

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN
PARA LA EMPRESA LA ALSACIA S.A. EN LA CIUDAD DE TULUÁ**



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE
EMPRESAS**

**RODRIGO ALEXANDER MUÑOZ GARTNER
LUISA DANIELA MUÑOZ BONILLA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN – CAUCA
2020**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN
PARA LA EMPRESA LA ALSACIA S.A. EN LA CIUDAD DE TULUÁ**



**RODRIGO ALEXANDER MUÑOZ GARTNER
LUISA DANIELA MUÑOZ BONILLA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director
DIEGO FERNANDO MERA COLLAZOS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN – CAUCA
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El director y jurado del trabajo de grado titulado: “Plan de mejoramiento en el área de logística de producción y distribución para la empresa LA ALSACIA S.A. en la ciudad de Tuluá” realizado por Rodrigo Alexander Muñoz Gartner y Luisa Daniela Muñoz Bonilla; una vez evaluado y revisado el informe final y aprobada la sustentación autorizan al autor realizar los trámites concernientes para optar al título de profesional de Administración de Empresas

Mag. Diego Fernando Mera Collazos.
Director

Mag. Oscar Andrés López Valencia.
Jurado

PhD©, Wilson Noé Garcés Aguilar.
Jurado

Popayán, abril de 2021

DEDICATORIA

Este logro y gran paso para mi vida profesional va especialmente dedicado en especial a mi padre, quien es mi amigo y mi compañero en todos los aspectos de mi vida, gracias a él he logrado todas las cosas que me he propuesto, a mi familia por siempre estar allí apoyándome. Por último, dedico este logro a las personas que me encaminaron, me ayudaron y querían verme culminar una nueva etapa de mi vida, pero que lastimosamente ya no están conmigo.

Rodrigo Alexander Muñoz Gärtner

A Dios Por permitirme culminar esta etapa de mi vida. A mis padres Gracias por su apoyo incondicional, por su amor, y la confianza en mí, sin ustedes ninguno de mis logros sería posible, son quienes me dan las ganas de seguir adelante. A mi hermano por su amor, su paciencia y comprensión. ¡Gracias!

Luisa Daniela Muñoz Bonilla

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL y a todos los docentes que nos impartieron todos los conocimientos y bases para ser unas personas y profesionales íntegros.

Agradecemos enormemente a nuestro Director de trabajo de grado, el Docente **DIEGO FERNANDO MERA COLLAZOS**, por su apoyo y guía en este difícil recorrido.

De igual manera damos las gracias a la empresa LA ALSACIA S.A. y a todos sus colaboradores por abrirnos las puertas en la realización de este Plan de Mejoramiento.

Finalmente, agradecemos a cada una de las personas que aportaron un granito de arena en el desarrollo de nuestra carrera, porque sin ellos no habría sido posible lograr este anhelado objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
PROBLEMA	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN	16
OBJETIVOS	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
MARCO REFERENCIAL	19
ANTECEDENTES	19
Estado del Arte	19
Marco Teórico	22
La panela	23
Proceso de Producción de la Panela	23
Benchmarking	24
Gestión de la Producción	26
Distribución.....	27
Calidad Total	28
Plan de Acción	30
Descripción de la Empresa	31
Reseña de la empresa	31
Misión y Visión	32
Línea de productos.....	32
Marco Legal.....	34

METODOLOGÍA.....	38
RESULTADOS.....	41
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.....	53
BENCHMARKIN.....	¡Error! Marcador no definido.
Empresas Analizadas.....	59
Factores Clave de Éxito.....	61
Matriz Comparativa Línea de Productos.....	61
Matriz del Perfil Competitivo.....	68
ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES.....	70
PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	72
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	72
OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES Y RESPONSABLES.....	73
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	76
INDICADORES.....	79
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del Perfil Competitivo- MPC.....	35
Tabla 2. Objetivos de Corto plazo Vs Actividades.....	40
Tabla 3. Cronograma de actividades.....	41
Tabla 4. Marco Legal.....	45
Tabla 5. Fuentes de información primaria.....	48
Tabla 6. Fuentes de información secundaria.....	50
Tabla 7. Ficha técnica encuesta.....	50
Tabla 8. Línea de Productos.....	71
Tabla 9. Acceso materia prima.....	72
Tabla 10. Cumplimiento en entrega de productos.....	73
Tabla 11. Personal Capacitado.....	73
Tabla 12. Calidad del producto terminado.....	74
Tabla 13. Gestión comercial.....	75
Tabla 14. Tecnología de producción.....	76
Tabla 15. Posicionamiento de Marca.....	77
Tabla 16. Matriz del Perfil Competitivo.....	13
Tabla 17. Aspectos Analizados Alsacia S. A.....	14
Tabla 18. Objetivos estratégicos.....	16
Tabla 19. Objetivos a corto plazo vs actividades y responsables.....	17
Tabla 20. Cronograma de actividades.....	13

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Recepción y pesaje de caña	52
Figura 2. Limpieza de la caña	53
Figura 3. Corte y separación de la caña.....	54
Figura 4. Separado jugo de caña del bagazo	55
Figura 5. Jugo de caña o guarapo sin residuos sólidos.....	56
Figura 6. Bagazo preparado para su utilización	57
Figura 7 Clarificación del jugo de caña.....	58
Figura 8. Melaza lista para su preparación.....	59
Figura 9. Mezcla final	60
Figura 10. Moldeo y secado	61
Figura 11. Proceso productivo panela	62
Figura 12. Desmonte de la panela.....	63
Figura 13. Empacado de la panela.....	64
Figura 14. Empaquetado y sellado	65
Figura 15. Verificación de peso	66
Figura 16. Despacho de la panela.....	67
Figura 17. Proceso de Distribución.....	68
Figura 18. Diagrama de Araña	13

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A. FORMATO ENCUESTA	17
ANEXO B. TABULACIÓN ENCUESTA	21

RESUMEN

El presente proyecto contiene el desarrollo de la propuesta de un plan de mejoramiento para el área de producción y distribución de la empresa LA ALSACIA S.A. en la ciudad de Tuluá. El desarrollo de este trabajo consistió en identificar la situación actual del proceso de producción y distribución de la organización, haciendo uso de recolección de datos como estudios previos para entender la mejor forma de abordar la investigación, fuentes teóricas que dieron claridad conceptual, e instrumentos como el benchmarking, encuestas y entrevistas que una vez aplicados arrojaron resultados enfocados a mejorar tiempos de entrega de pedidos, disponibilidad de materia prima y fidelización de clientes; una vez identificadas estas necesidades se procedió a diseñar la propuesta de plan de acción que LA ALSACIA S.A.S. pueda aplicar para mejorar su problemática más evidente que es la afectación negativa de su cartera de clientes y el bajo nivel de satisfacción de estos.

PALABRAS CLAVE: producción, distribución, mejoramiento, fidelización.

ABSTRACT

This project contains development of a proposal for an improvement plan for the production and distribution area of the company LA ALSACIA S.A. in Tuluá city. The development of this project consisted of identifying the current situation of the production and distribution process of the organization, making use of data collection as previous studies to understand the best way to approach the research, theoretical sources that gave conceptual knowledge, and instruments such as benchmarking, surveys and interviews that once applied yielded results focused on improving order delivery times, availability of raw material and customer loyalty; Once these needs had been identified, the proposed action plan that LA ALSACIA S.A.S. can apply to improve its most obvious problem, which is the negative impact on the client portfolio and its low level of satisfaction.

KEY WORDS: production, distribution, improvement, loyalty.

INTRODUCCIÓN

La industria de la panela actualmente cuenta con presencia en 26 departamentos de Colombia y 511 municipios (FINAGRO, 2020), con un producto ampliamente aceptado que hace parte de una tradición cultural. Este es un sector que abarca tanto empresas legalmente constituidas como negocios familiares que fabrican panela de forma artesanal, siendo “más de 350 mil productores los que compiten en este mercado”. (Ministerio de Agricultura, 2018) En relación, el nivel de competitividad incrementa y las estrategias empresariales se hacen más relevantes; por tal motivo se implementa este proyecto, con la finalidad de entregar a la empresa LA ALSACIA S.A.S. una propuesta de mejoramiento para su área de producción y distribución.

Este estudio se desarrolla en ocho capítulos; el primer capítulo trata sobre la problemática, dando una amplia descripción del mismo, las razones por las cuales es necesario su elaboración y los objetivos que se pretenden alcanzar en su desarrollo; el segundo capítulo aborda aquellos antecedentes, conceptos y teorías que ayudan a comprender la temática tratada de manera profunda; el tercer capítulo es el diseño metodológico, donde se abordó una investigación mixta con enfoque descriptivo, haciendo uso de instrumentos como entrevistas, encuestas, y documentos en general para recolectar la información necesaria que pudiera dar nociones a las estrategias pertinentes a resolver la problemática en cuestión; el cuarto capítulo muestra la información de los resultados obtenidos al indagar datos de producción, distribución, aspectos importantes de la competencia a través de un benchmarking, y la información recolectada de los clientes a través de una encuesta; el quinto capítulo es la propuesta de plan de mejora que aborda la posible solución partiendo de los resultados obtenidos en la investigación; por último están el cronograma de actividades, los indicadores de seguimiento y las conclusiones de todo el desarrollo del trabajo con sus respectivos hallazgos.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cerca de 1,7 millones de personas viven de la panela en Colombia, con una producción total de este producto por el orden de los US\$1.200 millones al año, que dividido entre los 350.000 productores daría un ingreso anual de US\$3.428; sin embargo, a pesar de la consolidación y aceptación del producto en el mercado, en los últimos años se han evidenciado dificultades para este sector; y las causas yacen en su atraso tecnológico; costos altos en producción, siendo esta casi netamente artesanal donde solo 50 de los más de 20.000 trapiches se han modernizado; también se suma el precio en el mercado por kilo de panela que paso de 3000 pesos en 2017 a 1700 pesos en 2019; en adición, se presenta también la posibilidad que la Superintendencia de Industria y Comercio otorgue la patente de una forma de producción al ingeniero Jorge Enrique González Ulloa, accionista de la azucarera Riopaila (REVISTA DINERO, 2020), lo cual afectaría gravemente la economía de estos productores que actualmente están trabajando bajo pérdidas.

Cada empresa dentro del sector tiene características particulares y forma de operar, así como sus propios inconvenientes tal como se plantea en este proyecto con LA ALSACIA S.A.S., una empresa familiar establecida como sociedad anónima ubicada en la ciudad de Tuluá Valle desde hace más de 25 años en el sector industrial, produciendo y comercializando panela en el Valle del Cauca y otros departamentos como Antioquia y la zona del Eje cafetero. Esta organización ha venido presentando en los últimos años una serie de factores en los procesos de producción y distribución que afectan su desempeño y por consiguiente la imagen o percepción ante sus clientes.

En este orden de ideas, la gestión de pedidos para sus clientes del Valle del Cauca principalmente está presentando retrasos de hasta una semana, a causa de su incapacidad para comprar el 40% que no produce de su materia prima (caña de azúcar) al contado a sus proveedores, quienes han eliminado los créditos debido a la crisis por la pandemia del COVID-19, y a la empresa se le dificulta tener la producción de las cantidades solicitadas en el tiempo adecuado; por otro lado, desde los niveles de dirección, tanto el área de producción y distribución como la gerencia presentan falta de orden en su gestión que afecta directamente las áreas operativas, provocando falta de comunicación efectiva no solo entre colaboradores sino también de estos hacia los clientes, deteriorando la relación comercial que ha ocasionado la pérdida de 10 clientes en los últimos 4 años.

En adición, se han dado disminuciones en unidades de ventas por encima del 50%, pasando de 113.353 unidades vendidas en 2017 a 51.545 en 2019; aunque en el primer semestre del año 2020 la dinámica del sector mejoró a nivel nacional “con un incremento en exportaciones de panela de 30,3%”. (REVISTA DINERO, 2020), que para LA ALSACIA S.A.S. también fue positivo ya que su porcentaje de ventas subió en un 80% en relación con el año anterior; lo cual es un hecho favorable pero no deja de ser producto de la situación coyuntural que se vive a nivel mundial, y que no debe desenfocar la problemática que se ha evidenciado en los últimos años en esta organización.

