

Sistema de Recaudo de la Cuota de Fomento Panelero

Viviana Constanza Calvo Hurtado

Facultad de Administración de Empresas

Seminario de Grado

MG. Gabriel Francisco Rodríguez López

Agosto 24 de 2020

Universidad Santo Tomás

Centro de Atención Universitario

Sede Bogotá

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	7
Introducción	9
Justificación	9
1. Objetivos.....	10
1.1. General.....	10
1.2. Específicos	10
2. Características De La Empresa	10
Reseña Histórica	10
Marco jurídico	11
Portafolio de servicios empresariales	11
Direccionamiento estratégico empresarial	11
<i>Valores</i>	11
<i>Misión</i>	12
<i>Visión</i>	12
Objetivos Empresariales	12
<i>General</i>	12

<i>Específicos</i>	12
3. Desarrollo De La Práctica Empresarial	12
3.1. Contexto Del Objeto De Estudio	12
3.2. Diagnóstico	15
<i>Matriz De Diagnóstico MEFI Área De Recaudo</i>	15
<i>Matriz De Diagnóstico MEFE Área De Recaudo</i>	17
<i>Comparativo MEFE y MEFI:</i>	19
<i>Análisis FODA</i>	20
<i>Formulación estrategica</i>	21
3.3. Planteamiento y Formulación Del Problema	23
3.4. Propuesta De Solución	24
<i>Histórico del recaudo 2014-2018</i>	25
3.5. Marco Referencial	27
3.6. Marco Teórico	29
<i>Evolución De Las Empresas</i>	30
<i>Mejoramiento Continúo</i>	30
<i>Inteligencia organizacional</i>	31
<i>Estrategia empresarial</i>	31
3.7. Plan De Acción	31
• <i>Definir el plan de acción</i>	32
4. Lecciones Aprendidas	3
5. Conclusiones y Recomendaciones	3
Bibliografía	4

Tabla de Ilustraciones

Tabla 116

Tabla 218

Tabla 321

Tabla 4 3

Resumen

El diagnóstico de la organización debe ser analítico y profundo, a fin de lograr efectividad a la hora de planificar estrategias.

Asimismo, para lograr la eficiencia de la herramienta aplicada, se deben tener en cuenta las características de la organización como elementos para realizar el diagnóstico.

Este análisis debe realizarse observando todas las situaciones de la empresa, lo que permite generar un período de reflexión para proponer acciones efectivas para fortalecerlo.

Teniendo en cuenta la intervención del talento humano, en este proceso, la cultura influye, porque en la consolidación de la estrategia, se tiene en cuenta el desempeño del personal y de todos los miembros.

En general, las empresas buscan profesionales emprendedores, capaces de asumir riesgos, con objetivos claros, con un alto nivel de compromiso, creativos y con un alto desarrollo de habilidades blandas.

Abstract

The diagnosis of the organization must be analytical and profound, in order to achieve effectiveness at the time of planning strategies.

Likewise, to achieve the efficiency of the tool applied, the characteristics of the organization as elements to make the diagnosis must be taken into account.

This analysis should be carried out by observing all the situations of the company, which allow generating a period of reflection to propose effective actions to strengthen it.

Taking into account the intervention of human talent, in this process, culture influences, because in the consolidation of the strategy, the performance of staff and all members is taken into account.

In general, companies are looking for entrepreneurial professionals, capable of taking risks, with clear goals, with a high level of commitment, creative and with high development of soft skills.

Palabras clave: estrategia, diagnostico, efectivo, eficiente y análisis

Keywords: strategy, diagnosis, effective, efficient and analysis

Introducción

La presente investigación pretende documentar el diseño de un sistema eficaz de recaudo de la cuota de fomento panelero de la Federación Nacional de Productores de Panela Fedepanela, a partir de las grandes superficies, con el fin de disminuir la evasión y así mismo promover la formalidad del subsector panelero.

El principal problema radica en la informalidad, dado que, para realizar el recaudo en este segmento, Fedepanela implementa un sistema de recaudo a partir de rollos de etiqueta que debe adquirir el productor o comercializador, según como se de en la negociación el acuerdo. Fedepanela acogido en la ley 40 de 1990 (Colombia, Congreso de la republica de, 1990) verifica que se realice el pago en cualquier eslabón de la cadena de comercialización.

