panela Cuadrada MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g

- **Cuadrante interrogante:** Los productos que hacen parte de este cuadrante se caracterizan por ser innovadores, pero con ventas escasas debido a su reciente introducción en el mercado. En la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S el producto interrogante es:

- Panela en polvo Cont. Neto 1000g

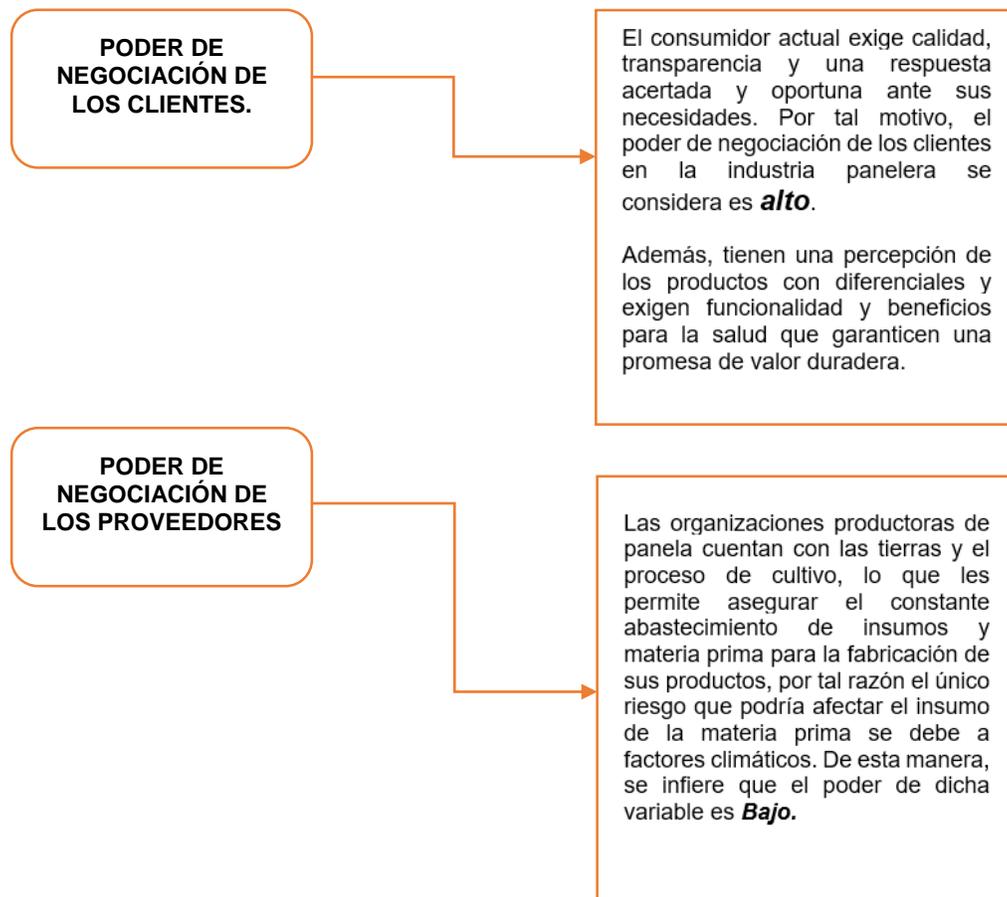
- **Cuadrante perro:** Son productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Su crecimiento ha disminuido, así como su participación en el mercado.

- Panela Redonda x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g

- Panela Redonda x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g

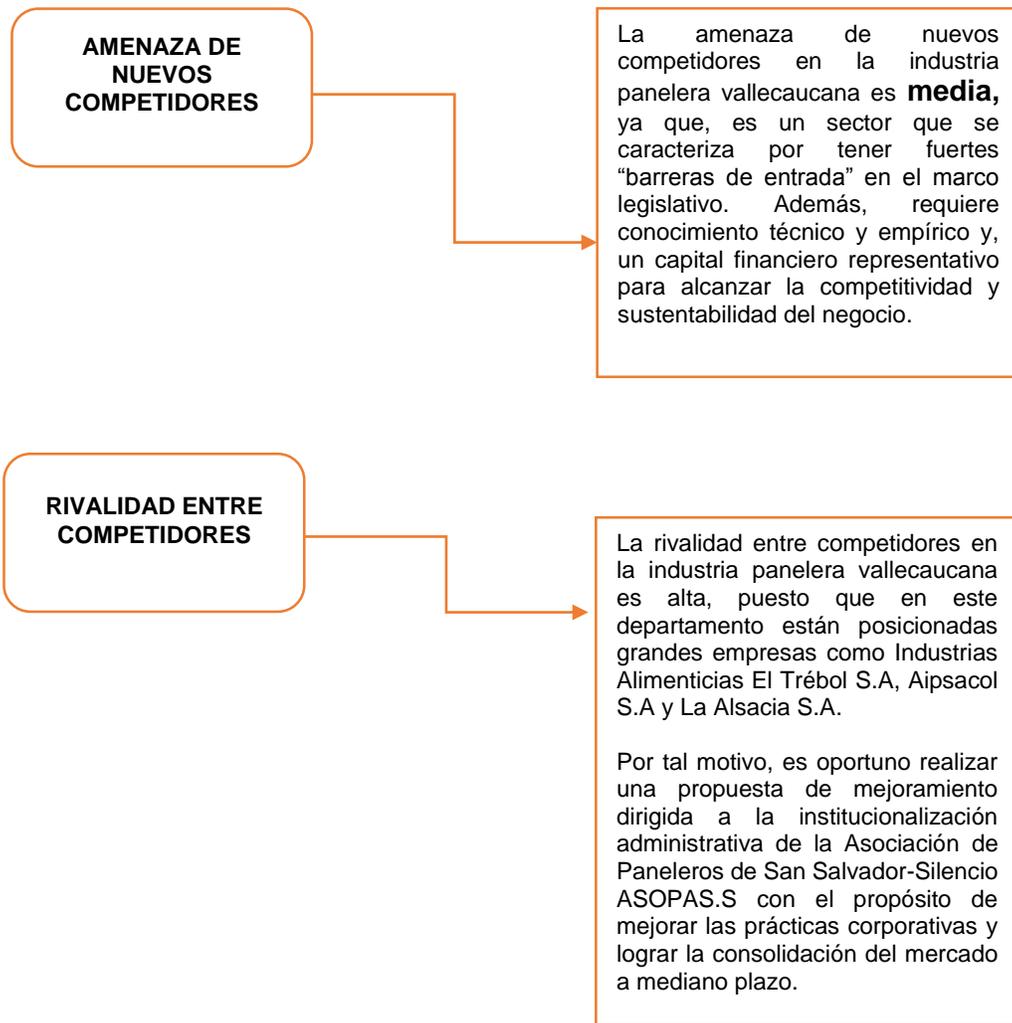
2.5.7 Análisis competitivo de Michael Porter. La Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S pertenece a la clase 1072 en la que se incorporan todas las empresas dedicadas a la elaboración de panela según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU) emitida por el DANE (2020), un segmento empresarial dinámico en el que participan más de 350.000 familias que generan 287.000 empleos directos. Por ello, es necesario presentar un análisis competitivo utilizando las cinco fuerzas de Porter con el propósito de mitigar el impacto causado por posibles amenazas que impidan el crecimiento de la entidad. (Ver figura 5)

Figura 6. Cinco fuerzas de Porter



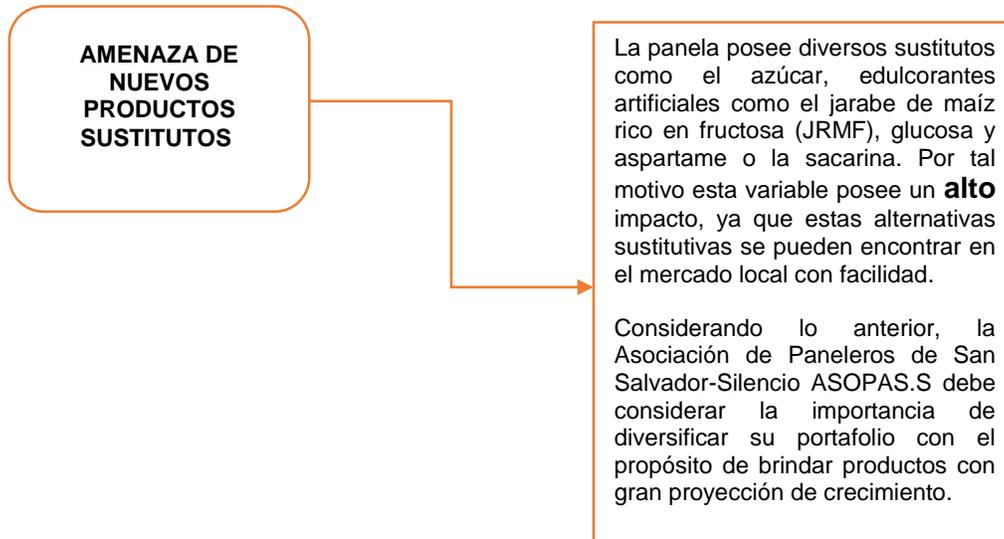
Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Figura 5. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Figura 5. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.5.8 Análisis de crecimiento vectorial. Este análisis es realizado con el objetivo de identificar oportunidades de crecimiento en la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S, y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados clasificándolos en nuevos o existentes.