En contexto, se plantea como interrogante para este proyecto: ¿cómo diseñar un plan de mejoramiento para el área de producción y distribución de la empresa LA ALSACIA S.A.S. en la ciudad de Tuluá?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La industria de producción de panela en el mundo está concentrada relativamente en cinco países, entre los cuales Colombia ocupa el segundo puesto después de India, seguido de Pakistán, China y Brasil, con un porcentaje de participación en los últimos años del 16%; en el país los departamentos con mayor influencia productiva del subsector panelero son principalmente 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 de caña de azúcar, y en adición el 99% de la panela producida se comercializa en el país por más de 350.000 productores (Ministerio de Agricultura, 2018). La panela se ha convertido en un producto indispensable en los hogares colombianos y esto representa un lugar privilegiado para las empresas del sector y para la entrada de nuevos competidores en un mercado ya consolidado y rentable; en este sentido, cada productor se expone al riesgo de perder su cartera de clientes ante la cantidad de competidores existentes, además de los productos sustitutos que se pueden encontrar. En tal sentido se hace necesario revisar cuidadosamente cada proceso de la empresa, en especial los de mayor contacto con el cliente como lo es ventas por ser quien tiene contacto directo con el cliente, así como producción y distribución por ser el área que entrega elaborado el producto final solicitado.

Las operaciones que integran una organización giran en torno a los productos que esta comercializa, por ende el área de producción y distribución es un factor clave en el desempeño de la empresa en general, ya que la materia prima solicitada por los clientes es procesada aquí de inicio a fin; por lo tanto, la sincronización de este departamento con los demás y especial con el área comercial apoya los procesos de la compañía, que a su vez mejora su imagen y la posibilidad de crecer cada vez más en el mercado que se encuentre. La responsabilidad de producción está orientada a entregar justo a tiempo los productos que se venden, y con relación a los niveles de conformidad que se entregue se tiene no solo una excelente imagen

sino también ir un paso delante de la competencia e incrementar la participación en los mercados que opera con sus productos actuales, lo cual tiene como consecuencia mayores índices de rentabilidad.

De acuerdo con esto, el presente proyecto busca en la empresa LA ALSACIA S.A.S. un plan de mejoramiento que permita identificar en su área de producción y distribución aquellas falencias que le están imposibilitando brindar servicio apropiado a sus clientes y de esta manera fidelizarlos; aportando análisis y estrategias desde teorías relacionadas con Producción, Calidad y Benchmarking principalmente. El enfoque se orienta a mejorar niveles de eficiencia en la producción del servicio, concretamente en la recepción de los pedidos, teniendo en cuenta cuales son las mayores reclamaciones y quejas que formulan los clientes, dándoles solución en el menor tiempo posible; por otro lado, establecer cuáles son las condiciones o requerimientos necesarios en temas técnicos, logísticos y operativos para lograr que los procesos se cumplan adecuadamente.

Este proyecto no solo ayuda a entregar una propuesta de solución a una problemática en una empresa sino también a ampliar la visión de lo que implica para los autores ser profesional en administración de empresas, entendiendo desde el estudio en un área específica todo aquello que representa trabajar en consecución de los objetivos de una compañía y cómo es necesario tomar referentes teóricos abordados durante la formación académica para luego ajustarlos al contexto organizacional, entendiendo que si bien pueden surgir ideas innovadoras apropiadas no siempre logran ser aplicadas por las diferentes limitantes que existan en el momento, tales como presupuesto, políticas establecidas, creencias, situación actual de mercado, economía mundial, entre otras, que ponen a prueba las habilidades de un profesional para cumplir las metas necesarias a pesar de las circunstancias.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento para el área de producción y distribución de la empresa LA ALSACIA S.A.S. en la ciudad de Tuluá

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el estado actual en el proceso de producción y distribución de la empresa LA ALSACIA S.A.S
- Identificar la percepción que tienen los clientes con relación al cumplimiento de las órdenes de pedido y los productos ofrecidos por LA ALSACIAS.A.S.
- Establecer estrategia de mejora para el área producción y logística de LA ALSACIA S.A.S.
- Crear indicadores de gestión para los procesos de producción y logística de LA ALSACIA S.A.S.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Este proyecto se desarrolla con la finalidad de resolver una problemática en la empresa LA ALSACIA S.A.S. implementando un plan de mejoramiento para sus procesos en el área de producción y distribución; sin embargo, para diseñar un plan de acción es necesario no solo poner en contexto la problemática, también es pertinente exponer información clave de la organización, así como citar investigaciones o trabajos de grado anteriores tomando aspectos aplicables a este estudio; en este orden de ideas, los antecedentes generan mayor claridad para los autores en el diseño de las estrategias de mejora.

2.1.1 Estado del Arte

En medio de la búsqueda constante para mejorar los procesos organizacionales, conocer las acciones que se han implementado a partir de otros proyectos son relevantes para entender lo que se ha aplicado hasta el momento, por lo tanto los estudios previos de trabajos académicos aquí relacionados ayudan a identificar aspectos relevantes en la aplicación de planes de mejoramiento en el área de producción y distribución de otras empresas tanto a nivel nacional como internacional; de esta manera permitirá conocer diferentes aportes en el tema, y así crear problemas o interrogantes que lleven a nuevas propuestas para aplicar en la empresa LA ALSACIA S.A. de la ciudad de Tuluá.

Iniciando con referentes internacionales, Vivar y Zhindón (2015) en su tesis de maestría titulada “Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos logísticos de la flota de tracto camiones. Caso de estudio: empresa

Logimanta S.A.” en la ciudad de Cuenca Ecuador, hicieron el análisis de la gestión logística de las flotas de tractocamiones y camiones Courier de Logística Automotriz Logimanta S.A., enfocándose en los procesos logísticos que ofrece la compañía. De este proyecto se rescata la modificación del diagrama de flujo y mapa de procesos adaptado de acuerdo con las estrategias de mejora aplicadas en la empresa en mención, teniendo en cuenta que el área logística de LA ALSACIA S.A.S. presentará modificaciones es necesario estar atentos a los posibles ajustes en relación con estos dos aspectos, logrando claridad en la visión global de la organización entendiendo todos sus procesos y la interrelación entre ellos.

Continuando con aportes internacionales Reyes y Silva (2009) realizaron un trabajo de grado titulado: “Creación de una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de panela granulada en la ciudad de Milagro”, este trabajo se hizo en el año 2009 para optar al título de ingeniera comercial, mención: finanzas. El objetivo del proyecto fue determinar el nivel de demanda posible en la ciudad de Milagro Ecuador con la creación de una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de panela granulada; entre los objetivos específicos se encuentra el de poder identificar las exigencias de sus clientes en relación con el producto, diseñando estrategias de comercialización que pueden aplicarse en este proyecto en caso de requerirse mejorar la cartera de clientes.

En el ámbito nacional se citan dos trabajos de investigación; el primero de ellos lo crean Giraldo y Cruz (2017), quienes llevaron a cabo en el año 2017 el proyecto de grado “Diseño de un sistema logístico para la comercialización de panela en el municipio de San Carlos - Antioquia” con el objetivo de diseñar un sistema logístico que permita a pequeños productores de panela comercializar su producto obteniendo un margen alto de rentabilidad; esta es una investigación cualitativa que estudia la situación social de comunidades rurales productoras de panela analizando diferentes contextos en relación a este tema. Como posible aplicación se rescata su propuesta de implementar un sistema logístico que incluye

producción, asociación, diversificación, transporte, almacenamiento, venta al por mayor, venta directa y capacitaciones en economía solidaria y asociatividad; todo esto con el fin de lograr un acuerdo entre todos los intermediarios en la cadena de producción de panela en una estrategia ganar-ganar. Dentro de este sistema propuesto hay algunos apartes como producción transporte y ventas al por mayor que se pueden analizar en caso de requerirse para el presente proyecto estrategias de intervención en estos aspectos.

La segunda investigación nacional es de Díaz et al. (2016) que desarrollaron el trabajo de grado: “Plan estratégico para la producción de panela estudio de caso - finca La Marina - municipio Nimaima Cundinamarca, Colombia” en 2016, con la finalidad de realizar en la microempresa Finca La Marina un diagnóstico organizacional dentro de su contexto de rama industrial y proponer un plan estratégico que aportara herramientas a su fortalecimiento microempresarial. Se rescata aquí para posible aplicación la forma de exponer detalladamente la situación actual del lugar tomado como objeto de estudio, la descripción de los procesos que manejan y en la propuesta de mejora como toman cada factor explicando su manejo actual seguido del plan de acción, lo que le permite al lector mayor claridad en los cambios que se llevan a cabo con la realización del proyecto.

En cuanto a proyectos locales Hernández y Ospitia (2016) en su trabajo de grado llevado a cabo en 2016 en Tuluá Valle titulado: “Diseño de una planeación estratégica para la empresa "Trapiche Victoria" del municipio de Tuluá - Valle para el período 2016 - 2019”, las autoras diseñaron una planeación estratégica con la finalidad de establecer las variables internas y externas que le afectan o le benefician a esta empresa, las cuales fueron analizadas para establecer un diagnóstico, así como el plan de acción con sus respectivas estrategias. Los resultados de este estudio demostraron la organización es débil frente a sus competidores y aunque maneja una estructura definida tiene problemas con su

clima organizacional; ante esto, se aplicó en el plan de acción entre otros aspectos un nuevo organigrama, formulación de nuevas políticas e indicadores de seguimiento a estas ideas aplicadas, tres aspectos pueden ser tenidos en cuenta para la empresa LA ALSACIA S.A.S. puesto que existen inconvenientes en su estructura organizacional que afectan la operación de la organización en general.

Otro de los proyectos locales fue el de Bolaños (2013) quien realiza su trabajo de grado realizado en el año 2013: “Diseño de un plan de mercadeo estratégico para la comercialización de la panela marca barrancas en almacenes de cadena de la ciudad de Cali”, con la finalidad incrementar las ventas de la empresa Agropanela Santa Helena S.A.S. en un 30%. Dentro del desarrollo del análisis tanto interno como externo el autor hace énfasis en exponer la comparación entre esta compañía y su competencia en cuanto a aspectos como estrategias de marketing, características de productos, precio, comunicación con sus clientes, entre otros, que podría aplicarse al análisis de la empresa “LA ALSACIA S.A.S.” tomándolo desde estrategias para el área logística en relación con mejorar el servicio al cliente y por ende su nivel de satisfacción.

2.1.2 Marco Teórico

Con la finalidad de acondicionar la información existente sobre los procesos productivos relacionados con la producción, comercialización y distribución de la panela, se exponen aquí aportes de distintos autores que permiten el conocimiento científico pertinente para avanzar en el estudio a desarrollar con el menor número de errores posibles en el reconocimiento de la problemática, interpretación de resultados y plan de acción aplicado a la empresa LA ALSACIA S.A.

2.1.2.1 La panela

Se conoce como un producto derivado de la caña de azúcar sin procesos químicos con la sacarosa como ingrediente principal y en menor medida fructosa y glucosa. Colombia es el segundo país entre los mayores productores de panela después de India, y en términos de consumo por habitante está en el primer puesto con un consumo promedio de 23,8 kg por persona al año, y es una actividad que se da principalmente en población rural; en adición, el cultivo de la caña de azúcar y producción de panela generan empleo al 12% de la población rural económicamente activa (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social, 2002). Sin duda el consumo de panela en Colombia es un rasgo característico de su cultura, y aunque existen productores que la fabrican de manera artesanal también están las empresas que se dedican a su producción de forma industrializada.