Justificación

Aunado al sistema de recaudo, se diseñó una estrategia de recaudo enfocada en los almacenes de cadena del país, implementando acciones efectivas que permitan garantizar el aumento del recaudo.

La propuesta para aumentar el recaudo de la cuota de fomento, surge de la necesidad de disminuir la evasión y formalizar el subsector panelero, por lo cual se fundamentó en las grandes superficies, para que retengan el 0,5% del total de la factura y lo consignen en las cuentas del fondo de fomento panelero destinadas para este fin.

Inicialmente la población objeto de estudio se orienta en las grandes superficies, dado que es el destino de gran parte de la panela que se comercializa desde los municipios. La información se recopilará identificando en cada departamento las ciudades principales donde hacen presencia las grandes superficies que venden panela, para lo cual primero se realizara por medio del análisis documental la caracterización de las grandes superficies del país.

Una vez identificados y ubicadas las sedes principales, y la persona encargada del área de impuestos, se solicitan citas y por medio de la entrevista se verificara la información

obtenida a través del análisis documental. Previamente se ha realizado también como técnica la observación en las grandes cadenas existentes especialmente en Bogotá, para identificar algunos proveedores teniendo en cuenta la marca del producto.

La observación me permite saber si en los almacenes objeto de estudio venden panela, la marca y el comportamiento del cliente.

1. Objetivos

1.1. General

Crear un sistema eficaz de recaudo de la cuota de fomento panelero dirigido a grandes superficies para aumentar el recaudo de la cuota de fomento panelero en un (1) año.

1.2. Específicos

- Analizar datos estadísticos del recaudo de la cuota de fomento panelero con etiqueta para identificar la evasión de las cuotas.
- Clasificar en las bases de datos de Fedepanela los productores de panela formales e informales que venden el producto en el país.
- Caracterizar las grandes superficies que venden panela en el país para identificar el recaudo de la cuota de fomento.
- Recolectar información estadística del consumo de panela per cápita en el país para establecer el mercado.

2. Características De La Empresa

Reseña Histórica

La Federación Nacional de Productores de Panela Fedepanela es una entidad gremial sin ánimo de lucro, que representa a los productores paneleros de todo el país.

Tiene como objetivo principal propender por el mejoramiento del nivel de vida de todos los productores que laboran en el subsector panelero, para hacer competitiva y rentable esta

actividad, defender los intereses colectivos y el ingreso remunerativo de sus afiliados, así como contribuir al desarrollo tecnológico, social comercial y ambiental del sector rural nacional.

En 1976 comienza a funcionar la Federación Nacional de Paneleros (FENALPA), una de cuyas funciones es divulgar entre sus afiliados la información para el mejoramiento de la industria panelera en sus fases de campo, fábrica y mercadeo (**Fedepanela**).

Marco jurídico

la Federación Nacional de Productores de Panela "FEDEPANELA", identificada con Nit 800.059.441-1, entidad domiciliada en Bogotá, con Personería Jurídica de derecho privado de carácter gremial, sin ánimo de lucro, otorgada mediante Resolución 0166 de marzo 13 de 1989, emitida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá el 21 de Marzo de 1997 bajo el No. 00003435 del libro I de las Entidades sin ánimo de lucro y debidamente autorizada según Contrato de administración 049/2003 de la Cuota de Fomento Panelero celebrado entre la Nación - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Federación Nacional de Productores de Panela – FEDEPANELA, para la administración, manejo e inversión de los dineros recaudados por concepto del pago de la cuota de fomento panelero.

Portafolio de servicios empresariales

La Federación Nacional de Productores de Panela "FEDEPANELA" es una entidad gremial sin ánimo de lucro, que representa a los productores paneleros de todo el país.

Tiene como objetivo principal propender por el mejoramiento del nivel de vida de todos los productores que laboran en el subsector panelero, para hacer competitiva y rentable esta actividad, defender los intereses colectivos y el ingreso remunerativo de sus afiliados, así como contribuir al desarrollo tecnológico, social comercial y ambiental.

Direccionamiento estratégico empresarial

Valores

Fedepanela está comprometida con los valores, se caracteriza por el compromiso, el trabajo en equipo, la honestidad y el respeto.

Misión

Somos una organización gremial nacional comprometida con la investigación y el desarrollo tecnológico, económico, social y ambiental del sub-sector panelero, que orienta políticas públicas y gestiona recursos públicos y privados para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus Federados.