A partir de la información obtenida se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o existentes. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Ver cuadro 20).

Cuadro 20. Análisis de crecimiento vectorial

		PRODUCTOS	
		Existente	Nuevo
MERCADOS	Existente	Penetración del mercado Panela pulverizada saborizada.	Desarrollo de productos o diversificación Panela con leche.
	Nuevo	Alianzas comerciales con Almacenes de cadena y discounters ubicados en la ciudad de Cali. Plan de exportación dirigido a países como USA y España.	Mermelada de panela.
		Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

- Estrategia de penetración de mercados:** Corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos existentes. En este caso, la estrategia esta direccionada a la introducción de un producto denominado panela pulverizada saborizada, con el objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con la misma línea de productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:
 1. Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes.

2. Captar las preferencias de clientes de los competidores.
3. Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** Es el cuadrante de la combinación productos existentes con nuevos mercados. En este caso es necesario realizar alianzas comerciales con almacenes de cadena y discounters ubicados en la ciudad de Cali y desarrollar un plan de exportación dirigido a países como USA y España con el objetivo de incorporar los productos en nuevos mercados en los cuales los productos de la Asociación puedan ser valorados. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:

1. Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución.
2. Atraer clientes de otros segmentos del mercado.
3. Participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero.
4. Publicidad a nivel internacional.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** Corresponde al cuadrante de la combinación nuevos productos en mercados existentes. El objetivo de esta estrategia es crear y desarrollar un producto novedoso, en este caso panela con leche, con el propósito de fusionar dos alimentos con alto valor nutricional.

- **Estrategia de diversificación:** Es el cuadrante con la combinación nuevos productos en nuevos mercados. El objetivo de esta estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos, en este caso se propone la introducción de una mermelada a base de panela.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS DE SAN SALVADOR-SILENCIO ASOPAS.S UBICADA EN RESTREPO – VALLE DEL CAUCA

A continuación, se presenta el modelo de solución que refleja las acciones estratégicas enfocadas en mejorar la institucionalización administrativa de ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca, tomando como referencia el diagnóstico realizado previamente.

Dicho modelo consta de un plan de acción el cual será empleado para la gestión y control de actividades definidas. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

A partir de ello, se procede a presentar la propuesta de mejoramiento conformada por diversas estrategias que poseen una serie de actividades, indicadores, responsables, fecha estimada de inicio y finalización y presupuesto.

Cuadro 21. Plan de acción – Estrategias FO

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	F4O5. Incursionar en el mercado de Endulzantes naturales bajos en calorías para aumentar la cuota de mercado.	Ampliar el portafolio de productos con líneas que satisfagan las necesidades del consumidor actual.	% Nivel de satisfacción de los clientes	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO	20/01/2021	20/06/2021	Equipo mezcladora industrial \$2.450.000
2	F7O7. Potenciar la habilidad técnica del talento humano para fortalecer los procesos organizacionales y realizar alianzas estratégicas.	Realizar jornadas de brainstorming o lluvia de ideas para retroalimentar las falencias y mejorar continuamente.	% Mejoramiento continuo	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO	20/02/2021	20/02/2022	\$0
3	F1O1. Aprovechar Ley 2005 de 2019 para consolidar la imagen corporativa del negocio.	Buscar incentivos para exportar cada una de las líneas de panela al mercado internacional.	% Expansión de mercado	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR	17/03/2021	17/03/2022	\$0
4	F3O7. Realizar alianzas comerciales con empresas proveedoras de maquinaria, transporte e insumos para optimizar costos de distribución y ventas.	Contactar empresas proveedoras de maquinaria, transporte e insumos ubicadas en el Valle del Cauca.	(%) optimización de recursos	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR	17/03/2021	17/03/2022	\$0
TOTAL							\$2.450.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Plan de acción – Estrategias FA

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	F2A2. Aprovechar la flexibilidad de la estructura organizacional para incorporar personal que mejore la competitividad de la Asociación en pro de reducir la tasa de desempleo.	<p>Contratar a un director de mercadeo.</p> <p>Subcontratar un coach empresarial que capacite al personal en organización y mejora de procesos administrativos liderazgo, empoderamiento y servicio al cliente.</p>	<p>% Asertividad y Efectividad de la Gestión de mercadeo.</p> <p>(%) satisfacción de los colaboradores</p>	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO	25/01/2021	25/01/2022	\$15.000.000 Presupuesto anual.
2	F5A3. Acceder a capital para llevar a cabo la implementación de un SG-SST.	Implementar un SG-SST en cumplimiento a lo establecido en el decreto 1072 de 2015, resolución 0312 de 2019, ley 1562 de 2012 y demás normatividad vigente en SST.	# mitigación de riesgos	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO	25/01/2021	25/01/2022	\$ 1.450.000

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	F8A6. Potenciar la experiencia para mejorar los procesos productivos y mitigar el acceso de nuevos competidores en el sector.	Desarrollar un plan de producción en el cual se planea, organice, dirija y controle toda la operación de manufactura de la Asociación.	(%) Nivel de productividad	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	25/01/2021	25/01/2022	\$150.000
4	F4A1. Beneficiarse de la fuerza del producto y calidad para implementar estrategias que generen valor en pro de resistir el impacto causado por las variaciones de la inflación.	Disponer de una buena gestión de residuos para contribuir con el impacto medioambiental. (Clasificar los residuos óptimamente)	(%) Índice de valor agregado	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	25/01/2021	25/01/2022	\$249.000
		Adquirir material biodegradable para empacar la mercancía comercializada.			25/01/2021	25/01/2022	\$2.600.000
TOTAL							\$24.715.818

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23. Plan de acción – Estrategias DA

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	D5A6. Fortalecer la publicidad y comunicación para mitigar la resistencia a cambios tecnológicos en el sector.	Activación de marca en eventos realizados por la Alcaldía de Restrepo y participación en ferias empresariales realizadas por las Cámaras de Comercio del territorio Vallecaucano. Correos promociones directos	(%) Visibilidad (Q) Respuestas	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR	25/02/2021 25/02/2021	25/02/2022 25/02/2021	\$1.800.000 Stand promocional, material publicitario. \$0
2	D9A4. Diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para mejorar los procesos organizacionales en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando.	Implementación de un programa de capacitaciones en temáticas de fortalecimiento de procesos administrativos. Intensidad horaria: Dos (2) horas semanales. Duración total: tres (3) meses.	% Nivel de competitividad	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR Y COACH EXTERNO.	25/03/2021	25/09/2021	\$135.000
3	D6A2. Diseñar la estructura organizacional de ASOPAS.S para reducir la amenaza que representa el ingreso de <i>nuevos competidores en el sector.</i>	Elegir la estructura organizacional adecuada. Identificar cargos y jerarquización.	(%) eficiencia procesos	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO AUTORES DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	SE DEJA PLANTEADO EN ESTE DOCUMENTO	SE DEJA PLANTEADO EN ESTE DOCUMENTO	\$0

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
4	D1A1. Implementar planes estratégicos para lograr los objetivos organizacionales trazados y atenuar el impacto de la Creación de nuevos impuestos.	Realizar análisis constantes del entorno. Definir objetivos estratégicos conforme a los cambios del mercado. Formular las metas. Definir y priorizar las iniciativas estratégicas. Ejecutar las iniciativas. Evaluar y controlar.	(%) cumplimiento de objetivos estratégicos	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR	25/06/2021	25/06/2022	\$223.882
TOTAL							\$ 2.158.882

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. Plan de acción – Estrategias DO

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
1	D4O2. Aumentar la participación en el mercado mediante el diseño de un plan de marketing digital beneficiándose de las telecomunicaciones del sector.	Creación De página web Estrategias de posicionamiento (SEO) Apertura de perfiles corporativos en redes sociales	(%) Alcance de mercado	DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR	25/03/2021	25/03/2022	\$ 1.400.000 Presupuesto para Creación página Web \$135.000 Mantenimiento mensual Optimización para mecanismos de búsqueda (SEO) Presupuesto anual \$1.550.000 \$ 0
2	D2O7. Crear un área comercial para afianzar las alianzas estratégicas en el sector.	Disponer de un director comercial que planifique estrategias específicas de mercadeo y ventas.	% Fidelización de clientes	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO	20/01/2021	20/01/2022	\$ 0 Presupuesto calculado estrategia F2A2

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRESUPUESTO
3	D7O1. Aumentar la liquidez desarrollando programas de exportación a USA.	Identificar oportunidades. Fijar objetivos claros. Potenciar alianzas con trapiches de la zona. Realizar un estudio de mercado. Contactar entidad encargada del proceso.	(%) Flexibilidad y adaptación a los requerimientos del cliente (%) Efectividad en la gestión exportadora	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DE MERCADEO A CONTRATAR	25/03/2021	25/03/2022	\$ 0
4	D2O1. Establecer y fortalecer los procesos y áreas internas para garantizar una mejor gestión administrativa y a su vez beneficiarse de los incentivos brindados por el Gobierno.	Realizar un manual de funciones para cada cargo involucrado en la Asociación.	(%) desempeño y desarrollo laboral	PRESIDENTE ADMINISTRATIVO	25/03/2021	25/04/2021	\$0
TOTAL							\$3.085.000

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desglosa el presupuesto total de las estrategias diseñadas en el plan de acción:

Cuadro 25. Valor total estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	VALOR
ESTRATEGIA FO	\$ 2.450.000
ESTRATEGIA FA	\$ 24.715.818
ESTRATEGIA DA	\$ 2.158.882
ESTRATEGIA DO	\$ 3.085.000
TOTAL	\$ 32.409.700

Fuente: Elaboración propia

3.2 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para mejorar la institucionalización administrativa de ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca se tendrá en cuenta el plan de seguimiento y control basado en el concepto de la Mejora Continua o ciclo P.H.V.A, una herramienta que contribuye a la evolución corporativa para garantizar satisfacción a los clientes y ser cada vez más competitivos.