2.1.2.2 Proceso de Producción de la Panela

De acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social (2002) para el proceso productivo de la panela su materia prima principal es la caña de azúcar (no obstante esta no es cultivada por LA ALSACIA S.A.S. ya que la empresa se provee de los ingenios azucareros), que una vez obtenida se procede a la molienda donde se separa jugo y bagazo (este último comúnmente utilizado como combustible), el jugo sin clarificar o también llamado guarapo es expuesto a calentamiento gradual que va de 1 a 55 °C con elevación de temperatura entre 1 y 1,5 por minuto, luego se pasa a la clarificación donde se añaden ingredientes como floculante y mucilago para darle densidad a la mezcla, mismo proceso donde se elimina toda partícula sólida en suspensión también conocida como cachaza; en el paso siguiente que es la evaporación se elimina cerca del 90% de

agua, en este punto se agrega antiespumante para evitar el exceso de espuma; y el último proceso es la concentración, donde ya se ha alcanzado una temperatura de 125 °C e inicia la solidificación; una vez obtenido el punto de panela se procede a moldear en forma cuadrada, redonda, pastilla, granulada dependiendo la necesidad de la empresa que la produce, finalmente se empaca y almacena.

2.1.2.3 Benchmarking

De acuerdo con Betancourt (2013) el benchmarking o análisis comparativo se refiere a un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales donde se analizan otras organizaciones de su misma actividad para aprender de ellas por medio de una referenciación; este método involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas en su entorno competitivo, indagando las causas que lo ocasionan el problema a tratar; en relación la metodología de estudio para el desarrollo de este análisis se da en 7 pasos mencionados a continuación:

1. Organizar el equipo que desarrollará el proceso.
2. Seleccionar las organizaciones a comparar que pueden ser tres o cuatro teniendo en cuenta factores como desempeño, prestigio o reconocimiento como los mejores en su campo.
3. Caracterizar de las empresas comparables. Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores de éxito, reconocimiento y se organiza la base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.

4. Identificar los factores clave de éxito – F.C.E., lo cual es un método aplicado a un número limitado de áreas donde resultados que de ser satisfactorios aseguran un resultado exitoso a la organización.
5. Describir los factores clave de éxito justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional. Se recomienda seleccionar entre ocho y doce factores clave de éxito.
6. Elaborar Matriz de Perfil Competitivo – MPC.

Tabla 1. Matriz del Perfil Competitivo- MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	ORGANIZACIÓN A		ORGANIZACIÓN B		ORGANIZACIÓN C		ORGANIZACIÓN D	
		VALOR	VALOR SOPEADO						
TOTAL	100%	1.0							

Fuente: Betancourt (2014)

7. Radares de comparación. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

2.1.2.4 Gestión de la Producción

La administración de la producción de acuerdo con Vilcarromero (2017) trata sobre el diseño y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, además de dedicarse a investigar y llevar a cabo las acciones que incrementan la productividad a través de planeación, organización, dirección y control en la producción con el objetivo de aumentar la calidad del producto. En este orden de ideas las decisiones que se tomen en esta área deben ser estratégicas, prácticas y de control y planeación operacional; el nivel estratégico busca la ventaja competitiva sustentable para la organización con un impacto positivo a largo plazo en relación con la manera de enfrentar las necesidades de los clientes; en cuanto al nivel táctico va orientada a la programación de aspectos como mano de obra y materiales procurando la adecuada gestión de los recursos; en cuanto a decisiones de control y planeamiento se trata de establecer el alcance de los proyectos y la supervisión para que se lleven a cabo sin contratiempos. Lo mencionado se refiere básicamente a producir un bien específico a tiempo y costo mínimo, y de acuerdo con ello David F. Muñoz Negrón, citado por Vilcarromero (2017) afirma que las dimensiones básicas en que debe enfocar una empresa su sistema de producción son:

- Bajos costos de producción (materiales, fuerza de trabajo, entregas, desperdicios, etc.)
- Mejores tiempos de entrega (justo a tiempo)
- Mejor calidad de las Manufacturas y servicios (Calidad y confiabilidad del producto)
- Innovación y flexibilidad (sistema de producción con gran capacidad adaptarse a nuevas tecnologías) (p. 16).

A pesar de ser acertadas estas dimensiones es necesario tener en cuenta que su aplicación está determinada por las condiciones en las que se encuentre la organización, ya que podrían darse con diferente grado de éxito o prescindir de alguno para mejorar en otros, como es el caso de incrementar costos para mejorar la calidad de una línea de productos o las condiciones de entrega. Para el caso de LA ALSACIA S.A.S. puede que su incapacidad de producir toda la materia prima que requiere para su producción deteriore la relación con sus clientes en términos de retraso en tiempos de entrega y que requiera incrementar costos en integración hacia atrás para elaborar su propia materia prima o en nuevas tecnologías que ayuden a generar avances en la fidelización de sus compradores.

2.1.2.5 Distribución

Para De La Fuente y Hernández (2005) la distribución es una de las fases de la cadena de suministro, enfocada en determinar el mejor sistema para colocar el producto donde el cliente lo necesite. En adición los autores afirman que existen cinco tipos de distribución que son:

Distribución de proyecto singular: se refiere al conjunto de actividades relacionadas con proyectos de alta envergadura emplazando los centros de producción alrededor del producto en función de la secuencia adecuada del proceso.

Distribución de posición fija: aquí se busca adaptar el proceso al producto puesto que este es muy grande para moverlo en las distintas fases del proceso.

Distribución por grupos autónomos de trabajo: cuando el volumen de producción no es suficiente para justificar la distribución del producto suele

agruparse en familia para completar el proceso haciendo responsable a una subdivisión del trabajo.

Distribución basada en el producto: son procesos donde maquinaria y servicios auxiliares se organizan unos a continuación de otros de acuerdo con la secuencia del proceso del producto; este tipo de distribución se usa con niveles de producción elevados.

Elegir uno u otro tipo de distribución dependerá exclusivamente del proceso que normalmente utilice la organización, en el caso de LA ALSACIA S.A.S. la más indicada es la distribución basada en el producto. Continuando con De La Fuente y Hernández (2005), la distribución en planta debe ser precisa e intervienen dos factores principales que son: el conocimiento de los elementos implicados y como pueden afectar, así como el conocimiento de procedimientos y técnicas para entender cómo se integran los elementos pertinentes.

2.1.2.6 Calidad Total

De acuerdo con Tarí (2000) se empieza a pensar en lo que más tarde se denominaría calidad en la edad media con la aparición de los primeros gremios artesanales, elaborando pequeñas cantidades de producto destinada a mercados locales y ajustándolos de manera estricta a los requisitos exigidos por sus clientes, luego el comercio se expandió a nivel internacional y estos artesanos se dedicaron exclusivamente a su tarea productiva implementando la producción a gran escala, división del trabajo y especialización, aquí la calidad se reducía a la habilidad de los artesanos y su reputación. Por otro lado, a finales del siglo XIX con la revolución industrial donde se empezaron a formar empresas industriales con maquinaria sofisticada y de mayor capacidad, empleando a los artesanos como operarios o bien algunos de estos se convirtieron en empresarios y la

calidad se seguía relacionando con las habilidades de los operarios en la elaboración de los productos.

Finalizando el siglo XIX llega la administración científica y la comunicación estrecha entre fabricante y comprador desaparece por completo con la visión de Frederick Winslow Taylor separando la planificación y ejecución del trabajo para aumentar la productividad, lo cual trajo errores en la fabricación y representó los primeros problemas de calidad en la industria, solucionándolo a través de la inspección en fábrica con una persona encargada de verificar el trabajo adecuado de los empleados, sin embargo a pesar de velar por hacer mejores entregas la calidad no era relevante debido al desabastecimiento de los mercados y la necesidad de las personas de obtener mercancía de las pocas empresas que la producían. Ya en el siglo XX en occidente continuaron con el método de inspección, mientras que Japón implementó el control de calidad con amplia difusión de método estadístico; esto hizo que poco a poco se implementara en occidente con administración de la calidad y luego con calidad total (Vilcarromero, 2017).

La calidad de acuerdo con Vilcarromero (2017) se definió inicialmente como “conformidad con las especificaciones” sin embargo, Reeves y Bednar la consideran incompleta ya que los requisitos de los productos deben ajustarse a los deseos del cliente y no de la empresa, además se debe contemplar el factor humano ya que es parte esencial de la calidad. De esta manera se llega a una definición más completa donde calidad significa producir y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes por tanto las necesidades de este llegan a ser input clave en la mejora de la calidad.

2.1.2.7 Plan de Acción

Como señala Betancourt (2013b), el plan de acción se lleva a cabo para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso; es por esto por lo que se hace necesario diseñar planes de corto plazo, operativos, programas y proyectos. En adición, los planes de acción deben considerar las distintas áreas y procesos de la organización: dirección, personal, recursos, capacidades infraestructura, presupuestos, mercadeo o logística, y cuando se trata de planes operativos buscan apoyar y comunicar la forma de implementar la estrategia. Estos planes comprenden: objetivos de corto plazo, actividades para lograr los objetivos y por último cruzar objetivos a corto plazo con las actividades, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Objetivos de Corto plazo Vs Actividades

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES

Fuente: Betancourt (2013b)

Luego de establecer objetivos y sus respectivas actividades Betancourt (2013b) habla del cronograma de las actividades propuestas como una forma de mostrar de hacer claridad en la fecha que se cumplirán los objetivos propuestos, tal como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3. Cronograma de actividades

Actividad	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8

Fuente: Betancourt (2013b)

2.1.3 Descripción de la Empresa

2.1.3.1 Reseña de la empresa

LA ALSACIA S.A.S. es una empresa familiar con más de 25 años dedicada a la elaboración de panela bajo la marca LA; tiene su fábrica instalada en la vereda Montegrande San Pedro en el departamento del Valle del Cauca, con una línea de molienda semi-automática, la cual consiste en 3 molinos (trapiches) de 4 masas c/u que permiten tener una molienda de aproximadamente 10 toneladas por hora y lograr una óptima extracción del jugo de caña de azúcar. El manejo de los jugos, mieles y elaboración del producto final se hace en su mayoría en acero inoxidable bajo estricta supervisión, y a partir de este proceso se logra trabajar desde el levantamiento de la caña de azúcar hasta el despacho de la panela a sus diferentes clientes, los cuales se encuentran principalmente en el departamento de Antioquia, pero también hay presencia en el Eje Cafetero y norte del Valle del Cauca (La Alsacia, 2020).

2.1.3.2 Misión y Visión

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

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

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

2.1.3.3 Línea de productos

La siguiente descripción de la línea de productos fue proporcionada por la asistente administrativa de la empresa LA ALSACIA S.A.S. a través de correos electrónicos y conversaciones vía WhatsApp; esta información está documentada y actualizada al presente año 2020.

Panela redonda. Este producto trae una presentación de 500gr empacada en bolsa de polipropileno termo encogido; con unas dimensiones por unidad de

diámetro de 130 a 150 mm - alto 30 a 35 mm y por paquete de diámetro 130 a 150 mm - alto 60 a 70 mm. Su segunda presentación es de 1000gr, no moldeado, paquete de 2 unidades x 500 gr empacada en bolsa de polipropileno termo encogido; sus dimensiones por unidad son de diámetro 130 a 150 mm - alto 30 a 35 mm, y las dimensiones del paquete por diámetro 130 a 150 mm - alto 60 a 70 mm.

Panela Cuadrada. Su presentación es por 500gr con forma cuadrada moldeada en paquete de 1 unidad, empacada en bolsa de polipropileno termo encogido; sus dimensiones por unidad son diámetro 130 a 150 mm - alto 30 a 35 mm y dimensiones del paquete de diámetro 130 a 150 mm - alto 60 a 70 mm. Una segunda presentación por 1000gr cuadrada moldeada en paquete de 1 unidad empacada en bolsa de polipropileno termo encogido; sus dimensiones por unidad son de diámetro 130 a 150 mm - alto 30 a 35 mm y las dimensiones del paquete por diámetro 130 a 150 mm - alto 60 a 70 mm.

Panela Porcionada. Su presentación es cuadrada de 8 unidades por 125 g cada una empacadas en bolsa de polipropileno termo encogido; sus dimensiones por unidad son de largo 70 a 75 mm - alto 25 a 28 mm - ancho 50 a 60 mm y las dimensiones del paquete son largo 145 a 150 mm - ancho 50 a 56 mm - alto 100 a 110 mm. Su segunda presentación es en forma Cónica con 8 unidades por 125 g cada una empacadas en bolsa de polipropileno termo encogido; sus dimensiones por unidad son diámetro 68 a 71 mm - alto 28 a 33 mm y las dimensiones del paquete son largo 145 a 150 mm ancho 50 a 55 mm alto 145 a 150 mm.