Visión

En el año 2022, seremos la organización que represente a la totalidad de los productores de la caña panelera, posicionaremos los productos a nivel nacional e internacional y contribuiremos a que el sector sea rentable, sostenible y competitivo.

Objetivos Empresariales

General

Propender por el mejoramiento del nivel de vida de todos los productores que laboran en el subsector panelero.

Específicos

Capacitar a nuestros federados en el buen uso de las BPM con el fin de obtener un óptimo producto.

Gestionar recursos a través de proyectos que ayuden al desarrollo de cultivos eficientes que permitan el cubrimiento de sus necesidades.

3. Desarrollo De La Práctica Empresarial

3.1. Contexto Del Objeto De Estudio

La estructura organizacional de La federación Nacional de productores de panela FEDEPANELA, está conformada por los siguientes órganos de dirección, administración y vigilancia:

- El Congreso Nacional Panelero

- La Junta Directiva Nacional
- El Gerente General
- El comité disciplinario
- El Revisor Fiscal

La estructura Organizacional está conformada por los presidentes de los Comités Departamentales de Paneleros, Revisoría Fiscal, Asesor Jurídico, Gerente General, Asistente de Gerencia, Dirección Administrativa y de Recaudo, Auditoria Interna, Dirección Financiera, Dirección del Área Técnica, Dirección Comercial, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Infraestructura y Vivienda Rural y Dirección de Gestión del Conocimiento, con una estructura gremial conformada por el Congreso Nacional Panelero, la Junta Directiva Nacional, “catorce (14) comités departamentales paneleros y ciento sesenta y cuatro (164) Comités municipales paneleros”. (www.fedepanela.org.co)

Recaudo De La Cuota De Fomento Panelero

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 40 de 1990, y sus decretos reglamentarios, por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero y así mismo se dispone que FEDEPANELA administre el Fondo de Fomento Panelero, Fedepanela contrata en cada uno de los Departamentos más representativos en producción y comercialización de panela un Delegado de Recaudo con el fin de que verifique el pago de la cuota de fomento panelero, bajo la Dirección del Fondo de Fomento Panelero estableciendo los procedimientos de cobro, administración, utilización y contabilización de dichos dineros (Fedepanela-Fondo de Fomento Panelero).

Procedimientos Administrativos De Recaudo De La Cuota De Fomento

Panelero

Diligenciamiento Del Recibo De Ingreso A Caja

Realizar el control de los ingresos por concepto de pago de contribución parafiscal al Fondo de Fomento Panelero, por Departamento y en forma consecutiva, los cuales servirán para la respectiva contabilización de los ingresos por la respectiva cuota.

Descripción

Los recibos de ingreso a caja están numerados por departamento y constan de original y dos copias, las cuales se distribuyen así:

Original	(Blanca)	Productor o comerciante
1ra copia	(Amarilla)	Contabilidad del fondo
2da copia	(Verde)	Archivo delegado departamental

Los recibos de ingresos a Caja contienen:

- Numeración preimpresa, consecutiva
- Lugar y fecha de Expedición
- Seccional
- Razón Social, C.C. o Nit, Nombre del establecimiento, teléfono, dirección, y valor pagado en letras y números.
- Concepto: Cuota de fomento por panela o por miel, u otros conceptos.
- Número de Rollos entregados.
- Valor de la cuota, observaciones y total pagado.
- Descripción otros conceptos.
- Forma de Pago: efectivo o cheque. No. del cheque, banco y valor pagado.
- Firma y sello de la persona responsable del recaudo.

Implementar un mecanismo de recaudo moderno y eficaz, que minimice los riesgos del sistema actual, cumpliendo con lo dispuesto en la ley 40 de 1990 y en sus decretos reglamentarios, así mismo, dar cumplimiento a las obligaciones de Fedepanela como administrados del Fondo de Fomento Panelero. (Fedepanela-Fondo de Fomento Panelero)

3.2. Diagnóstico

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 40 de 1990, “el pago de la cuota de fomento panelero corresponde al 0.5% del precio de cada kilogramo de panela que produzcan los trapiches paneleros” (Colombia, Congreso de la republica de, 1990), a lo que están obligadas todas las personas naturales y jurídicas que adquieran o reciban a cualquier título, transformen o comercialicen panela de producción nacional.