Con la aplicación de este modelo circular, la aplicación de la propuesta no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que se da inicio a un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización.

Este método de gestión es esencial por su efectividad y eficacia, al ser un modelo dinámico y flexible, el cual puede ser aplicado en diferentes servicios o productos que tiene la organización y en los procesos de sistema de gestión. Su gran importancia radica en contribuir a reducir costos, al mejoramiento de la productividad, en la supervivencia de la organización en un mercado cada vez más cambiante.

Por medio del ciclo P.H.V.A la Asociación planea, trazando objetivos claros, definiendo los métodos para alcanzar estos y trazando los indicadores para verificar que, en efecto, éstos se logren. Luego, la Asociación implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

Posteriormente, se mantiene esta estrategia conforme a los resultados logrados, retroalimentando de nuevo el ciclo P.H.V.A a través de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la Calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado. De manera sintetizada, el ciclo P.H.V.A se puede describir así:

Figura 7. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A



Fuente: (Zapata, 2016, p. 71)

Planificar: Esta primera fase consiste en construir los objetivos, estrategias, métodos y procesos que sean necesarios para conseguir las metas planteadas, es la formulación del plan de acción, de acuerdo con las políticas de la organización. Pero antes, se debe realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa, analizando su macro y microentorno.

Hacer: La segunda fase consiste en la ejecución e implementación del plan de acción realizado.

Verificar: Esta tercera, se fundamenta en realizar el seguimiento y medición de las acciones, evaluando los resultados de las tareas ejecutadas.

Actuar: La última fase del ciclo radica en tomar las acciones para mejorar el desempeño de los procesos, dependiendo si los resultados no se ajustan a las metas u objetivos definidos, realizando las correcciones y modificaciones que sean necesarias.

El ciclo PHVA se caracteriza por su constante movimiento, el cual se reinicia una y otra vez de manera periódica, creando un proceso de mejora continua. Un aspecto fundamental del ciclo son las fuentes de aprendizaje que arroja, para progresar en cada proceso de la organización y aprender de las fallas cometidas.

A continuación, se presenta el Ciclo P.H.V.A propuesto para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Figura 8. Ciclo P.H.V.A de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S



Fuente: Elaboración propia

Considerando la necesidad de establecer una cultura empresarial basada en la planeación óptima y el cumplimiento de los objetivos corporativos, es necesario presentar los principios y valores corporativos que marcarán parámetros para la toma de decisiones y evitarán los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la Asociación. Además, facilitarán la adaptación de los nuevos miembros a la entidad y garantizarán un mayor éxito en procesos de mejora continua:

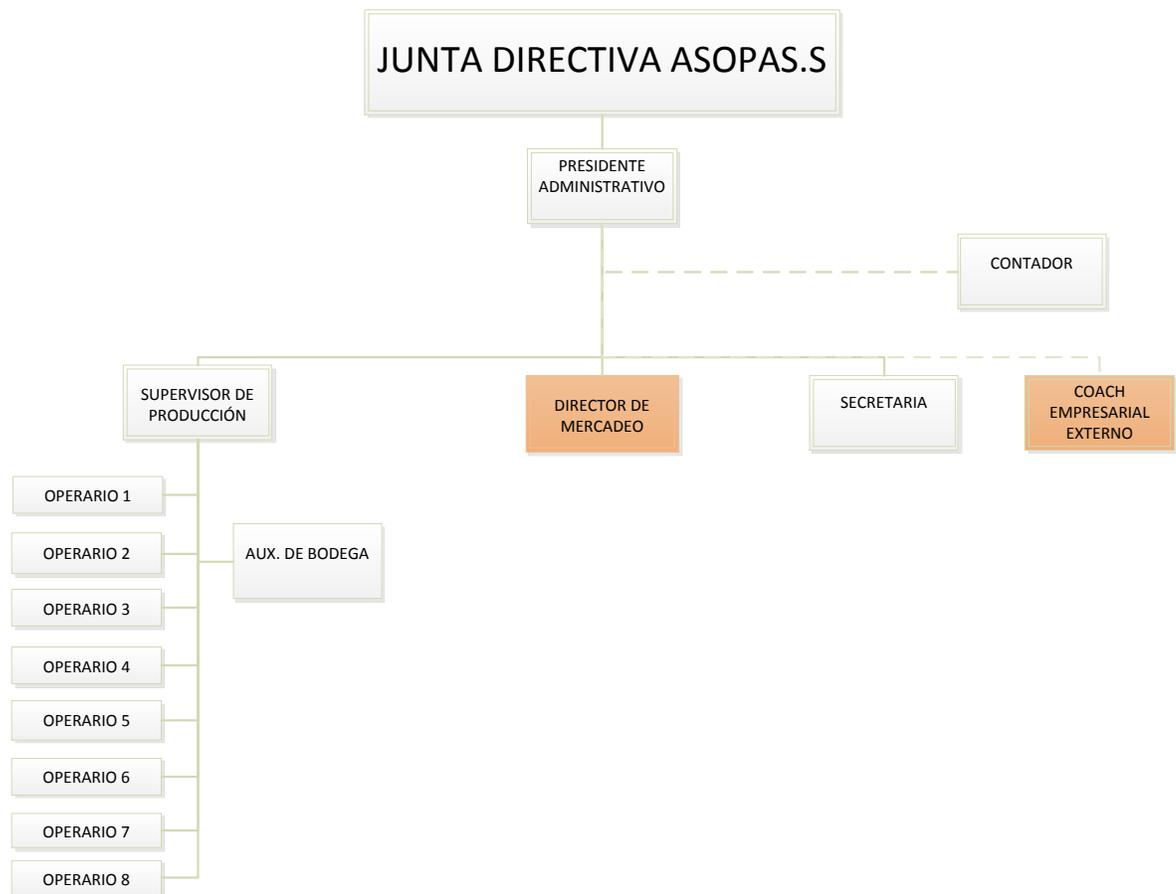
- **Misión:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la elaboración de la mejor panela, garantizando un alimento funcional con alto valor nutricional para nuestros consumidores y contribuyendo con la salud de la comunidad mediante un producto 100% vitamínico.
- **Visión:** La Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S proyecta para el año 2025 ser una compañía líder en la industria panelera a nivel nacional, encaminada a la mejora continua mediante el trabajo en equipo, estandarización de procesos y cumplimiento del marco legal colombiano, para solidificar los procesos y consolidar día tras día nuestra marca en la mente de los consumidores.
- **Valores corporativos:**
 - Responsabilidad Social. Desarrollar tareas orientadas al bien propio como empresa, pero teniendo en cuenta el bienestar de la comunidad.
 - Solidaridad. Cooperación constante mediante la creación de técnicas en la compañía que permitan la existencia de relaciones internas entre gerencia y colaboradores.
 - Honestidad. Los colaboradores y la empresa garantizarán que sus tareas se lleven a cabo con integridad para bienestar propio y de los clientes.
 - Calidad. Los estándares de producción están siempre alineados con lo establecido por la ley, de tal forma se garantiza que el consumo de nuestro producto es de excelente procedencia.
- **Objetivos estratégicos**
 - Alcanzar altos índices de producción de acuerdo con las necesidades del

mercado.

- Evaluar nuevas zonas para la comercialización de la panela.
- Mejorar maquinarias de producción.
- Diseñar un plan de producción para optimizar procesos productivos y alcanzar mayor utilidad.