También está la panela pastilla de 2 unidades por 250 g empacada en bolsa de polipropileno termo encogido; sus dimensiones por unidad son largo 105 a 115 mm - alto 78 a 85 mm - ancho 22 a 28 mm y las dimensiones del paquete son largo

105 a 115 mm - ancho 78 a 85 mm - alto 44 a 56 mm. En adición, se encuentra también la panela pastilla de 4 unidades por 125 g cada una empacada en bolsa de polipropileno termo encogido; sus dimensiones por unidad son largo 105 a 115 mm - alto 78 a 85 mm - ancho 22 a 28 mm y las dimensiones del paquete son largo 105 a 115 mm - ancho 78 a 85 mm - alto 44 a 56 mm.

Panela Granulada. Su presentación es Pulverizada en unidad de 500 g, empacada en bolsa de polipropileno mono transparente; sus dimensiones por unidad: Ancho 157 a 162 mm - largo 180 a 195 mm y dimensiones del paquete: Ancho 157 a 162 mm - largo 180 a 195 mm. En una segunda presentación está granulada en cubitos de unidad por 400 g empacada en bolsa de polipropileno mono transparente; dimensiones por unidad con ancho de 157 a 162 mm largo 180 a 195 mm.

2.1.7 Marco Legal

En cuanto a la reglamentación vigente se relacionan en este apartado todas aquellas normas relacionadas con elaboración y comercialización de panela a nivel nacional, tales como decretos, resoluciones y normas técnicas, que ayudan a comprender las obligaciones y derechos de empresas del sector industrial como LA ALSACIA S.A.

Tabla 4. Marco Legal

Documento	Emisor	Descripción
Resolución 4125 de 1991	Ministerio de la protección social	Por la cual se reglamenta el Título V Alimentos, de la Ley 09 de 1979, en lo concerniente a los CONSERVANTES utilizados en alimentos.
CODEX STAN 192 de 1995	Codex	Norma general del Codex para los aditivos alimentarios, en la cual se expone que en los alimentos sólo se reconocerá como adecuado el uso de los aditivos alimentarios que se indican en esta Norma.
Resolución 333 de 2011	Ministerio de la Protección Social	La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado o etiquetado nutricional de los alimentos envasados o empacados nacionales e importados para consumo humano que se comercialicen en el territorio nacional, con el fin de proporcionar al consumidor una información nutricional lo suficientemente clara y comprensible sobre el producto, que no induzca a engaño o confusión y le permita efectuar una elección informada.
Resolución 683 de 2012	Ministerio de la protección social	Por medio de la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano, con el fin de proteger la salud humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

Continuación tabla 4

Documento	Emisor	Descripción
NTC 512-2 de 2006	ICONTEC	Industrias alimentarias, Rotulado o etiquetado. Parte 2: rotulado nutricional de alimentos envasados. La presente norma tiene por objeto establecer las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado nutricional de los alimentos envasados que se comercialicen en el territorio nacional, en cuyos rótulos o etiquetas declaren información nutricional, propiedades nutricionales, propiedades de salud, estén adicionados de nutrientes o, cuando su descripción produzca el mismo efecto de las declaraciones de propiedades nutricionales o de salud.
Resolución 16379 de 2003	Ministerio de comercio, industria y turismo	Por la cual se reglamenta el control metrológico del contenido de productos en preempacados.
Decreto 1575 de 2007	Ministerio de la protección social	Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del agua para el consumo humano
Decreto 475 de 1998	Presidente de la República	Por el cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable.
Resolución 1023 de 2010	Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Por la cual se adopta el Protocolo para el monitoreo y seguimiento del Subsistema de información sobre uso de recursos naturales renovables-SIUR para el sector manufacturero. Instrumento que establece el marco conceptual, la estructura y la metodología necesaria para llevar a cabo el acopio, almacenamiento, procesamiento, análisis y consulta de indicadores e información sobre el uso y/o aprovechamiento de los recursos naturales renovables, originado por los establecimientos del Cont.

Continuación tabla 4

Documento	Emisor	Descripción
Decreto 4741 de 2005	Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. El presente decreto tiene por objeto prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.
Resolución 1362 de 2007	Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Por la cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el Registro de generadores de residuos o desechos peligrosos, a que hacen referencia los artículos 27° y 28° del Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005.

Fuente: autores

3. METODOLOGÍA

Este proyecto se desarrolló desde los conceptos de Hernández et. al (2014), aplicando un tipo de estudio descriptivo, que se refiere a medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, donde se delimitaron los hechos que llevaron a la comprensión de la situación problemática presentada en el área de producción y distribución de la empresa LA ALSACIA S.A. En adición, el enfoque abordado en esta investigación es de tipo mixto, es decir, un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para responder a una problemática específica. Por otro lado, las técnicas de recolección de información fueron observación participante, entrevista semiestructurada, encuesta, y documentos y registros proporcionados por la organización, tal como se especifican en la descripción de fuentes de información.

Fuentes de Información Primarias y Secundarias

Tabla 5. Fuentes de información primaria

Técnica	Propósito	Teoría	Actores
Observación participante (Técnica cualitativa)	Identificar y recolectar datos de aspectos relacionados con la situación actual del área de producción y distribución de LA ALSACIA S.A.	La observación participante implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo y reflexivo en relación con los detalles y sucesos del fenómeno analizado (Hernández et. al, 2014).	Empleados del área operativa LA ALSACIA S.A.

Continuación tabla 5

Técnica	Propósito	Teoría	Actores
Observación participante (Técnica cualitativa)	Identificar y recolectar datos de aspectos relacionados con la situación actual del área de producción y distribución de LA ALSACIA S.A.	La observación participante implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo y reflexivo en relación con los detalles y sucesos del fenómeno analizado (Hernández et. al, 2014).	Empleados del área operativa LA ALSACIA S.A.
Entrevista semi-estructurada (Técnica cualitativa)	Solicitar aprobación del estudio y recolectar información relacionada con la organización y su problemática actual.	La entrevista trata de una reunión donde se intercambia información entre una persona que lleva a cabo una serie de preguntas basando en una guía, y otra u otras que responden a sus interrogantes, con la libertad de incluir preguntas adicionales que puedan surgir en la sesión (Hernández et. al, 2014).	Director general
Encuesta (Técnica cuantitativa)	Indagar sobre su nivel de satisfacción en relación al proceso de venta de la organización.	Se trata de una investigación para recolectar información a través de una serie de preguntas a una población específica.	Clientes
Documentos y registros	Reunir la mayor cantidad de información posible para	La mayoría de las organizaciones documentan sus historias o procesos operativos de tal manera que pueden dar a conocer a otros con facilidad detalles de sus antecedentes (Hernández et. al, 2014).	LA ALSACIA S.A.

Fuente: autores

Tabla 6. Fuentes de información secundaria

Tema	Tipo	Autor(es)
Proceso de producción	Sitio Web	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social
Benchmarking	Libro de texto	Benjamín Betancourt
Gestión de la producción	Libro de texto	Raúl Vilcarromero
Calidad total	Libro de texto	Juan Jose Tarí
Metodología de la investigación	Libro de texto	Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio
Información interna LA ALSACIA S.A.	Documentos	LA ALSACIA S.A.

Fuente: autores

Ficha Técnica Encuesta: A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta realizado a los clientes de la empresa LA ALSACIA S.A. (ver anexo A).

Tabla 7. Ficha técnica encuesta

Nombre Proyecto	Plan de mejoramiento en el área de producción y distribución para la empresa LA ALSACIA S.A. en la ciudad de Tuluá
Encuestador	Alexander Muñoz
Encuestados	5 clientes LA ALSACIA S.A.
Fecha	20 de noviembre de 2020
Tipo de muestreo	no probabilístico
Técnica de recolección de datos	Encuesta persona a persona
Objetivo de la encuesta	Indagar sobre su nivel de satisfacción en relación al proceso de venta de la organización.
Número de preguntas formuladas	8 preguntas

Fuente: autores

4. RESULTADOS

4.1 PROCESO PRODUCTIVO DE LA PANELA

El proceso productivo de la panela maneja unos parámetros establecidos y que son aplicados en cualquier en cualquier compañía que se dedique a esta labor; sin embargo, de acuerdo con las características propias de cada organización se puede presentar variación en algunos de los procedimientos; en relación, es necesario mencionar cada etapa de la operación en LA ALSACIA S.A.S. logrando con esta información empezar a observar las posibles fallas o aspectos a mejorar. De acuerdo con lo mencionado, esta empresa produce un 60% de la caña de azúcar necesaria y el 40% restante lo compra a empresas del sector.

La operación inicia en el área de campo con el corte de la caña de azúcar, para lo cual se destinan 14 corteros y 1 cabo (jefe directo de los corteros), quienes tienen como funciones cortar la caña, limpiar el terreno y volver a sembrar; para su corte tardan 12 meses aproximadamente de acuerdo con el tipo de caña, y se usan diariamente entre 40 a 50 toneladas de caña, aunque es poca cantidad para la demanda de pedidos, siendo 200 toneladas la cantidad óptima de materia prima por día.

A continuación, se expone cada uno de los pasos en el proceso productivo de la panela con sus respectivas imágenes desde la recolección de la materia prima hasta la fabricación del producto.

Paso 1: Recepción y pesaje de caña

Figura 1. Recepción y pesaje de caña



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Una vez se recibe la caña esta debe ser pesada en una báscula para confirmar la relación entre pedido solicitado y cantidad de materia prima recibida, tal como se muestra en la figura del paso 1.

Paso 2: Limpieza de la caña.

Figura 2. Limpieza de la caña



Fuente: LA ALSACIA S.A.

En esta fase se dispone una banda transportadora para subir la caña de azúcar, luego se procede a limpiar y pasa a la siguiente etapa donde otra máquina corta en dos la caña y la separa.

Paso 3: Corte y separación de la caña

Figura 3. Corte y separación de la caña



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Luego de ser limpiada la caña de azúcar continúa su proceso y pasa a esta máquina cortadora, donde se divide en 2 cada una de las cañas para facilitar luego la trituración en el paso siguiente.

Paso 4: Separado jugo de caña del bagazo

Figura 4. Separado jugo de caña del bagazo



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Inmediatamente pasa a los molinos donde se muele el insumo, y así separa el líquido de lo sólido, es decir, saca el guarapo o jugo de caña y lo separa del bagazo (este bagazo se almacena para ser utilizado luego en otro proceso como combustible).

Paso 5: Jugo de caña o guarapo sin residuos sólidos

Figura 5. Jugo de caña o guarapo sin residuos solidos



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Para lograr un jugo libre de residuos sólidos como cachaza y empezar a encalar el jugo se le agregan componentes químicos como cal, en esta parte del proceso se somete el líquido a altas temperaturas e inicia la evaporación del agua y concentración de la melaza.

Paso 6: Bagazo preparado para su utilización

Figura 6. Bagazo preparado para su utilización



Fuente: LA ALSACIA S.A.

El residuo conocido como bagazo es utilizado para el funcionamiento de las calderas, si no hay suficiente bagazo, se utiliza carbón como segunda opción.

El jugo de caña continua hacia un proceso de producción llamado clarificación, que sirve para filtrar el jugo y así quitar todos los residuos sólidos que hayan quedado en él, estos residuos son conocidos como la cachaza, el cual se vende a los agricultores y a distintos viveros de plantas ornamentales.

Paso 7: Clarificación del jugo de caña

Figura 7 Clarificación del jugo de caña



Fuente: LA ALSACIA S.A.

En esta etapa el jugo de la caña de azúcar ya clarificado es bombeado hacia el evaporador (LA ALSACIA S.A.S. cuenta para este proceso con dos máquinas evaporadoras)

Paso 8: Melaza lista para su preparación

Figura 8. Melaza lista para su preparación



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Cuando el guarapo pasa a un tono color caramelo, se le conoce como melaza o meladura y se procede a agregar los ácidos y aceites vegetales para luego mezclar.