Dado que más del 80% de los productores paneleros trabajan en la informalidad se dificulta controlar el pago de la cuota de fomento, por lo que Fedepanela ha desarrollado un procedimiento para la verificación del pago, que consiste en que cada empaque de panela tenga adherida una etiqueta que evidencia el pago de la cuota de fomento.

La informalidad del Subsector no solo dificulta el cobro de la cuota de fomento, sino que perjudica a los productores y comerciantes en temas de precios y desarrollo del subsector.

Las discrepancias del recaudo se deben a la variación de los precios de la panela, el Ministerio de Agricultura, basado en las estadísticas de los precios de la panela en los mercados, expide semestralmente una resolución con el precio del kilogramo de panela o miel a nivel nacional o regional, con base en el cual se llevará a cabo la liquidación de las cuotas de fomento panelero.

Por lo anterior se procede a realizar el análisis interno y externo teniendo en cuenta las matrices MEFI, MEFE, FODA, con el fin de diagnosticar la situación de la empresa específicamente en el área administrativa y de recaudo.

Para determinar la estrategia se realiza el diagnóstico bajo las siguientes matrices y ponderados asignados a cada variable.

Matriz De Diagnóstico MEFI Área De Recaudo

La matriz MEFI, permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones.

Para desarrollar esta matriz se tienen en cuenta factores internos que incluyan debilidades y fortalezas. Posteriormente se asigna a cada factor un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). La suma de todos los factores debe ser 1.0., luego se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores con el fin de indicar lo que el factor representa:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Tabla 1

Matriz de diagnóstico MEFI área de recaudo

Matriz MEFI Área de Recaudo FFP			
Factores Internos Clave	Valor	calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Clima laboral	0,06	4	0,24
Estabilidad Financiera	0,07	4	0,28
Creatividad e innovación	0,05	3	0,15
Rentabilidad del patrimonio (ROE 15%)	0,04	3	0,12
Calidad del servicio	0,06	3	0,18
Toma de Decisiones en Equipo	0,03	4	0,12
Motivación	0,03	4	0,12
Administración y Liderazgo	0,06	3	0,18
Departamento de Planeación	0,06	3	0,18

Trabajo en equipo	0,07	4	0,28
Control Financiero	0,03	4	0,12
Delegados dE Recaudo	0,07	4	0,28
Calidad del Servicio	0,04	4	0,16
Debilidades			
Carencia de Sanciones en la Ley 40 de 1990	0,05	1	0,05
Certificación Pago Cuota de Fomento	0,05	1	0,05
Desactualización de Manual de Funciones	0,04	2	0,08
Sobreproducción	0,01	1	0,01
SGSST	0,05	1	0,05
Bajo Portafolio de Aportantes de la Cuota de Fomento	0,04	1	0,04
Alto Nivel de Endeudamiento	0,04	2	0,08
Falencias en Software Administrativo	0,04	2	0,08
Evaluación de Desempeño	0,01	2	0,02
Total	1		2,87

Teniendo en cuenta el resultado obtenido en la MEFI de 2,87, se observa que la empresa tiene un escenario interno estable, sin embargo, es importante fortalecer la ley 40 de 1990 con sanciones.

Como resultado de la evaluación de los factores que comprenden las fortalezas se obtiene un valor ponderado de 2,41 contra 0.46 de las debilidades, lo que determina que las fuerzas interna son favorables para la organización.

Matriz De Diagnóstico MEFE Área De Recaudo

A continuación en la siguiente matriz se resume y se evalúa toda la información del entorno externo para determinar la favorabilidad de la empresa, identificando los factores claves de éxito asignando la ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), y calificar a cada competidor de 1 a 4 así: amenaza importante (1) amenaza menor

(2), oportunidad menor (3) y oportunidad importante (4), y multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación por cada variable, sumar los resultados para tomar decisiones.