Con el propósito de organizar las áreas funcionales de la Asociación, en seguida se presenta la propuesta de la estructura organizacional diseñada para las áreas laborales de ASOPAS.S, esta se considera funcional con línea Staff:

Figura 9. Estructura organizacional diseñada para la ASOPAS.S



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, este presenta de forma esquemática la posición de las áreas que integran a la Asociación, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad. Además, se señala la incorporación de dos (2) nuevos cargos los cuales pertenecen al director de mercadeo el cual será contratado de manera directa por un (1) año y el coach empresarial externo, este último con contrato por prestación de servicios durante seis (6) meses, devengando mensualmente los salarios estipulados a continuación:

Tabla 4. Cargos y salarios

CARGOS Y SALARIOS - ASOPAS.S	
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
Director de mercadeo	1.250.000
Coach Externo	877.803

Fuente: Elaboración propia

4 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1 INVERSIÓN INICIAL EN PESOS

A continuación, se expone la inversión inicial necesaria para la ejecución de las estrategias planteadas en el plan de acción enfocado en mejorar la institucionalización administrativa de ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca:

Tabla 5. Inversión inicial en pesos

INVERSIÓN EN PESOS - ASOPAS.S			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio Es4103 Wen	1	245.900	245.900
Archivador Metálico 2 Gavetas Negro Industrias Cruz	1	415.900	415.900
Silla Ejecutiva	1	179.900	179.900
Mesa de juntas	1	890.000	890.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			1.731.700
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador All In One HP 21.5 Pulgadas 4GB 1TB 22-dd0003la - HP	1	1.458.780	1.458.780
Impresora Multifuncional EPSON L3110 - EPSON	1	576.000	576.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			2.034.780
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Hidrolavadora 1600psi Máx. 6.0-4.7 Lt/Min 1400W	1	2.450.000	2.450.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			2.450.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			6.216.480
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			611.489
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software CRM	1	1.200.000	1.200.000
Software Contable SIIGO	1	2.400.000	2.400.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			3.600.000
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)	1	370.000	370.000
Dominio pagina web	1	35.000	35.000
TOTAL PREOPERATIVA			405.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			4.616.489
CAPITAL DE TRABAJO			
Gastos de administracion	1	2.634.625	2.634.625
Gastos de ventas	1	1.660.833	1.660.833
Nominas	1	12.606.273	12.606.273
Inventario	1	4.675.000	4.675.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			21.576.731
TOTAL INVERSIÓN			32.409.700
% DE INVERSION A FINANCIAR			50,00%
INVERSION A FINANCIAR			16.204.850
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			384.707

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, se presenta el total de la inversión requerida para ejecutar la propuesta de mejoramiento la cual representa \$32.409.700 distribuidos en los activos fijos (tangibles e intangibles), activos diferidos, publicidad preoperativa y capital de trabajo.

4.2 DEPRECIACIÓN

A continuación, se presenta la depreciación de la maquinaria y equipos a cinco (5) años, los muebles, enseres y equipos de cómputo y comunicación a tres (3) años. Lo anterior, basados en la Ley 1819 de 2016 de **Depreciación Contable y Fiscal emitida por el congreso de la república de Colombia**, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS - ASOPAS.S							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	48.103	577.233	577.233	577.233		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	56.522	678.260	678.260	678.260		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	40.833	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
TOTAL		145.458	1.745.493	1.745.493	1.745.493	490.000	490.000
MESES AÑOS	12						

Fuente: Elaboración propia

4.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

En seguida, se presenta el estado de la situación financiera inicial sin financiación, realizado para registrar los activos, pasivos y patrimonio. La variable que modifica ambos escenarios es el crédito del 50% del total de la inversión requerida como alternativa para no afectar el flujo de caja de la Asociación.

Tabla 7. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - ASOPAS.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	21.576.731
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21.576.731
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	1.731.700
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.034.780
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.450.000
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	6.216.480
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	4.616.489
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	4.616.489
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	10.832.969
TOTAL ACTIVOS	32.409.700
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Social	32.409.700
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	32.409.700
PASIVO MAS PATRIMONIO	32.409.700

Fuente: Elaboración propia

4.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS

En la tabla 7, se presenta el estado de la situación financiera de la Asociación con la adquisición de un préstamo para la ejecución del plan de acción expuesto, esta financiación equivale al 50% del total de la inversión. El valor del préstamo se estima por \$16.204.850.

Tabla 8. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN - ASOPAS.S	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	21.576.731
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21.576.731
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	1.731.700
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.034.780
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.450.000
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	6.216.480
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	4.616.489
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	4.616.489
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	10.832.969
TOTAL ACTIVOS	32.409.700
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	16.204.850
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	16.204.850
TOTAL PASIVO	16.204.850
PATRIMONIO	
Capital Social	16.204.850
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	16.204.850
PASIVO MAS PATRIMONIO	32.409.700

Fuente: Elaboración propia

4.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

A continuación, se refleja el cálculo de la amortización del crédito en pesos, la cual se proyecta realizar bajo un crédito libre inversión con Bancolombia que tiene una tasa efectiva anual del 27,53%, a un plazo de 48 meses, el valor total a financiar es de \$16.204.850 y la cuota mensual a pagar por el préstamo será de \$533.393.

Tabla 9. Amortización en pesos

AMORTIZACIÓN EN PESOS - ASOPAS.S	
Valor Prestamo	16.204.850
TEA (%)	27,53%
TASA NOMINAL MENSUAL	24,57%
TASA MENSUAL	2,05%
Numero de Cuotas	48
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - ASOPAS.S				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				16.204.850
1	533.393	331.743	201.650	16.003.200
2	533.393	327.615	205.778	15.797.422
3	533.393	323.402	209.991	15.587.431
4	533.393	319.104	214.290	15.373.142
5	533.393	314.717	218.677	15.154.465
6	533.393	310.240	223.153	14.931.312
7	533.393	305.672	227.722	14.703.590
8	533.393	301.010	232.383	14.471.207
9	533.393	296.252	237.141	14.234.066
10	533.393	291.398	241.996	13.992.070
11	533.393	286.444	246.950	13.745.121
12	533.393	281.388	252.005	13.493.116
13	533.393	276.229	257.164	13.235.952
14	533.393	270.964	262.429	12.973.523
15	533.393	265.592	267.801	12.705.722
16	533.393	260.110	273.284	12.432.438
17	533.393	254.515	278.878	12.153.560
18	533.393	248.806	284.587	11.868.973
19	533.393	242.980	290.413	11.578.559
20	533.393	237.035	296.359	11.282.201
21	533.393	230.968	302.426	10.979.775
22	533.393	224.776	308.617	10.671.158
23	533.393	218.458	314.935	10.356.223
24	533.393	212.011	321.382	10.034.841
25	533.393	205.432	327.961	9.706.880
26	533.393	198.718	334.675	9.372.204
27	533.393	191.866	341.527	9.030.678
28	533.393	184.875	348.519	8.682.159
29	533.393	177.740	355.653	8.326.506
30	533.393	170.459	362.934	7.963.571
31	533.393	163.029	370.364	7.593.207
32	533.393	155.447	377.946	7.215.261
33	533.393	147.710	385.683	6.829.578
34	533.393	139.814	393.579	6.435.999
35	533.393	131.757	401.636	6.034.362
36	533.393	123.535	409.859	5.624.504
37	533.393	115.144	418.249	5.206.254
38	533.393	106.582	426.812	4.779.443
39	533.393	97.844	435.549	4.343.894
40	533.393	88.928	444.466	3.899.428
41	533.393	79.829	453.565	3.445.863
42	533.393	70.543	462.850	2.983.013
43	533.393	61.068	472.325	2.510.688
44	533.393	51.398	481.995	2.028.693
45	533.393	41.531	491.862	1.536.831
46	533.393	31.462	501.931	1.034.900
47	533.393	21.186	512.207	522.693
48	533.393	10.700	522.693	0
		9.398.024	16.204.850	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - ASOPAS.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INTERÉS	3.688.984	2.942.444	1.990.381	776.215
AMORTIZACIÓN	2.711.734	3.458.275	4.410.338	5.624.504
	6.400.718	6.400.718	6.400.718	6.400.718

Fuente: Elaboración propia

4.6 PARÁMETROS ECONÓMICOS

En seguida, se presentan las variables de los parámetros económicos expuestos en este plan de mejoramiento las cuales se tomaron de la página del Grupo Bancolombia.

El % del IPC del año 1 es decir 2021 es de 5,50% y varía en cada periodo hasta llegar a 3.50% en el año 2025.

Los porcentajes de variación de precios y costos se determinan de acuerdo con el porcentaje de inflación. Por su parte, el % de unidades varía de acuerdo con el comportamiento del PIB de la industria dedicada a la elaboración de azúcar y panela y es de 1,37%. El Impuesto de Renta es del 34,00%, el IVA es del 19% para el primer año y los años posteriores, así mismo, el ICA del 0,0041% y la reserva legal del 10%.

Tabla 10. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONOMICOS - ASOPAS.S					
	2021	2022	2023	2024	2025
IPC%	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
TRM (\$/US\$)	3.710,00	3.620,00	3.550,00	3.590,00	3.400,00
VARIACION%TRM	14,16%	(2,43%)	(1,93%)	1,13%	(5,29%)
% PRECIOS	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Costos	5,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
% Unidades	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%
RENTA	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
IVA	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
ICA (Tarifa * Miles)	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041	0,0041
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2018 (\$/US\$)	3249,75				

Fuente: Elaboración propia

Frente a los parámetros laborales, se refleja al inicio el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente establecido por el Ministerio de Trabajo para el año 2020 que es de \$877.803 y el auxilio de transporte para los colaboradores con sueldo menor a dos salarios mínimos el cual es de \$102.854.

Así mismo, se establecen los parafiscales iniciando con las cesantías que representan el 8,33%, los intereses de cesantías del 1%, la prima correspondiente a 8,33%, vacaciones 4,17%, pensión 12%, ARL 0,5226% riesgo (1) y Caja de compensación del 4%.

Tabla 11. Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES - ASOPAS.S	
SMMLV	877.803
Auxilio de Transporte	102.854
Cesantias	8,33%
Intereses a la Cesantias	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	8,00%
Pension	12,00%
ARL	0,5226%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

4.7 CARGOS Y SALARIOS

A continuación, se presenta el salario estipulado para cada colaborador requerido para la ejecución de las estrategias planteadas en el plan de acción:

Tabla 12. Cargos y salarios

CARGOS Y SALARIOS - ASOPAS.S	
ADMON Y VENTAS	
Director de mercadeo	1.250.000
Coach Externo	877.803
Personas con auxilio	2

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que, el director de mercadeo será incorporado a la Asociación por medio de contrato a término fijo inicialmente y el Coach Externo mediante prestación de servicios laborales.