Paso 9: Mezcla final

Figura 9. Mezcla final



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Cuando la mezcla ya está en su “punto” se pasa a producción para ponerlas en el molde específico y dejarlas secar durante 24 horas para poder desmoldar.

Paso 10: Moldeo y secado

Figura 10. Moldeo y secado

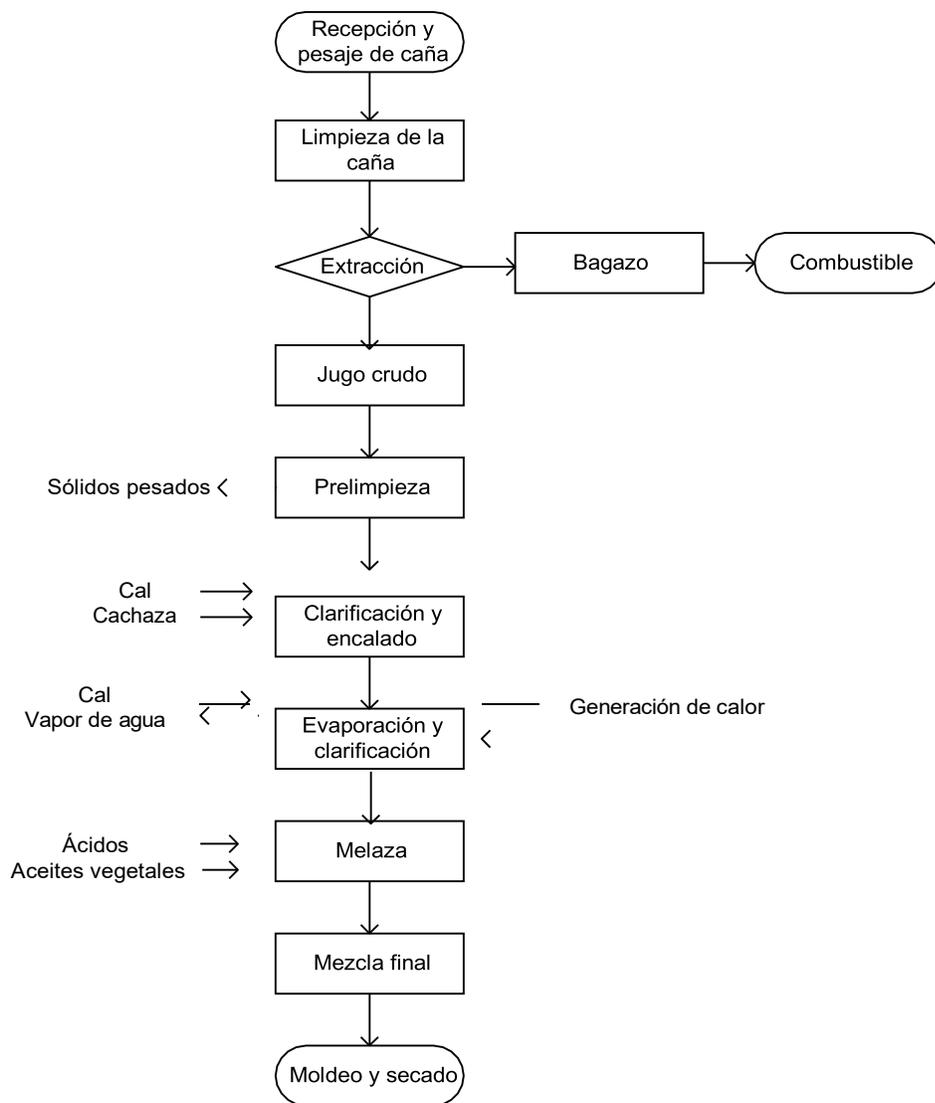


Fuente: LA ALSACIA S.A.

Actualmente el trapiche LA ALSACIA cuenta con dos calderas, la cual una es usada en producción y la otra para la molienda y meladura.

Diagrama de Flujo Proceso Productivo de la Panela

Figura 11. Proceso productivo panela



Fuente: autores

4.2. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Al pasar por todo el proceso de producción la panela ya desmoldada se empaqueta en una bolsa de plástico contramarcada, para ser llevada a un proceso llamado termo sellado.

Paso 1: Desmonte de la panela

Figura 12. Desmonte de la panela



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Paso 2: Empacado de la panela

Figura 13. Empacado de la panela



Fuente: LA ALSACIA S.A.

En este punto se llevan las panelas al empaquetado para la puesta del sello de seguridad, verificando que la caja tenga un peso total de 24 kilogramos

Paso 3: Empaquetado y sellado

Figura 14. Empaquetado y sellado



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Paso 4: Verificación de peso

Figura 15. Verificación de peso



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Todo el proceso logístico de distribución y despacho funciona por medio de outsourcing ya que el trapiche LA ALSACIA S.A.S. fabrica y distribuye nacionalmente panela a diferentes empresas con sus propias marcas.

Paso 5: Despacho de la panela

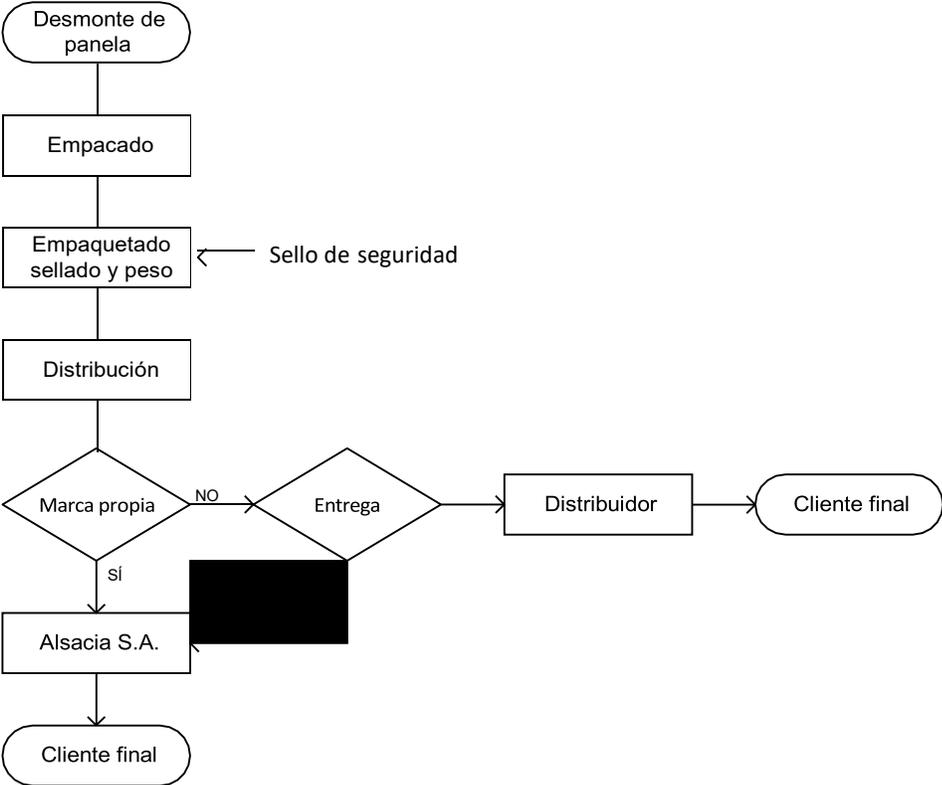
Figura 16. Despacho de la panela



Fuente: LA ALSACIA S.A.

Diagrama de Flujo Proceso Distribución

Figura 17. Proceso de Distribución



Fuente: autores

4.3 BENCHMARKING

El objetivo de este proyecto es diseñar un plan de mejoramiento para el área de producción y distribución de la empresa LA ALSACIA S.A. con lo cual se busca en últimas, que esta empresa logre afianzar las relaciones con sus clientes y continúe su presencia en el mercado de la panela; por tal motivo se implementa un análisis a empresas que hacen parte de su competencia, observando su comportamiento y las diferentes estrategias que han implementado y que permitirán analizar con mayor claridad las falencias de esta organización al compararla con tres empresas del subsector panelero que son: PANELA VICTORIA, INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL S.A. y PANELA COLOMBIA

4.3.1 Empresas Analizadas

- **Industrias Alimenticias el Trébol S.A.**

Esta empresa produce y comercializa panela, ofreciendo productos que garantizan a los clientes calidad, disponibilidad y entrega oportuna; contando tanto con el personal idóneo como la tecnología adecuada para mejorar continuamente sus procesos. INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL S.A. elabora su producto a partir de la caña de azúcar y lleva más de 20 años en el mercado (Panela el Trébol, 2015).

- **Panela Colombia**

De acuerdo con la información hallada en la página oficial de la empresa Panela Colombia (Panela Colombia, 2018). Esta organización es de tipo familiar constituida en 1990 por José Francisco Escandón y María Cristina Vega. La cual se dedica a la producción y comercialización de panela desde 1991. La organización se basa en la calidad e innovación de sus productos, como agente diferenciador. Dentro de su portafolio de productos se encuentra la panela en bloque, la panela granulada, la panela orgánica y las infusiones de panela, y el chocolate endulzado 100% con panela estas dos últimas son los más recientes e innovadoras, que permite su reconocimiento tanto en el mercado nacional como internacional.

- **Panela Victoria**

La empresa TRAPICHE VICTORIA está ubicada en la ciudad de Tuluá, creada en 1998 como respuesta a la problemática generada en el sector panelero. Nació de la idea de crear un producto 100% natural con procesos y normas debidamente aprobados por las diferentes instituciones gubernamentales como son: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Protección social, INVIMA, FEDEPANELA y demás instituciones comprometidas, lo que les ha permitido llegar a los clientes elaborando un excelente producto implementando tecnologías y aprovechando el conocimiento técnico combinado con un proceso artesanal (Trapiche Victoria, 2019).

4.3.2 Factores Clave de Éxito

1. Línea de productos
2. Acceso a la materia prima
3. Cumplimiento en la entrega de productos
4. Personal capacitado
5. Calidad del producto terminado
6. Gestión comercial
7. Tecnología de producción
8. Posicionamiento de marca

4.3.3 Matriz Comparativa

Línea de Productos

Tabla 8. Línea de Productos

LÍNEA DE PRODUCTOS							
LA ALSACIA S.A.		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL		PANELA VICTORIA		PANELA COLOMBIA	
Maneja presentaciones diferentes en cuanto a forma.	9	Maneja presentaciones diferentes en cuanto a forma.	10	Maneja presentaciones diferentes en cuanto a forma.	10	Maneja presentaciones diferentes.	49

Fuente: autores

La línea de productos es uno de los factores determinantes para los clientes al elegir entre las diferentes ofertas en el mercado, en tal sentido entre más amplia

sea su portafolio y supla las necesidades y deseos de cada cliente mayor será su aceptación en la decisión de compra. Al respecto, LA ALSACIA S.A. maneja un amplio número de presentaciones de su panela, similar a las que maneja su competencia local (Industrias Alimenticias El Trébol y Panela Victoria), sin embargo, Panela Colombia

Acceso Materia Prima

Tabla 9. Acceso materia prima

ACCESO A LA MATERIA PRIMA			
LA ALSACIA S.A.	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL	PANELA VICTORIA	PANELA COLOMBIA
Produce 60% de su materia prima y el 40% restante lo compra a ingenios azucareros.	Cuenta con cultivos propios, de donde obtiene la mayor parte de su materia prima, aunque una pequeña parte es comprada a ingenios.	Produce 70% de su materia prima y el 30% restante lo compra a ingenios azucareros.	Maneja sus propios cultivos para proveerse de materia prima.

Fuente: autores

Cuando las organizaciones no cuentan con su propia materia prima existe una desventaja al depender de sus proveedores, sobre todo si las opciones son reducidas; esta situación es la que enfrenta LA ALSACIA S.A. en el momento, ya que en el presente año sus proveedores están vendiendo la caña de azúcar de contado, y esto ha dificultado la adquisición y por consiguiente bajos niveles de producción que lleva a incumplimiento de pedidos a clientes.