Tabla 2

Matriz de diagnóstico MEFE área de recaudo

Matriz MEFE Área de Recaudo FFP			
Factores Externos Clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del Subsector / Mayor Representación	0,03	3	0,09
Mejoramiento de los Programas de Transferencia y Extensión	0,06	3	0,18
Acceso A Tecnología / Requerimiento de capital	0,03	3	0,09
Renovación de Cepas	0,08	3	0,24
Capacitaciones a Productores y Comerciantes	0,07	4	0,28
Ley 40 de 1990	0,05	4	0,2
Alza de Precios	0,1	3	0,3
Globalización	0,04	3	0,12
Presencia en 14 Departamentos	0,05	3	0,15
Participación del Mercado en Aumento	0,04	3	0,12
PIB	0,01	3	0,03
Amenazas			
Informalidad	0,08	1	0,08
Precio	0,02	1	0,02
Evasión	0,04	1	0,04
Disminución de la Producción	0,01	2	0,02
Cambio Climático	0,06	2	0,12
Plagas y Enfermedades de	0,06	2	0,12

Cosecha			
Disminución del Consumo	0,01	2	0,02
Ingreso de Nuevos Competidores	0,03	2	0,06
Inconformidad del Subsector	0,01	1	0,01
Número de competidores	0,07	1	0,07
Políticas Gubernamentales	0,05	1	0,05
Total	1		2,41

De acuerdo al resultado obtenido en la MEFE, se identifica que la empresa se encuentra en un sector medianamente atractivo, y debe buscar nueva y mas oportunidades pues su calificacion esta cerca del promedio aceptable, la informalidad y la evasion son los factores que afectan la empresa, las oportunidades mas importantes son las capacitaciones a producciones y comerciantes y la ley 40 de 1990, que son las que la empresa esta aprovechando, con una buena sinergia dentro de la organización y con una buena estrategia se podría lograr mejores rentabilidades y crecimiento de la organización con mayor participación en el mercado, observamos que la empresa tiene un escenario externo influyente ya que las oportunidades tienen mayor influencia respecto a las amenazas percibidas en el análisis del macroentorno.

Comparativo MEFE y MEFI:

De acuerdo a al análisis comparativo entre los resultados finales de cada matriz se determina que la mejor estrategia a implementar debe ir de adentro hacia afuera ya que el ambiente interno es favorable frente a su entorno lo que permitirá mejorar y optimizar los recursos de la organización.

La matriz de resultados del análisis del entorno externo muestra que la empresa debe formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades en cuando a los factores que representan una calificación de 4, sin embargo, como resultado de la suma del ponderado

se puede decir que la empresa debe buscar pronto oportunidades que le permitan ubicarse en el promedio de calificación aceptada.

La empresa tiene factores internos y factores externos, con base en el análisis y dos estrategias relacionadas con el aumento el recaudo de la cuota de fomento, la sumatoria de la estrategia 2 es 2,82, lo que indica que es más atractiva que la otra.

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite obtener y analizar información general de la situación de la empresa.

Los factores que afectan la estrategia son determinantes para tomar las decisiones.

Clientes: La empresa enfoca sus esfuerzos en los productores paneleros del país, razón de ser de Fedepanela, dado que los dineros recaudados se reinvierten en el subsector.

Empleados: Ofrece a los empleados las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades y fomenta el trabajo en equipo.

Proveedores: La empresa cuenta con proveedores que le suministran productos de alta calidad.

Competidores: Ingenios azucareros del Valle Del Cauca (productos sustitutos), son los competidores directos, aunque el proceso de elaboración de la panela es artesanal, el producto final es un endulzante.

Teniendo en cuenta la matriz MEFI y MEFE se determina el análisis FODA, la cual se enfoca en los factores claves para el éxito, por lo cual no se consideran todos los factores del análisis del entorno.

Lo más importante de los de los resultados plasmado en la Matriz FODA son los objetivos estratégicos que se pueden establecer para para aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades, así como las medidas para tratar de cambiar o afrontar las debilidades o amenazas.

Tabla 3

Análisis FODA

Formulación estratégica

Fortalezas		Debilidades
Motivación a pesar de la crisis		Resistencia al cambio
Toma de decisiones en equipo		Procesos ineficientes
Deseo permanente de superación		Sobreproducción
Estabilidad Financiera Nacional de Planeación, 2017)		Decreto 092 de 2017 (Departamento
Delegados de recaudo		Perfiles
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Renovación de cepas	Planificar la economía panelera	Fomentar la integración
Capacitaciones	Motivación	Mejorar los procesos
Alza de precios	Alternativas de inversión	Industrializar el proceso
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Cambio climático	Instruir manejo del clima	Controlar la producción
Plagas en cosecha	Programas de fumigación	Trabajar con voluntad
Comercio exterior	Convenios internacionales	Conocer los requisitos

Una vez realizado el análisis a través de las matrices de diagnóstico, en el que se observa que en el área de recaudo existen amenazas y debilidades provocadas principalmente por la evasión y a informalidad del subsector, por lo cual con el fin de fortalecer esta área, se define la estrategia orientada a obtener la información que me permita cumplir con

los objetivos, se indica la población objeto de estudio. Grandes superficies (técnicas e instrumentos)

Técnica: Internet, entrevistas, observación.