4.8 PARÁMETROS DE GASTOS

A continuación, se exponen los gastos de administración, ventas y costos indirectos solicitados para la ejecución del plan de acción elaborado para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Tabla 13. Parámetros de gastos

PROYECCION GASTOS - ASOPAS.S																	
GASTOS DE ADMINISTRACION																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento Local	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	565.480	6.785.760	7.091.119	7.410.220	7.706.628	7.976.360
Internet	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	91.785	1.101.420	1.150.984	1.202.778	1.250.889	1.294.670
Telefono Fijo	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	74.905	898.860	939.309	981.578	1.020.841	1.066.570
Telefono Celular	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	53.805	645.660	674.715	705.077	733.280	758.945
Servicios publicos	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	907.300	10.887.600	11.377.542	11.889.531	12.365.113	12.797.892
Mantenimiento equipos de computo	79.125	0	0	0	0	0	0	79.125	0	0	0	0	158.250	165.371	172.813	179.725	186.016
Utiles de Oficina y Papeleria	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	535.982	6.431.781	6.721.211	7.023.666	7.304.612	7.560.274
Implementos de aseo y cafetería	326.243	0	0	326.243	0	0	326.243	0	326.243	0	0	326.243	1.304.972	1.363.695	1.425.062	1.482.064	1.533.936
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	28.214.303	29.483.946	30.810.724	32.043.153	33.164.663
GASTOS DE VENTAS																	
Tarjetas de presentación	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	5.400.000	5.643.000	5.896.935	6.132.812	6.347.461
Volantes	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	5.040.000	5.266.800	5.503.806	5.751.477	6.010.294
Pendones	260.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	260.000	271.700	266.446	277.104	286.803
Pagina Web (DISEÑO)	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	116.667	1.400.000	0	0	0	0
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	135.000							135.000					270.000	282.150	286.006	297.446	307.857
Stand promocional	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000	0	0	0	0
Estrategia SEO	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	129.167	1.550.000	1.619.750	1.692.639	1.768.807	1.848.404
TOTAL GATOS VENTAS	1.660.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.400.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	15.720.000	16.427.400	13.645.832	14.227.648	14.800.818
GASTOS DE DEPRECIACIÓN																	
	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	1.745.493	1.745.493	1.745.493	490.000	490.000
GASTOS DIFERIDOS																	
	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	4.616.489				
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS																	
	4.825.623	4.025.255	4.025.255	4.351.498	4.025.255	4.025.255	4.565.623	4.025.255	4.025.255	4.351.498	4.025.255	4.025.255	50.296.285	47.656.840	46.202.049	46.760.800	48.455.481
GASTO AL FLUJO DE CAJA																	
	4.295.458	3.495.090	3.495.090	3.821.333	3.495.090	3.495.090	4.035.458	3.495.090	3.495.090	3.821.333	3.495.090	3.495.090	43.934.303	45.911.346	44.456.556	46.270.800	47.965.481
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF) - ASOPAS.S																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Auxilio de rodamiento	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	980.000	11.760.000	12.289.200	12.842.214	13.355.903	13.823.359
Mantenimiento de maquinaria operativa	45.000	0	0	45.000	0	0	45.000	0	0	45.000	0	0	180.000	188.100	196.565	204.427	211.582
TOTAL DOTACIONES	8.242	98.900	103.351	108.001	112.321	116.253											
% GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.209.170	26.510.040	27.702.992	28.949.626	30.107.611	31.161.378											
TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	3.242.412	3.197.412	3.197.412	38.548.940	40.283.642	42.096.406	43.780.262	45.312.572									
MESES AÑO	12																

Fuente: Elaboración propia

4.9 PROYECCIÓN DE NÓMINA

A continuación, se proyecta la nómina administrativa y de mercadeo con la que deberá contar la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S para la ejecución del plan de mejoramiento presentado:

Tabla 14. Proyección anual nómina administrativa y de ventas en pesos

NOMINA ADMINISTRACION Y VENTAS EN PESOS - ASOPAS.S																	
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Director de mercadeo	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	15.000.000	15.675.000	16.380.375	17.035.590	17.631.836
Coach Externo			877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	877.803	5.266.818	5.503.825	5.751.497	5.981.557	6.190.911
TOTAL	1.250.000	1.250.000	2.127.803	20.266.818	21.178.825	22.131.872	23.017.147	23.822.747									
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO																	
PERSONAS CON AUXILIO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
SALARIOS	1.250.000	1.250.000	2.127.803	2.127.803	2.127.803	2.127.803	2.127.803	2.127.803	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	20.266.818	21.178.825	22.131.872	23.017.147	23.822.747
Auxilio de Transporte	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	2.468.496	2.579.578	2.695.659	2.803.486	2.901.608
Cesantias	121.260	121.260	194.381	194.381	194.381	194.381	194.381	194.381	121.260	121.260	121.260	121.260	1.893.852	1.979.075	2.068.133	2.150.859	2.226.139
Intereses a la Cesantias	14.557	14.557	23.335	23.335	23.335	23.335	23.335	23.335	14.557	14.557	14.557	14.557	227.353	237.584	248.275	258.206	267.244
Primas	121.260	121.260	194.381	194.381	194.381	194.381	194.381	194.381	121.260	121.260	121.260	121.260	1.893.852	1.979.075	2.068.133	2.150.859	2.226.139
Vacaciones	52.075	52.075	88.644	88.644	88.644	88.644	88.644	88.644	52.075	52.075	52.075	52.075	844.316	882.310	922.014	958.894	992.456
Salud	100.000	100.000	170.224	170.224	170.224	170.224	170.224	170.224	100.000	100.000	100.000	100.000	1.621.345	1.694.306	1.770.550	1.841.372	1.905.820
Pension	150.000	150.000	255.336	255.336	255.336	255.336	255.336	255.336	150.000	150.000	150.000	150.000	2.432.018	2.541.459	2.655.825	2.762.058	2.858.730
ARL	6.533	6.533	11.120	11.120	11.120	11.120	11.120	11.120	6.533	6.533	6.533	6.533	105.914	110.681	115.661	120.288	124.498
Caja de Compensación	50.000	50.000	85.112	85.112	85.112	85.112	85.112	85.112	50.000	50.000	50.000	50.000	810.673	847.153	885.275	920.686	952.910
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2.071.394	2.071.394	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	2.071.394	2.071.394	2.071.394	2.071.394	32.564.637	34.030.045	35.561.398	36.983.853	38.278.288
DATOS AL FLUJO DE CAJA																	
SALARIOS	1.250.000	1.250.000	2.127.803	2.127.803	2.127.803	2.127.803	2.127.803	2.127.803	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	20.266.818	21.178.825	22.131.872	23.017.147	23.822.747
Auxilio de Transporte	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	205.708	2.468.496	2.579.578	2.695.659	2.803.486	2.901.608
Cesantias													0	1.893.852	1.979.075	2.068.133	2.150.859
Intereses a la Cesantias													0	227.353	237.584	248.275	258.206
Primas						1.020.047							873.805	1.893.852	1.979.075	2.068.133	2.150.859
Vacaciones													844.316	844.316	882.310	922.014	958.894
Salud	100.000	100.000	170.224	170.224	170.224	170.224	170.224	170.224	100.000	100.000	100.000	100.000	1.621.345	1.694.306	1.770.550	1.841.372	1.905.820
Pension	150.000	150.000	255.336	255.336	255.336	255.336	255.336	255.336	150.000	150.000	150.000	150.000	2.432.018	2.541.459	2.655.825	2.762.058	2.858.730
ARL	6.533	6.533	11.120	11.120	11.120	11.120	11.120	11.120	6.533	6.533	6.533	6.533	105.914	110.681	115.661	120.288	124.498
Caja de Compensación	50.000	50.000	85.112	85.112	85.112	85.112	85.112	85.112	50.000	50.000	50.000	50.000	810.673	847.153	885.275	920.686	952.910
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1.762.241	1.762.241	2.855.304	2.855.304	2.855.304	3.875.350	2.855.304	2.855.304	1.762.241	1.762.241	1.762.241	3.480.361	30.443.432	33.934.591	35.461.648	36.891.197	38.193.971

Fuente: Elaboración propia

4.10 PROYECCIÓN COSTOS, PRECIOS Y VENTAS UNITARIAS; COSTOS TOTALES DEL PRODUCTO

En seguida, se despliega la proyección de costos, precios y ventas de cada línea de producto comercializado por la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en el municipio de Restrepo Valle:

4.10.1 Proyección de ventas. En la siguiente tabla se proyectan las ventas en unidades de las diversas líneas de producto comercializadas por la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S a partir de la implementación del plan de mejoramiento:

Tabla 15. Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS																	
PRESUPUESTO UNIDADES A VENDER																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PANELA REDONDA x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	30.410	30.826	31.247	31.674
PANELA REDONDA x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000	18.246	18.495	18.748	19.004
PANELA REDONDA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.164	12.330	12.499	12.670
PANELA CUADRADA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.164	12.330	12.499	12.670
PANELA EN POLVO Cont. Neto 1000g	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.649	3.699	3.750	3.801
MIEL 1000g	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.164	12.330	12.499	12.670
TOTAL	7.300	87.600	88.797	90.011	91.241	92.488											

Fuente: Elaboración propia

4.10.2 Costos unitarios. En el siguiente cuadro se representa el costo unitario de cada línea de producto comercializado por la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S, calculando el costo de la mano de obra requerida para su comercialización, los costos indirectos y la materia prima.