Cumplimiento en la Entrega de Productos

Tabla 10. Cumplimiento en entrega de productos

CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS			
LA ALSACIA S.A.	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL	PANELA VICTORIA	PANELA COLOMBIA
Los retrasos se están dando en una semana adicional a las fechas iniciales.	En general maneja buen cumplimiento en las entregas.	Sus pedidos son entregados en la misma semana o plazo máximo a la semana siguiente.	Sus entregas manejan un nivel óptimo que se apoya en su política de cumplimiento

Fuente: autores

Personal Capacitado

Tabla 11. Personal Capacitado

PERSONAL CAPACITADO			
LA ALSACIA S.A.	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL	PANELA VICTORIA	PANELA COLOMBIA
Su personal está debidamente capacitado, incluyendo operarios del área de producción que cuentan con conocimientos empíricos sobre la producción de panela.	Cuenta con profesionales altamente capacitados en cada una de sus áreas, a excepción del área de producción donde hay operarios empíricos, pero todos son capacitados constantemente para el adecuado desempeño de sus funciones.	El personal de su área administrativa y algunos cargos operativos cuentan con educación formal y conocimientos técnicos sobre los procesos, sin embargo, hay operarios con conocimientos empíricos sobre la producción de panela.	Su personal cuenta con profesionales capacitados en cada una de sus áreas, y operarios empíricos que reciben capacitación y entrenamiento constante en el perfeccionamiento de su labor.

Fuente: autores

Este factor tiene un peso similar para todas ya que la mayoría de estas empresas de producción de panela cuentan con equipo de trabajo con diferentes niveles educativos, ya que algunas personas cuentan con conocimientos empíricos debido a ser parte de la tradición familiar en la elaboración de panela, y es considerada formación suficiente para trabajar en este proceso acompañados de las capacitaciones constantes de la organización.

Calidad del Producto Terminado

Tabla 12. Calidad del producto terminado

CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO			
LA ALSACIA S.A.	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL	PANELA VICTORIA	PANELA COLOMBIA
Esta empresa cuenta también con materia prima producida internamente y a la cual pueden aplicar controles con mayor rigidez. En cuanto a la caña proporcionada por proveedores existen condiciones para ejecutar esta compra en cuanto a calidad del producto.	Cuenta con aseguramiento y control de calidad que integra la gestión de calidad, la gestión ambiental y el laboratorio de análisis fisicoquímicos, lo cual les permite mejorar continuamente los procesos; en adición es la primera panela con certificación del sello del producto con la Norma Técnica Colombiana NTC 1311.	Al contar con sus propios cultivos maneja un control estricto en las condiciones de estos por medio de controles químicos y limpieza.	Se rige en las exigencias de calidad del INVIMA, y auditorías internas a la materia prima, los insumos y los procesos en general de la producción de panela.

Fuente: autores

Existe la ventaja que sus siembras de caña se encuentran en el Valle del Cauca, siendo la mejor región para esta producción y por ende la calidad de la materia prima está en un nivel óptimo; sin embargo, esto es también una ventaja para su

competencia más fuerte que es El Trébol, y otro factor negativo es su falta de certificaciones de calidad, lo cual generaría mayor confianza en el cliente.

Gestión Comercial

Tabla 13. Gestión comercial

GESTIÓN COMERCIAL			
LA ALSACIA S.A.	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL	PANELA VICTORIA	PANELA COLOMBIA
Maneja departamento de ventas, donde sus mercaderistas se encargan de comunicarse con los clientes y ofrecer el producto y participa en eventos donde posiciona su marca.	Maneja una gestión comercial efectiva, tiene una marca posicionada por su calidad y excelente sabor, en adición hace patrocinios en eventos de la ciudad y el departamento, merchandising y en su página incluye una sesión de contacto donde reúne su base de datos de clientes.	Esta actividad se realiza en el departamento comercial, donde diseñan las estrategias necesarias para ampliar la cartera de clientes con actividades de merchandising y afianzar las relaciones con los clientes.	Maneja un departamento comercial que diseña estrategias como eventos o patrocinio de estos, alianzas estratégicas con empresas como Almacenes La 14, Alkosto, Makro, entre otros; además de promover el consumo de su producto a través de recetas en su página y la sesión de carrito de compras virtual.

Fuente: autores

La gestión comercial sin duda garantiza el éxito de la marca y la rentabilidad de la empresa, puesto que es el proceso donde se garantiza que las ventas sean cada vez mayores; aquí se debe cumplir con las estrategias comerciales, metas organizacionales, negociación y acuerdos comerciales, entre otras funciones. No obstante, esta área requiere alinearse con producción y distribución, ya que de

nada sirve que el número de pedidos incremente si la capacidad de producción no puede cumplir con la cantidad demanda de producto. En adición, la empresa recibe quejas constantes sobre la atención de sus vendedores hacia los clientes, manifestando que además de los retrasos no hay respuesta apropiada y oportuna a sus inquietudes.

Tecnología de Producción

Tabla 14. Tecnología de producción

TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN			
LA ALSACIA S.A.	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL	PANELA VICTORIA	PANELA COLOMBIA
Línea de molienda semi-automática de 3 molinos y maquinaria en acero inoxidable, donde fabrican su panela desde la recolección de caña hasta el empaquetado de la panela.	Debido a su certificación con ICONTEC, se debió industrializar la planta, y mejorar la tecnología. Su capacidad instalada y su tecnificación permiten obtener 10 toneladas de molienda por hora.	Tiene retos en este aspecto, aunque maneja una molienda semi-automática.	Maneja todo su proceso productivo desde el cultivo hasta la panela empaquetada.

Fuente: autores

En la actualidad la tecnología es un recurso fundamental para lograr procesos de producción y distribución óptimos en una empresa, ayudando a establecer ventajas competitivas y con esto lograr mayor posicionamiento en el mercado; para el caso de LA ALSACIA S.A.S. invertir en tecnología le traería beneficios principalmente en fidelización, implementando sistemas que permitan una atención más personalizada, que dé respuestas rápidas y efectivas a sus clientes ya que se dificulta inversiones en gestión de la producción. En este factor su

competencia local fuerte es Industrias Alimenticias el Trébol que cuenta con procesos mucho más industrializados.

Posicionamiento de Marca

Tabla 15. Posicionamiento de Marca

POSICIONAMIENTO DE MARCA			
LA ALSACIA S.A.	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL	PANELA VICTORIA	PANELA COLOMBIA
La Alsacia maneja la marca LA, la cual está registrada y maneja aceptación considerable, aunque existe duda en clientes potenciales sobre su sabor en relación con panela El Trébol.	La marca El Trébol ha logrado posicionarse en el mercado local, gracias a su excelente calidad y sabor. Se reconoce fácilmente por los consumidores y tiene amplia aceptación.	Panela Victoria no es tan reconocida como El Trébol y LA, aunque ha ganado mercado con el pasar de los años.	Esta panela tiene reconocimiento es la región de Bogotá por su calidad.

Fuente: autores

La panela LA de LA ALSACIA S.A.S. aunque ha ganado posicionamiento sigue estando en un lugar inferior en comparación con El Trébol, y si a esto se le suman sus problemas con la distribución de los productos, se encuentra cada vez más en desventaja con su competencia, lo que requiere acciones inmediatas que afiancen las relaciones con sus clientes.

4.3.4 Matriz del Perfil Competitivo

En la matriz del perfil competitivo de la tabla 14 se identificaron tres empresas del sector de producción de panela, evidenciando sus fortalezas y debilidades particulares en relación con los factores clave de éxito elegidos. Esta se complementa también con el diagrama de araña.

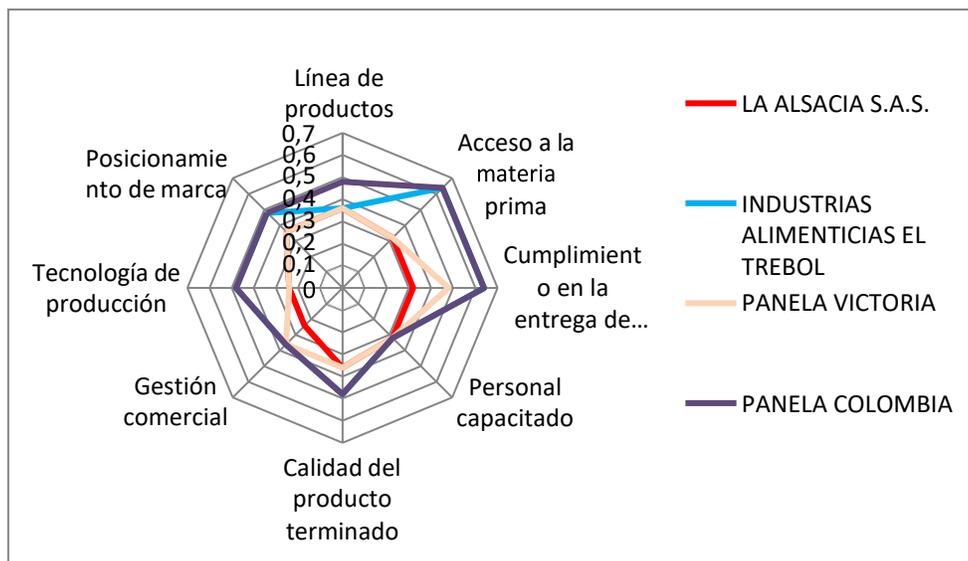
Tabla 16. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	LA ALSACIA S.A.S.		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS EL TRÉBOL		PANELA VICTORIA		PANELA COLOMBIA	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Línea de productos	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Acceso a la materia prima	0,16	2	0,32	4	0,64	2	0,32	4	0,64
Cumplimiento en la entrega de productos	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48	4	0,64
Personal capacitado	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Calidad del producto terminado	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Gestión comercial	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Tecnología de producción	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24	4	0,48
Posicionamiento de marca	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48
TOTAL	1		2,52		3,76		2,8		3,88

Fuente: autores

Diagrama de Araña

Figura 18. Diagrama de Araña



Fuente: autores

Tal como se evidencia en la matriz y la gráfica, LA ALSACIA S.A.S. se encuentra en desventaja en relación con su competencia, inclusive al compararla con PANELA VICTORIA, que tiene una capacidad productiva similar. Las debilidades más evidentes están en el cumplimiento de entregas, la gestión comercial y el acceso a la materia prima, las cuales están estrechamente relacionadas; la materia prima es necesaria en la fabricación de la panela, y puesto que se han presentado inconvenientes con el 40% comprado a terceros se ha visto afectado el volumen de producción, esto a su vez retrasa las entregas a sus clientes y estos lo perciben como un mal servicio por parte de los mercaderistas. En cuanto a los demás factores LA ALSACIA puede aplicar estrategias adoptadas por otras empresas que ayuden a potenciar su marca y mejorar su imagen en el mercado.

4.4 ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES

Para conocer la percepción de los clientes de ALSACIA S.A.S. se optó por aplicar una encuesta dirigida a 5 clientes con el objetivo de indagar sobre su nivel de satisfacción en relación con el proceso de venta de la empresa, para así definir con mayor claridad y en conjunto con la información recolectada anteriormente se diseñen los objetivos estratégicos pertinentes para proponer una solución a la problemática. En relación, se expone en la tabla 17 los aspectos positivos y negativos observados.

Tabla 17. Aspectos Analizados Alsacia S.A.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Los clientes perciben un producto de buena calidad.	La percepción de producto diferenciado de la competencia es baja para los clientes.
Existe alto nivel de satisfacción con los productos ofertados.	Recomendación desfavorable del servicio por parte de los clientes.
La compañía maneja clientes de más de 1 año.	Más del 50% afirma volver a comprar el producto.
	Los clientes se sienten insatisfechos con los retrasos en la entrega del producto.
	Se han presentado deterioro en empaque.