Técnicas para recopilar la información:

- ✓ Entrevistas con almacenes de cadena (Se verifico la información recopilada de internet)
- ✓ Internet (puntos de venta en el país que tiene el almacén ciudades)
- ✓ Observación
- **Instrumentos:** Formato donde se va recopilar la información, procedimiento.
- ✓ **Formato:** Como resultado de las entrevistas se obtienen listados de proveedores relacionados en un formato Excel. (Crear formato para recopilar información)
- ✓ de la información recopilada en internet y verificada con cada almacén se obtienen los puntos de venta de cada almacén en el país y su porcentaje de presencia. (crear formato)

3.3. Planteamiento y Formulación Del Problema

Durante el año 2017 el aumento histórico del precio de la panela favoreció significativamente el incremento del recaudo de la cuota de fomento panelero, por lo cual desde la experiencia en el subsector, para evitar el efecto negativo sobre los ingresos por el recaudo de la cuota, pues se prevé las posibles bajas para 2018 y los siguientes años, a finales del año 2017 “se plantean nuevas estrategias para el año 2018 y los años siguientes tomando medidas encaminadas a la formalización del sub sector y en consecuencia mayor formalidad en el pago de la cuota de fomento, implementando las siguientes acciones” (Fedepanela-Fondo de Fomento Panelero, 2017):

- ✓ Se está exigiendo la presentación de RUT y cédula como verificación para la elaboración del recibo de ingreso a caja, teniendo en cuenta que los productores y comerciantes informales se niegan a mostrar su identificación.
- ✓ Se está exigiendo la consignación previa a la entrega de etiquetas con el fin de que los delegados de recaudo reciban el menor dinero en efectivo posible.
- ✓ De otra parte, se está trabajando en el levantamiento de información en establecimientos medianos y grandes que comercializan panela con el fin de obtener un estimado de la panela comercializada y así tener claridad de cuál puede ser el real del recaudo.

No obstante los esfuerzos por aumentar el recaudo y llegar a más familias paneleras con los programas de transferencia y extensión y basado en las estadísticas de los años 2014-2018, se propone una estrategia enfocada en el aumento del recaudo, que consiste en construir un modelo de recaudo a partir de las grandes superficies para que estas realicen la retención de la cuota de fomento a sus proveedores descontado el 0,5% del total de la factura y lo consignen directamente a Fedepanela en las cuentas del Fondo de Fomento Panelero destinadas para este fin.

3.4. Propuesta De Solución

Como resultado del diagnóstico efectuado mediante las matrices MEFI, MEFE, y FODA, se procede a consolidar la propuesta planteando las estrategias orientadas a resolver el problema a través de una serie de pautas que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades.

Una vez analizado el diagnóstico, se evidencia que en el área de recaudo existen debilidades y amenazas desencadenadas principalmente por el actual mecanismo de recaudo.

Por lo anterior y teniendo en cuenta el histórico del recaudo desde el año 2014 hasta el año 2017 (gráfica 1) de Fedepanela – Fondo de Fomento Panelero, como resultado del análisis de cada año, se observa el aumento significativo del recaudo en el año 2017, lo anterior como se menciona en el análisis estratégico, debido al precio histórico del kilo de panela para este año.

Para fijar la meta en la estrategia de recaudo, se toma el año 2017 como base, aspirando en (1) año recaudar el 10% más del valor recaudado en el año 2017, es decir, Cuatro Mil Setecientos Dieciséis Millones Ciento Ochenta y Tres Mil Ochocientos Dieciséis Pesos (\$ 4.716.183.816) aproximadamente, sujeto a variables como el precio y la producción, con la perspectiva de mantener un recaudo histórico para lograr mayor representación y llegar a más familias paneleras con nuestros programas.