Tabla 16. Costos unitarios

COSTOS UNITARIOS																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PANELA REDONDA x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.731	2.854	2.983	3.117	3.257
PANELA REDONDA x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.826	3.998	4.178	4.366
PANELA REDONDA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.826	3.998	4.178	4.366
PANELA CUADRADA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.661	3.826	3.998	4.178	4.366
PANELA EN POLVO Cont. Neto 1000g	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.201	4.390	4.588	4.794	5.010
MIEL 1000g	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	12.891	13.471	14.078	14.711	15.373

Fuente: Elaboración propia

4.10.3 Costos totales. A continuación, se exponen los costos totales de cada línea de producto según la proyección de unidades a vender tras la implementación del plan de mejoramiento planteado para la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S:

Tabla 17. Costos totales

COSTOS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PANELA REDONDA x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	6.828.301	81.939.611	86.797.163	91.942.681	97.393.236	103.166.911
PANELA REDONDA x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	5.491.981	65.903.767	69.810.680	73.949.204	78.333.067	82.976.816
PANELA REDONDA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	43.935.844	46.540.453	49.299.469	52.222.045	55.317.877
PANELA CUADRADA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	3.661.320	43.935.844	46.540.453	49.299.469	52.222.045	55.317.877
PANELA EN POLVO Cont. Neto 1000g	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	1.260.396	15.124.753	16.021.380	16.971.161	17.977.247	19.042.976
MIEL 1000g	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	12.891.320	154.695.844	163.866.538	173.580.890	183.871.130	194.771.396
TOTAL	33.794.639	405.535.664	429.576.668	455.042.874	482.018.770	510.593.853											

Fuente: Elaboración propia

4.10.4 Precios de venta. En seguida, se presentan los precios de venta de cada línea de producto a comercializar por la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S a partir de la implementación del plan de mejoramiento trazado:

Tabla 18. Precios de venta

PRECIO DE VENTA																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PANELA REDONDA x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.551	3.710	3.877	4.033	4.174
PANELA REDONDA x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.974	5.198	5.406	5.595
PANELA REDONDA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.974	5.198	5.406	5.595
PANELA CUADRADA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.760	4.974	5.198	5.406	5.595
PANELA EN POLVO Cont. Neto 1000g	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.462	5.707	5.964	6.203	6.420
MIEL 1000g	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	16.759	17.513	18.301	19.033	19.699

Fuente: Elaboración propia

4.10.5 Ventas totales. Posteriormente, se muestra la proyección de ventas totales de cada línea de producto en pesos después de la implementación de la propuesta de mejoramiento:

Tabla 19. Ventas totales

VENTAS TOTALES																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PANELA REDONDA x 2 Unds 250g c/u Cont. Neto 500g	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	8.876.791	106.521.494	112.836.312	119.525.485	126.005.411	132.198.001
PANELA REDONDA x 4 Unds 250g c/u Cont. Neto 1000g	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	7.139.575	85.674.897	90.753.884	96.133.965	101.345.748	106.326.428
PANELA REDONDA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	57.116.598	60.502.589	64.089.310	67.563.832	70.884.286
PANELA CUADRADA MINI x 8 Unds 125g c/u Cont. Neto 1000g	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	4.759.716	57.116.598	60.502.589	64.089.310	67.563.832	70.884.286
PANELA EN POLVO Cont. Neto 1000g	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	1.638.515	19.662.179	20.827.795	22.062.510	23.258.602	24.401.655
MIEL 1000g	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	16.758.716	201.104.598	213.026.500	225.655.158	237.888.772	249.579.917
TOTAL	43.933.030	527.196.363	558.449.669	591.555.736	623.626.198	654.274.573											

Fuente: Elaboración propia

4.11 PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA

4.11.1 Estado de resultados sin y con financiación. A continuación, se presenta el comportamiento del estado de resultados sin y con financiación:

Tabla 20. Estado de resultados sin financiación

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - ASOPAS.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	527.196.363	558.449.669	591.555.736	623.626.198	654.274.573
(-) COSTO	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	405.535.664	429.576.668	455.042.874	482.018.770	510.593.853
UTILIDAD BRUTA	10.138.392	121.660.699	128.873.001	136.512.862	141.607.428	143.680.720											
EGRESOS																	
NOMINA	2.071.394	2.071.394	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	2.071.394	2.071.394	2.071.394	2.071.394	32.564.637	34.030.045	35.561.398	36.983.853	38.278.288
GASTOS ADMINISTRACION	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	28.214.303	29.483.946	30.810.724	32.043.153	33.164.663
GASTOS DE VENTA	1.660.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.400.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	15.720.000	16.427.400	13.645.832	14.227.648	14.800.818
GASTOS DE DEPRECIACION	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	1.745.493	1.745.493	1.745.493	490.000	490.000
GASTOS DIFERIDOS	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	4.616.489	0	0	0	0
ICA	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	2.161.505	2.289.644	2.425.379	2.556.867	2.682.526
TOTAL EGRESOS	7.077.142	6.276.774	7.561.427	7.887.670	7.561.427	7.561.427	8.101.795	7.561.427	6.276.774	6.603.017	6.276.774	6.276.774	85.022.427	83.976.529	84.188.825	86.301.521	89.416.295
UTILIDAD OPERACIONAL	3.061.249	3.861.617	2.576.965	2.250.722	2.576.965	2.576.965	2.036.597	2.576.965	3.861.617	3.535.374	3.861.617	3.861.617	36.638.272	44.896.472	52.324.037	55.305.907	54.264.425
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros													0				
Gastos financieros leasing													0				
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0												
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	3.061.249	3.861.617	2.576.965	2.250.722	2.576.965	2.576.965	2.036.597	2.576.965	3.861.617	3.535.374	3.861.617	3.861.617	36.638.272	44.896.472	52.324.037	55.305.907	54.264.425
Impuesto de renta	1.040.825	1.312.950	876.168	765.246	876.168	876.168	692.443	876.168	1.312.950	1.202.027	1.312.950	1.312.950	12.457.013	15.264.800	17.790.173	18.804.008	18.449.904
UTILIDAD NETA	2.020.425	2.548.667	1.700.797	1.485.477	1.700.797	1.700.797	1.344.154	1.700.797	2.548.667	2.333.347	2.548.667	2.548.667	24.181.260	29.631.671	34.533.864	36.501.899	35.814.520
RESERVA LEGAL	202.042	254.867	170.080	148.548	170.080	170.080	134.415	170.080	254.867	233.335	254.867	254.867	2.418.126	2.963.167	3.453.386	3.650.190	3.581.452
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.818.382	2.293.801	1.530.717	1.336.929	1.530.717	1.530.717	1.209.739	1.530.717	2.293.801	2.100.012	2.293.801	2.293.801	21.763.134	26.668.504	31.080.478	32.851.709	32.233.068
UTILIDAD ACUMULADA													21.763.134	48.431.638	79.512.116	112.363.825	144.596.893
RESERVA LEGAL ACUMULADA													2.418.126	5.381.293	8.834.680	12.484.869	16.066.321

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estado de resultados con financiación

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - ASOPAS.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	527.196.363	558.449.669	591.555.736	623.626.198	654.274.573
(-) COSTO	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	405.535.664	429.576.668	455.042.874	482.018.770	510.593.853
UTILIDAD BRUTA	10.138.392	121.660.699	128.873.001	136.512.862	141.607.428	143.680.720											
EGRESOS																	
NOMINA	2.071.394	2.071.394	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	3.356.046	2.071.394	2.071.394	2.071.394	2.071.394	32.564.637	34.030.045	35.561.398	36.983.853	38.278.288
GASTOS ADMINISTRACION	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	28.214.303	29.483.946	30.810.724	32.043.153	33.164.663
GASTOS DE VENTA	1.660.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.400.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	15.720.000	16.427.400	13.645.832	14.227.648	14.800.818
GASTOS DE DEPRECIACION	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	145.458	1.745.493	1.745.493	1.745.493	490.000	490.000
GASTOS DIFERIDOS	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	384.707	4.616.489	0	0	0	0
ICA	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	180.125	2.161.505	2.289.644	2.425.379	2.556.867	2.682.526
TOTAL EGRESOS	7.077.142	6.276.774	7.561.427	7.887.670	7.561.427	7.561.427	8.101.795	7.561.427	6.276.774	6.603.017	6.276.774	6.276.774	85.022.427	83.976.529	84.188.825	86.301.521	89.416.295
UTILIDAD OPERACIONAL	3.061.249	3.861.617	2.576.965	2.250.722	2.576.965	2.576.965	2.036.597	2.576.965	3.861.617	3.535.374	3.861.617	3.861.617	36.638.272	44.896.472	52.324.037	55.305.907	54.264.425
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos financieros	331.743	327.615	323.402	319.104	314.717	310.240	305.672	301.010	296.252	291.398	286.444	281.388	3.688.984	2.942.444	1.990.381	776.215	0
Gastos financieros leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS	331.743	327.615	323.402	319.104	314.717	310.240	305.672	301.010	296.252	291.398	286.444	281.388	3.688.984	2.942.444	1.990.381	776.215	0
UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO	2.729.506	3.534.002	2.253.562	1.931.618	2.262.248	2.266.725	1.730.925	2.275.955	3.565.365	3.243.977	3.575.174	3.580.229	32.949.288	41.954.028	50.333.656	54.529.692	54.264.425
Impuesto de renta	928.032	1.201.561	766.211	656.750	769.164	770.686	588.515	773.825	1.212.224	1.102.952	1.215.559	1.217.278	11.202.758	14.264.370	17.113.443	18.540.095	18.449.904
UTILIDAD NETA	1.801.474	2.332.441	1.487.351	1.274.868	1.493.084	1.496.038	1.142.411	1.502.130	2.353.141	2.141.025	2.359.615	2.362.951	21.746.530	27.689.659	33.220.213	35.989.597	35.814.520
RESERVA LEGAL	180.147	233.244	148.735	127.487	149.308	149.604	114.241	150.213	235.314	214.102	235.961	236.295	2.174.653	2.768.966	3.322.021	3.598.960	3.581.452
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.621.327	2.099.197	1.338.616	1.147.381	1.343.775	1.346.435	1.028.170	1.351.917	2.117.827	1.926.922	2.123.653	2.126.656	19.571.877	24.920.693	29.898.192	32.390.637	32.233.068
UTILIDAD ACUMULADA													19.571.877	44.492.570	74.390.762	106.781.399	139.014.467
RESERVA LEGAL ACUMULADA													2.174.653	4.943.619	8.265.640	11.864.600	15.446.052