Fuente: autores

Actualmente LA ALSACIA S.A.S. produce el 60% de su materia prima y ha tenido inconvenientes para adquirir el 40% restante debido a que sus proveedores decidieron vender de contado en el presente año por ajustes financieros internos debido a la pandemia de COVID-19, por tal motivo la producción de panela es insuficiente en relación con el número de órdenes que llegan desde el área de ventas. Por otro lado la empresa maneja una estructura definida y está legalmente constituida, cumpliendo con todos los requisitos legales en su proceso de producción y distribución, aunque no cuenta con certificaciones como ISO o ICONTEC, lo que le genera desventaja frente a la competencia, y en adición su estructura organizacional es cambiada con frecuencia, donde mes a mes eliminan cargos, añaden otros, y esto propicia falta de orden que puede terminar afectando las labores diarias de los empleados, de las cuales la administración manifiesta que algunos clientes se han quejado ya que los mercaderistas no responden de manera oportuna las inconformidades que les son manifestadas por ellos.

5. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en capítulos anteriores el plan de mejora debe estar enfocado hacia las áreas de producción, distribución y gestión comercial; para esto objetivos estratégicos y objetivos a corto plazo para lograr su cumplimiento.

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 18. Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
1. Garantizar materia prima suficiente para cumplimiento de demanda de producto requerida por los clientes.	Adquirir un mayor número de hectáreas para cultivo de caña de azúcar.
	Incrementar número de proveedores de materia prima.
2. Rediseñar los procesos administrativos y de gestión en el área de producción.	Diseñar estrategias para mejorar operaciones de puestos de trabajo.
	Elaborar indicadores de gestión para auxiliar área de producción.
3. Fortalecer relaciones con los clientes.	Crear mecanismo de almacenamiento y gestión de datos para información de clientes.
	Realizar campaña de marketing para reposicionamiento de marca ante los clientes actuales.
	Implementar plan de recuperación de cartera.

Fuente: autores

5.2. OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Luego de definir los objetivos a corto plazo se crean las actividades que se llevaran a cabo para darles cumplimiento, así como determinar también el responsable para cada actividad.

Tabla 19. Objetivos a corto plazo vs actividades y responsables

OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES VS RESPONSABLES Y PRESUPUESTO				
No	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Adquirir un mayor número de hectáreas para cultivo de caña de azúcar.	1	Identificar la cantidad de materia prima a producir para cubrir la demanda del mercado.	Director de producción
		2	Hacer un estudio de factibilidad para determinar la pertinencia de invertir en más terreno de siembra y cultivo de caña de azúcar.	Asesor externo
		3	Estudiar la relación costo beneficio de producir materia prima vs adquirir a terceros.	Junta directiva
		4	diseñar propuesta de compra de materia prima.	director general
		5	Plantear propuesta de compra a otros ingenios azucareros de la región.	Director general

OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES VS RESPONSABLES Y PRESUPUESTO				
No	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Diseñar estrategias para mejorar operaciones de puestos de trabajo.	6	Identificar funciones de cada puesto de trabajo.	Coordinador talento humano
		7	Evaluar el conocimiento del personal sobre su puesto de trabajo	Coordinador talento humano
		8	Sensibilizar al personal sobre el rol que desempeñan en el funcionamiento adecuado de la compañía.	Coordinador talento humano
2	Elaborar indicadores de gestión para auxiliar área de producción.	9	crear indicador para órdenes de compra.	Director producción
		10	Diseñar indicador para pedidos completados.	Director producción
		11	socializar indicadores en área de producción y distribución.	Director producción
3	Crear mecanismo de almacenamiento y gestión de datos para información de clientes.	12	Rediseñar página web para crear interacción con los clientes y que puedan realizar pedidos directamente en la página.	Asesor externo
		13	Crear acceso a PQR desde la página web.	Asesor externo

OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES VS RESPONSABLES Y PRESUPUESTO				
No	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Realizar campaña de marketing para reposicionamiento o de marca ante los clientes actuales.	14	Crear blog corporativo para compartir contenido especializado y noticias de utilidad para los clientes.	Coordinador talento humano
		15	Proponer eventos de merchandising a clientes de niveles altos de compra.	Coordinador talento humano
3		16	realizar encuesta para identificar nuevas necesidades de clientes retirados.	Director producción
	Implementar plan de recuperación de cartera.	17	Elaborar propuesta promocional para clientes.	Director producción
		18	Visitar antiguos clientes para exponer nuevas soluciones a inconvenientes en procesos de venta pasados.	Director producción

Fuente: autores

7. INDICADORES

A continuación, se plantean indicadores que ayudaran en la medición de las acciones aplicadas en LA ALSACIA S.A.S.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
ÁREA	INDICADOR	PERIODO DE CALCULO	FORMULA	META	RESPONSABLE
PRODUCCIÓN Y	Optimización de tiempo de entrega	Mensual	Órdenes entregadas / Total de órdenes recibidas	Mejorar entrega de pedidos en un 50%	Área Producción
	Control de PQR	Mensual	PQR resueltas / Total de PQR recibidas	Mejorar calidad del servicio al cliente	Área Producción
ADMINISTRATIVA	Apalancamiento financiero	Anual	Pasivo total / Patrimonio total	Obtener recursos para planes de mejora	Director general
	Personal capacitado	Trimestral	Total, capacitaciones realizadas / Total capacitaciones programadas	Lograr la sostenibilidad de los proyectos en un 80%	Talento humano
MERCADERO	Fidelización clientes	Mensual	Campañas aplicadas / Campañas programadas	Incrementar confianza de los clientes	Área Mercadeo
	Recuperación cartera	Trimestral	Cientes recuperados / Total clientes visitados	Incrementar recuperación en 50%	Área Mercadeo
	Reposicionamiento de marca	Trimestral	Campañas aplicadas / Campañas programadas	Mejorar fidelización clientes.	Área Mercadeo

Fuente: autores

8. CONCLUSIONES

LA ALSACIA S.A.S. es una empresa ubicada en la ciudad de Tuluá con amplia trayectoria en el sector de la producción de panela, además cuenta con una línea de productos definida y variada que le ha permitido abrir mercado no solo a nivel local, sino que se ha expandido hacia otros departamentos, incluyendo en su cartera de clientes compañías reconocidas en la región.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en este proyecto se identificaron tres problemas principales que involucran básicamente el área de producción, distribución y mercadeo, las cuales son: poca capacidad de producción en relación con solicitudes de órdenes de compra, retrasos en la entrega de pedidos y pérdida de clientes debido a la percepción de baja calidad en el servicio prestado.

Con los resultados obtenidos en el análisis de benchmarking se concluye que la empresa maneja debilidades como baja capacidad tecnológica y de producción, en un sector altamente competitivo donde por un lado está la competencia de los pequeños productores y por otro están las compañías con un nivel de operación similar pero que cuentan con mayor capacidad productiva y tecnológica. Por otro lado, la encuesta de satisfacción a clientes evidencia que LA ALSACIA S.A.S. ha deteriorado la relación con sus clientes hasta el punto de perder 10 de estos debido a los retrasos en entregas.

Ante la problemática identificada se diseñó el plan de acción creando los objetivos estratégicos en relación con las necesidades de la organización, y con esto se espera que su aplicación logre mejorar de manera gradual los retos presentes en su área de producción y distribución, que ha afectado negativamente su cartera de clientes.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en este proyecto a través de las diferentes herramientas de análisis empleadas se procede a hacer una serie de recomendaciones para la empresa LA ALSACIA S.A.S., con la finalidad que puedan ser tomadas en cuenta por sus directivas para el mejoramiento de sus procesos en el área de producción y distribución.

- La empresa LA ALSACIA S.A.S. debe crear programas de capacitación en servicio al cliente en busca de generar mayor fidelización; así como también mejorar el clima organizacional y la comunicación que se da entre empleados, fomentar el trabajo en equipo y la colaboración para así lograr un proceso más eficiente en la distribución de los diferentes productos manejados.
- Otra de las recomendaciones para mejorar la distribución es aplicar un estilo de dirección más flexible involucrando al personal en las decisiones estratégicas de la organización, así como mayor delegación de funciones por parte del director hacia sus subordinados, para lograr procesos más dinámicos que reflejen en el cliente final la prestación de un buen servicio.
- El posicionamiento de la marca LA requiere mayor presencia en el mercado buscando generar recordación en los consumidores de panela, por tanto, se deben crear campañas publicitarias en los puntos de comercialización para lograr mayor reconocimiento y crecimiento en el mercado.
- Por último, es necesario estudiar la posibilidad de invertir en maquinaria y tecnología, de tal manera que se pueda hacer frente a la demanda de productos que sus clientes requieren y que no es posible cubrir en su totalidad dentro de las fechas estipuladas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Betancourt, B. (2013). *Benchmarking competitivo. Un enfoque práctico*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013b). *Guía práctica para planes estratégicos - Papeles de trabajo para grupos de investigación*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- De La Fuente, D., & Fernández, I. (2005). *Distribución en planta*. Oviedo: Ediuono.
- Díaz Ramírez, A. M., Castro Salazar, Z. Y., & Ramírez Beltran, U. N. (2016). Plan estratégico para la producción de panela estudio de caso - finca La Marina - municipio Nimaima Cundinamarca, Colombia.
- Durán, Á. J. (2013). Diseño de un plan de mercadeo estratégico para la comercialización de la panela marca barrancas en almacenes de cadena de la ciudad de Cali.
- FINAGRO. (2020). *Panela le apuesta a diversificar sus mercados*. Recuperado el 20 de noviembre de 2020, de [https://www.finagro.com.co/noticias/panela-le-apuesta-diversificar-sus-mercados#:~:text=Tambi%C3%A9n%20recalc%C3%B3%20que%20la%20panela,%25\)%20y%20Nari%C3%B1o%20\(8%25\)](https://www.finagro.com.co/noticias/panela-le-apuesta-diversificar-sus-mercados#:~:text=Tambi%C3%A9n%20recalc%C3%B3%20que%20la%20panela,%25)%20y%20Nari%C3%B1o%20(8%25).).
- Giraldo Jiménez, R., & Cruz Ladino, F. (2017). Diseño de un sistema logístico para la comercialización de panela en el municipio de San Carlos - Antioquia.
- Hernández Peña, D. M., & Ospitia Gañan, V. A. (2016). Diseño de una planeación estratégica para la empresa "Trapiche Victoria" del municipio de Tuluá - Valle para el período 2016 - 2019.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- La Alsacia. (2020). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 14 de octubre de 2020, de Sitio oficial: <http://www.laalsacia.com/nuestra-historia.php>

Ministerio de Agricultura. (2018). *Cadena agroindustrial de la panela*. Recuperado el 14 de noviembre de 2020, de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Panela/Documentos/2018-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social. (2002). *Guía para la elaboración de panela*. Recuperado el 8 de noviembre de 2020, de http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/4775/1/2006102416333_Guia%20elaboracion%20de%20panela.pdf

Panela Colombia. (2018). *Página Oficial*. Recuperado el 15 de noviembre de 2020, de <https://panelacolombia.com.co/bloque.html>

Panela el Trébol. (2015). *Página Oficial*. Recuperado el 18 de noviembre de 2020, de <https://www.panelaeltrebol.com/index.php>

REVISTA DINERO. (25 de octubre de 2020). *Exportación de panela creció 30,3% durante la pandemia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/cuanta-panela-exporto-colombia-durante-la-pandemia/304613>

REVISTA DINERO. (9 de septiembre de 2020). *Patente de la panela agravaría situación de un sector en crisis*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-esta-el-sector-panelero-en-colombia-tras-polemica-por-patente/300380>

Reyes Álvarez, S. M., & Silva Jara, J. G. (2009). Creación de una microempresa dedicada a la laboración y comercialización de panela granulada en la ciudad de milagro.

Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. España: Espagráfic.

Trapiche Victoria. (2019). *Página Oficial*. Recuperado el 15 de noviembre de 2020, de <https://www.panelavictoria.com/>

Vilcarrero, R. (2017). *La gestión en la producción*. Perú: Universidad Tecnológica del Perú.

Vivar Salas, A. C., & Zhindón Landy, P. M. (2015). Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos logísticos de la flota de tracto camiones. Caso de estudio: Empresa Logimanta S.A.