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis estado de resultados sin financiación en pesos**

En la tabla 21, se muestra el estado de resultados sin financiación en pesos de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S luego de la ejecución de las estrategias expresadas en el plan de acción sin acudir a préstamos bancarios. Los resultados obtenidos son positivos, ya que las ventas en el primer año son de \$ 527.196.363, y se obtienen utilidades del ejercicio por \$ 21.763.134. Conjuntamente, se evidencia un crecimiento en utilidades a partir del segundo año en adelante que al tercer año llegan a \$31.080.478 lo que representa un crecimiento representativo.

- **Análisis estado de resultados con financiación en pesos**

En la tabla 22, se presenta el estado de resultados de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S después de la implementación del plan de mejora. En este escenario con financiación, se observa una disminución en las utilidades, sin embargo, estas llegan a \$19.571.877 en el año uno (1).

Los gastos financieros del año uno (1) representan \$3.688.984 y en el año tres (3) descienden a \$1.990.381.

4.11.2 Flujo de caja sin financiación y con financiación.

A continuación, se refleja el cálculo del flujo de caja

con y sin financiación:

Tabla 22. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - ASOPAS.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	527.196.363	558.449.669	591.555.736	623.626.198	654.274.573
IVA COBRADO	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	100.167.309	106.105.437	112.395.590	118.488.978	124.312.169
TOTAL INGRESOS	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	627.363.672	664.555.106	703.951.326	742.115.175	778.586.742						
EGRESOS																	
NOMINA	1.762.241	1.762.241	2.855.304	2.855.304	2.855.304	3.875.350	2.855.304	2.855.304	1.762.241	1.762.241	1.762.241	3.480.361	30.443.432	33.934.591	35.461.648	36.891.197	38.193.971
Gastos de administracion	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	28.214.303	29.483.946	30.810.724	32.043.153	33.164.663
Gastos de ventas	1.660.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.400.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	15.720.000	16.427.400	13.645.832	14.227.648	14.800.818
IVA PAGADO	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	48.568.560	51.447.806	54.497.740	57.452.267	60.275.784
IVA TOTAL AL F.C	0	0	8.599.792	0	8.599.792	0	8.599.792	0	8.599.792	0	8.599.792	0	42.998.958	54.147.817	57.357.814	60.513.567	63.536.440
IMPUESTO DE RENTA													0	12.457.013	15.264.800	17.790.173	18.804.008
ICA													0	2.161.505	2.289.644	2.425.379	2.556.867
PAGOS	23.143.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	394.884.664	428.945.255	454.374.029	481.370.847	509.974.661
TOTAL EGRESOS	33.248.717	43.099.349	52.792.204	44.518.655	52.792.204	45.212.459	53.332.572	44.192.412	51.699.141	43.425.592	51.699.141	44.817.470	560.829.916	629.005.333	663.702.230	702.714.230	741.307.212
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	19.031.589	9.180.957	(511.898)	7.761.651	(511.898)	7.067.847	(1.052.266)	8.087.894	581.165	8.854.714	581.165	7.462.836	66.533.756	35.549.773	40.249.096	39.400.946	37.279.530
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo													0	0	0	0	0
Amortizacion prestamo													0	0	0	0	0
Gasto financiero leasing													0	0	0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
FLUJO DE CAJA NETO	19.031.589	9.180.957	(511.898)	7.761.651	(511.898)	7.067.847	(1.052.266)	8.087.894	581.165	8.854.714	581.165	7.462.836	66.533.756	35.549.773	40.249.096	39.400.946	37.279.530
SALDO INICIAL CAJA	21.576.731	40.608.320	49.789.277	49.277.379	57.039.029	56.527.132	63.594.978	62.542.713	70.630.606	71.211.772	80.066.485	80.647.651	21.576.731	88.110.487	123.660.260	163.909.356	203.310.301
SALDO FINAL DE CAJA	40.608.320	49.789.277	49.277.379	57.039.029	56.527.132	63.594.978	62.542.713	70.630.606	71.211.772	80.066.485	80.647.651	88.110.487	88.110.487	123.660.260	163.909.356	203.310.301	240.589.831

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6.49%
SPREAD(%)	20.00%
CDO(%)	27.79%
VPN(\$)	86.429.597
TIR(%)	170.94%
B/C(VECES)	3.67

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(32.409.700)	66.533.756	35.549.773	40.249.096	39.400.946	37.279.530

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - ASOPAS.S																	
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
RECAUDOS	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	43.933.030	527.196.363	558.449.669	591.555.736	623.626.198	654.274.573
IVA COBRADO	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	8.347.276	100.167.309	106.105.437	112.395.590	118.468.978	124.312.169
TOTAL INGRESOS	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	52.280.306	627.363.672	664.555.106	703.951.326	742.115.175	778.586.742
EGRESOS																	
NOMINA	1.762.241	1.762.241	2.855.304	2.855.304	2.855.304	3.875.350	2.855.304	2.855.304	1.762.241	1.762.241	1.762.241	3.480.361	30.443.432	33.934.591	35.461.648	36.891.197	38.193.971
Gastos de administracion	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	2.634.625	2.229.257	2.229.257	2.555.500	2.229.257	2.229.257	28.214.303	29.483.946	30.810.724	32.043.153	33.164.663
Gastos de ventas	1.660.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.400.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	1.265.833	15.720.000	16.427.400	13.645.832	14.227.648	14.800.818
IVA PAGADO	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	4.047.380	48.568.560	51.447.806	54.497.740	57.452.267	60.275.784
IVATOTAL AL F.C	0	0	8.599.792	0	8.599.792	0	8.599.792	0	8.599.792	0	8.599.792	0	42.998.958	54.147.817	57.357.814	60.513.567	63.536.440
IMPUESTO DE RENTA													0	11.202.758	14.264.370	17.113.443	18.540.095
ICA													0	2.161.505	2.289.644	2.425.379	2.556.867
PAGOS	23.143.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	33.794.639	394.884.664	428.945.255	454.374.029	481.370.847	509.974.661
TOTAL EGRESOS	33.248.717	43.099.349	52.792.204	44.518.655	52.792.204	45.212.459	53.332.572	44.192.412	51.699.141	43.425.592	51.699.141	44.817.470	560.829.916	627.751.079	662.701.799	702.037.500	741.043.299
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	19.031.589	9.180.957	(511.898)	7.761.651	(511.898)	7.067.847	(1.052.266)	8.087.894	581.165	8.854.714	581.165	7.462.836	66.533.756	36.804.027	41.249.527	40.077.675	37.543.443
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos financiero prestamo	331.743	327.615	323.402	319.104	314.717	310.240	305.672	301.010	296.252	291.398	286.444	281.388	3.688.984	2.942.444	1.990.381	776.215	0
Amortizacion prestamo	201.650	205.778	209.991	214.290	218.677	223.153	227.722	232.383	237.141	241.996	246.950	252.005	2.711.734	3.458.275	4.410.338	5.624.504	0
Gasto financiero leasing													0	0	0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	533.393	6.400.718	6.400.718	6.400.718	6.400.718	0
FLUJO DE CAJA NETO	18.498.196	8.647.564	(1.045.291)	7.228.258	(1.045.291)	6.534.454	(1.585.659)	7.554.500	47.772	8.321.321	47.772	6.929.443	60.133.038	30.403.309	34.848.809	33.676.957	37.543.443
SALDO INICIAL CAJA	21.576.731	40.074.927	48.722.490	47.677.199	54.905.457	53.860.166	60.394.619	58.808.960	66.363.461	66.411.233	74.732.553	74.780.325	21.576.731	81.709.769	112.113.077	146.961.886	180.638.843
SALDO FINAL DE CAJA	40.074.927	48.722.490	47.677.199	54.905.457	53.860.166	60.394.619	58.808.960	66.363.461	66.411.233	74.732.553	74.780.325	81.709.769	81.709.769	112.113.077	146.961.886	180.638.843	218.182.286

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	89.817.022
TIR(%)	329,69%
B/C(VECES)	6,54

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(16.204.850)	60.133.038	30.403.309	34.848.809	33.676.957	37.543.443

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. sin financiación**

A partir del cálculo realizado en el flujo de caja, específicamente la variable del Valor Presente Neto (VPN) la cual es mayor a cero, se evidencia que el plan de mejoramiento es viable, debido a que se recupera la inversión al traer los valores futuros al presente y refleja un excedente de \$86.429.597.