ANEXO A. FORMATO ENCUESTA

A continuación, se presenta evidencia de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa LA ALSACIA S.A.S.

La siguiente encuesta está dirigida a 5 clientes de la empresa LA ALSACIA S.A.S ubicada en el municipio de Tuluá Valle con domicilio calle 27 No. 39a – 26. El objetivo es indagar sobre su nivel de satisfacción en relación con el proceso de venta de nuestra compañía. La información proporcionada será de total confidencialidad y nos servirá para aplicar estrategias de mejora continua en pro de brindar a su empresa un servicio mucho más eficiente y eficaz. Gracias por su colaboración.

1. En esta pregunta debe calificar de 0 a 10 donde 0 es nada probable y 10 es muy probable

¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a tus amigos o colegas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. En general, ¿qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?

- Muy satisfecho/a
- Algo satisfecho/a
- Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a
- Algo insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

3. Dé una calificación de 0 a 5 a cada una de las palabras que califican nuestros productos, donde 0 es “en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”.

Confiable(s)	0	1	2	3	4	5
Calidad	0	1	2	3	4	5
Útil(es)	0	1	2	3	4	5
Único(s)	0	1	2	3	4	5
Relación calidad-precio	0	1	2	3	4	5
Costoso(s)	0	1	2	3	4	5
Práctico(s)	0	1	2	3	4	5
Ineficaz/Ineficaces	0	1	2	3	4	5
Presentación	0	1	2	3	4	5
Sabor	0	1	2	3	4	5

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestros productos?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

5. ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros productos?

- Extremadamente receptivos
- Muy receptivos
- Algo receptivo
- No tan receptivos
- Nada receptivos

6. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de nuestra empresa?

- De 0 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 5 años
- Solo he comprado 1 vez

7. ¿Qué tan probable es que usted vuelva a comprar alguno de nuestros productos?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

8. ¿Tienes algún aporte adicional que desee compartirnos?

R/ _____

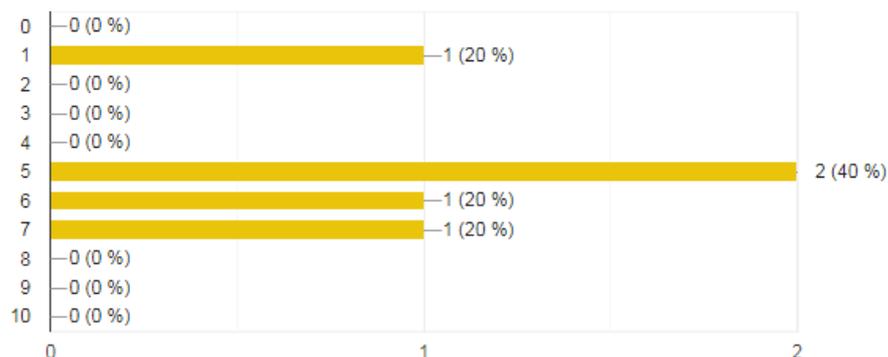
ANEXO B. TABULACIÓN ENCUESTA

El siguiente anexo muestra la evidencia de los resultados en la aplicación de la encuesta de ocho preguntas expuesta en el anexo A con su respectiva interpretación de datos.

Pregunta 1 encuesta

En esta pregunta debe calificar de 0 a 10 donde 0 es nada probable y 10 es muy probable.
¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a tus amigos o colegas?

5 respuestas



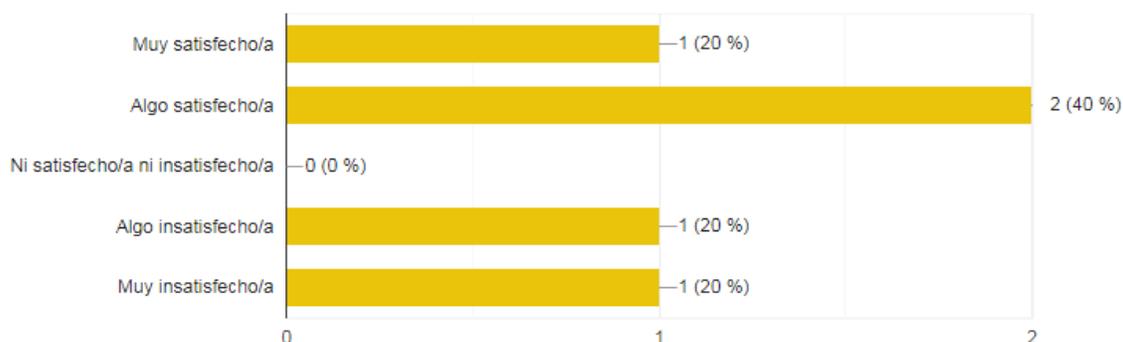
Fuente: autores

El 40% de los encuestados consideran probable recomendar LA ALSACIA S.A.S. en una escala de calificación de 5, 20% le califica en 1, otro 20% le da 6 y el 20% restante le califica en 7. De acuerdo con este resultado la recomendación que le dan los clientes a la empresa es poco favorable, teniendo en cuenta que un 60% (3 clientes) se ubican entre 1 y 5 y el 40% restante (2 clientes) no da un rango mayor a 7.

Pregunta 2 encuesta

2. En general, ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con nuestra empresa?

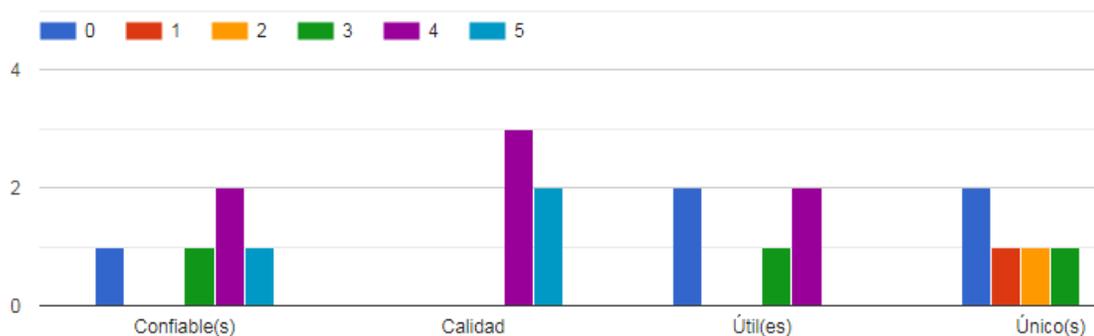
5 respuestas



El 40% de los clientes se sienten algo satisfechos con la empresa, un 20% se sienten algo insatisfechos, otro 20% están muy insatisfechos y solo un 20% se sienten muy satisfechos. Esto refleja que existe un alto grado de insatisfacción en los clientes.

Pregunta 3 encuesta

3. Dé una calificación de 0 a 5 a cada una de las palabras que califican nuestros productos, donde 0 es "en desacuerdo" y 5 es "muy de acuerdo".

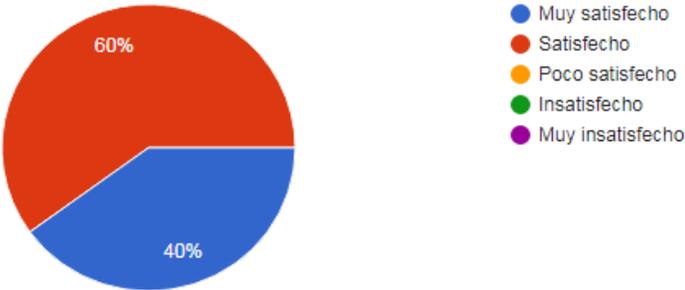


Dentro de los calificativos de los productos de LA ALSACIA S.A.S. la de mayor aceptación es calidad, confiabilidad está en término medio, y la de menor calificación fue producto único.

Pregunta 4 encuesta

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestros productos?

5 respuestas

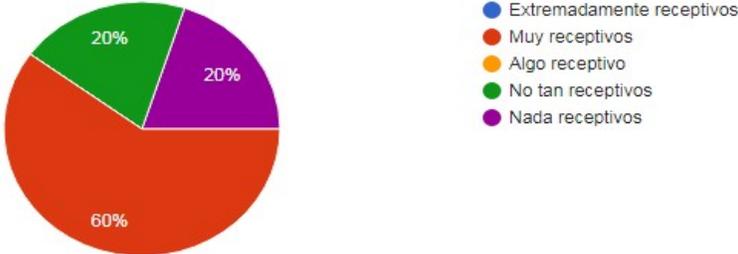


El 60% de los encuestados manifiesta estar satisfecho con los productos de la compañía, y el 40% restante se encuentra muy satisfecho; lo cual indica que existe total aceptación de los productos ofertados.

Pregunta 5 encuesta

5. ¿Qué tan receptivos hemos sido ante sus preguntas o inquietudes acerca de nuestros productos?

5 respuestas

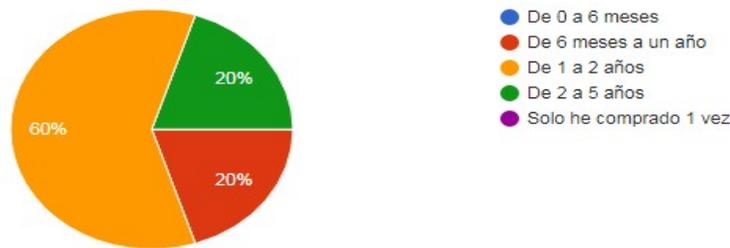


El 60% de los encuestados manifiesta que se ha sido muy receptivos con sus inquietudes, un 20% dice no tan receptivos y otro 20% afirma que han sido nada receptivos.

Pregunta 6 encuesta

6. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de nuestra empresa?

5 respuestas

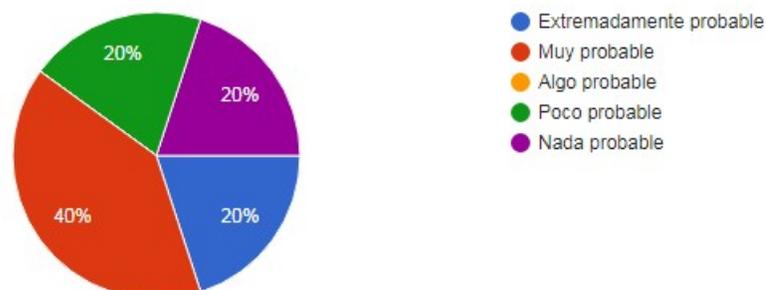


El 60% de los clientes han estado vinculados entre 1 y 2 años con la compañía, el 20% de 2 meses a 5 años y el 20% restante entre 6 meses y 1 año. Esto indica que han tenido una interacción suficiente para determinar con mayor precisión cómo ha sido el servicio de la empresa hacia ellos.

Pregunta 7 encuesta

7. ¿Qué tan probable es que usted vuelva a comprar alguno de nuestros productos?

5 respuestas



La probabilidad de volver a comprar un producto de la compañía está representada en un 60%, lo cual es muy positivo, sin embargo, no se puede descuidar el restante 40% que sigue siendo un porcentaje de insatisfacción alto, teniendo en cuenta que el 20% dice que es poco probable volver a comprar y el otro 20% afirma que no hay probabilidad de volver a hacerlo.

Pregunta 8 encuesta

8. ¿Tienes algún aporte adicional que desee compartirnos?

5 respuestas

al principio hicimos muchos acuerdos, pero de un momento a otro empezaron a faltar al compromiso de entrega de pedidos, y por esa razón dejamos de ser clientes

El producto es muy bueno, pero nunca cumplían a tiempo la entrega, es por esa razón que no se volvió a hacer negocios

Poner más atención a la hora del transporte, ya que algunas veces llegan las cajas dañadas.

por ahora todas las compras que hemos hecho se han realizado de manera correcta, un poco demorados en el tiempo de entrega pero siempre llega completo la orden

Aunque se presentan demoras en tiempo de entrega, siempre se muestran receptivos a la hora de una PQRS y afortunadamente siempre nos llegan completo nuestras compras

En general las observaciones de los clientes están relacionadas con los retrasos en las entregas de los pedidos, y en menor medida la calidad de los empaques que se deterioran en el proceso.