Así mismo, al analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se evidencia que el porcentaje obtenido es de 170,94% que comparado con el costo de oportunidad de 27,79% corrobora la viabilidad de la propuesta.

Frente a la variable beneficio / costo (B/C) los resultados son positivos, ya que estos indican que, por cada peso de la inversión destinada para la propuesta de mejoramiento, la empresa recupera 3,67 veces ese peso, recuperando así la inversión y recibiendo un excedente. (ver tabla 23)

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. con financiación**

Por su parte, en el escenario con financiación el (VPN) es de \$89.817.022 obteniendo una cifra atractiva en la proyección de los tres años calculados. La (TIR) que se espera obtener en la Asociación es de 329,69% superior a la tasa mínima de rentabilidad o CO que es de 27,79%, la relación (B/C) muestra que por cada peso invertido se recupera 6 pesos con 54 centavos, lo que corrobora que la propuesta diseñada es viable. (ver tabla 24).

5 CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto de gestión empresarial se fundamentó en realizar una propuesta de mejoramiento para la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca, plasmando todos los conocimientos impartidos por los docentes del programa de administración de empresas los cuales conllevaron a concluir que:

A partir de la recolección de información plasmada en el diagnóstico de la situación actual de ASOPAS.S reflejada mediante las matrices POAM, PCI y DOFA, se evidenció que los factores externos considerados oportunidades para la Asociación se enfocan en el cumplimiento de los asuntos mercantiles regidos por las disposiciones de la ley comercial, la ley 2005 de 2019 emitida con el objeto de brindar incentivos a la calidad, promoción al consumo y comercialización de panela, el incremento del dólar, ya que benefició a la industria panelera debido a las exportaciones realizadas. Así mismo, los tratados de libre comercio los cuales traen consigo beneficios para la industria panelera que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto.

Del mismo modo, se destaca que la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S posee la capacidad de endeudamiento para la ejecución de proyectos que promuevan su crecimiento y competitividad. Además, las tendencias de consumo actuales se consideran una oportunidad de crecimiento, puesto que los consumidores buscan una alimentación conscientemente con productos realizados con ingredientes más saludables u orgánicos y esto contribuye con el crecimiento, competitividad e innovación en la industria panelera.

Por su parte, se evidenció que ASOPAS.S no se acoge actualmente a la Resolución 0312 de 2019 en la cual se establecen los estándares mínimos del SG-SST, aspecto que se considera una amenaza que puede representar incurrir en multas y sanciones.

De la misma manera, variables externas como la inflación, el índice de desempleo, el contrabando y el cambio climático son consideradas amenazas significativas que inciden de manera directa en el crecimiento y consolidación de la Asociación.

En cuanto a las variables internas consideradas fortalezas de la Asociación, se identificó la imagen corporativa con la que esta cuenta actualmente, la flexibilidad de la estructura organizacional, los bajos costos de distribución y ventas, la fuerza de producto y calidad, el acceso a capital cuando se requiera, el grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento, la habilidad técnica del personal operativo, la experiencia y el clima organizacional.

Teniendo en cuenta la información obtenida a partir del diagnóstico, se elaboró un modelo de solución que refleja las acciones estratégicas enfocadas en mejorar la institucionalización administrativa de ASOPAS.S ubicada en Restrepo – Valle del Cauca en el que inicialmente se propone incursionar en el mercado de endulzantes naturales bajos en calorías para aumentar la cuota de mercado, potenciar la habilidad técnica del talento humano para fortalecer los procesos organizacionales y realizar alianzas estratégicas, aprovechar Ley 2005 de 2019 para consolidar la imagen corporativa del negocio, realizar alianzas comerciales con empresas proveedoras de maquinaria, transporte e insumos para optimizar costos de distribución y ventas, aprovechar la flexibilidad de la estructura organizacional para incorporar personal que mejore la competitividad de la Asociación en pro de reducir la tasa de desempleo, acceder a capital para llevar a cabo la implementación de un SG-SST.

Además, fortalecer la publicidad y comunicación para mitigar la resistencia a cambios tecnológicos en el sector, diseñar y ejecutar un programa de capacitaciones para mejorar los procesos organizacionales en pro de mitigar el impacto negativo causado por el contrabando, diseñar la estructura organizacional de ASOPAS.S para reducir la amenaza que representa el ingreso de nuevos competidores en el sector y establecer y fortalecer los procesos y áreas internas

para garantizar una mejor gestión administrativa y a su vez beneficiarse de los incentivos brindados por el Gobierno.

Finalmente, se elabora la evaluación financiera de la propuesta en la cual se calcula una inversión total de \$32.409.700 para la ejecución de las acciones estratégicas y luego de utilizar los instrumentos de análisis como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) se logró concluir que el plan de mejoramiento es viable en los escenarios sin financiación y con financiación.

En el escenario sin financiación se evidencia un VPN de \$86.429.597, con una Tasa interna de retorno del 170,94% y una relación Beneficio/Costo de 3,67, lo que significa que por cada peso invertido habrá un retorno de \$3,67.

En el flujo de caja con financiación, los resultados aumentan debido a que por parte de la empresa no sale el total de la inversión para iniciar la ejecución de la propuesta, mostrando un VPN de \$89.817.022, una TIR de 329,69%, por encima del costo de oportunidad y una relación Beneficio/Costo de 6,54 es decir, \$6,54 de utilidad por cada peso invertido.

Considerando lo expuesto, se infiere que el proyecto es viable en ambos escenarios, siempre y cuando las variables no disminuyan o los crecimientos sean menores que los desplegados en el análisis financiero.

6 RECOMENDACIONES

Como recomendación general, el grupo gestor de esta propuesta considera clave realizar el seguimiento periódico de cada una de las estrategias proyectadas en el plan de acción con el propósito de mejorar no solo la institucionalización administrativa de la Asociación de Paneleros de San Salvador-Silencio ASOPAS.S si no cada uno de los procesos que contribuyen con el crecimiento y consolidación de esta.

Así mismo, se recomienda generar un plan de incentivos emocionales para potenciar los equipos de trabajo de cada área y generar un clima laboral que contribuya con el logro de los objetivos corporativos trazados.

7 REFERENCIAS

- Amboya, G. E., & Muñoz, M. V. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Recuperado 28 de julio de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/16679>
- Araya, A. (2017). *Modelos de planeación estratégica en empresas familiares* (11)1. Pp. 23-34
- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de marketing*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Blank, B. L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Universidad del Valle.
- Buitrago, J. (2014). *Emprendimiento en Colombia. Administración y Desarrollo*. (43)59. Pp. 7-21.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw- Hill.
- Coll, J. C. M. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*.
- Da Silva, R. (2003). *Teorías de la administración*. México: Thomson Learning.
- De Oliveira, P. (2006). *Técnicas de liderazgo hoy*. Bogotá: Editora Santuario.

- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8ª Ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Federación Nacional de Productores de Panela (FEDEPANELA), (2008). ABC de la Panela. Recuperado de: <https://fedepanela.org.co/gremio/descargas/abc-de-la-panela/> (6/09/2020)
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R Editores.
- Licandro, O. (2009). Negocios Inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica. Pp. 1-28.
- Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Estudios Gerenciales, 28(123), 43-63.
- Matriz Foda. (2017). *¿Qué es la Matriz FODA? - Matriz Foda*. Recuperado 1 de febrero de 2020, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Munch, L. y García, L. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de Gestión Organizacional: Guía Práctica de Formulación y Diseño*.
- OBS Business School. (2016). *¿Qué es un proyecto? Elementos fases y tipos*. Recuperado 1 de febrero de 2020, de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/conceptos-fundamentales-direccion-de-proyectos/que-es-un-proyecto-elementos-fases-y-tipos>
- Ospina, N. (2010). *Administración fundamentos: cómo iniciarse en el estudio de la administración*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ramírez, C. (2013). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Salazar, M. C. A., & Vinueza, L. F. C. (2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA* [Tesis, Universidad de las Fuerzas Armadas Espe]. Recuperado 28 de julio de 2020, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10280/1/T-ESPE-048402.pdf>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Solanelles Rojas, M. J. (2003). *El mercadeo y los servicios de información*. ACIMED, 11(4), 0-0.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos
- Vázquez, J; Arredondo, F; Amézquita, J. (2018). *Los negocios inclusivos como modelo de responsabilidad social empresarial y su impacto en los objetivos de desarrollo sostenible*. *Memorias XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. UNAM, México. Pp. 1-24.
- Velásquez, L. N. B., & González, J. P. Z. (2015). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillon/ Lavasalud&Dist*. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/5687>