En el siguiente cuadro se observa el comportamiento del recaudo desde el año 2014 hasta el año 2018, como se mencionaba anteriormente, el precio lo fija el Ministerio de Agricultura mediante una resolución (Agricultura) expedida semestralmente, fundamentado en las estadísticas del precio en plazas de mercado del semestre anterior, para efectos de la liquidación de la cuota de fomento, el primer semestre del año 2017 el precio fue de dos mil ciento cincuenta y ocho pesos (\$2.158) (Ministeri de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016, p. 2), para el segundo semestre de 2017 fue de tres mil ciento cincuenta y cuatro pesos (\$3.154)

(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Resolución 000180 , p. 2), (Rural, 2017) precios históricos que aumentaron el recaudo significativamente, el precio es una de las variables más importantes para medir el recaudo.

Sin embargo, existen otras variables como la producción, el cambio climático, el consumo, la evasión, entre otras, que nos instigan a desarrollar acciones que atenúen los impactos en el recaudo.

Continuando con el análisis del cuadro histórico del recaudo, de los años 2014-2018, se observa que los años más representativos son 2017 y 2018, sin embargo, pese a las acciones empleadas, el recaudo del año 2018 tiene una variación negativa con respecto al año 2017 año base para la estrategia del aumento del recaudo, aclarando que en el objeto el tiempo para cumplir con las meta es un (1) año, y destacando que la retención por almacenes de cadena comienza en diferentes meses del año 2018, pues los descuentos se empezaron hacer paulatinamente mientras se genera conciencia a las grandes cadenas de la obligatoriedad del pago de la cuota de fomento que trata la ley 40 de 1.990. Sumado a lo anterior el precio de liquidación fijado para el primer semestre del año 2018 es de dos mil setecientos treinta y dos pesos (\$2.732) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Resolución 000458) y para el segundo semestre del mismo año es de mil novecientos sesenta y nueve pesos (\$1.969) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Resolución 000283) , “precios que con respecto al año anterior tienen variaciones importantes que causan efectos en el recaudo” (FEDEPANELA, 2018).

Histórico del recaudo 2014-2018

Grafica 1

Histórico recaudo 2014-2018

Fedepanela - Fondo de Fomento Panelero. (2018, Diciembre). *Histórico*

Recaudo 2014-2018. Fedepanela.



Los resultados obtenidos a 31 de diciembre predicen el éxito de la estrategia, pues se espera que el primer semestre de 2019 el cumplimiento de la meta y la propuesta.

Las fuentes de información desempeñan un papel importante en la formulación de la estrategia porque son el alimento para la toma de decisiones, por eso estas deben ser confiables, medibles y logrables, así mismo, es importante consolidar y tabular los resultados de la investigación con el fin de crear un equipo de trabajo capacitado para plantear las acciones que permitan resolver las dificultades.

Para implementar la estrategia, en conjunto entre la dirección administrativa y de recudo, la dirección administrativa y financiera se diseñó un procedimiento para habilitar el recaudo de la cuenta de fomento desde las grandes superficies, el cual una vez aprobada la propuesta se incluirá en el manual de procedimientos del Fondo de fomento panelero:

- El almacén o supermercado, retendrá por concepto de cuota de fomento a sus proveedores de panela, el 0.5% del total neto de la compra del producto que figure en la correspondiente factura.

- El detalle mensual de descuento a cada uno de los proveedores será diligenciado en el formato adjunto y enviado junto con la consignación del parafiscal al Departamento de Contabilidad de Fedepanela.

- La consignación de dichos dineros la realizará el almacén o supermercado, mensualmente, máximo dentro de los primeros diez (10) calendario del siguiente mes.

El procedimiento de envío al Fondo de Fomento será el siguiente:

- El valor retenido será causado en una cuenta del pasivo y una vez cerrado el mes contable según la Ley 40 de 1990 se tendrán 10 días mes calendario siguiente de la retención, para consignar dicho valor.

- El almacén de cadena consignara la cuota de fomento panelero mes a mes a la cuenta corriente Banco Davivienda No 4747-6999-9951 a nombre del Fondo de Fomento Panelero.

El almacén de cadena enviara el formato de relación detallada y la consignación mes a mes al correo electrónico contabilidad@fedepanela.org.co, con copia a asistentefondo@fedepanela.org.co.

3.5. Marco Referencial

Ley 40 de 1990

Por la cual se dictan normas para la protección y el desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero. (Colombia, Congreso de la republica de, 1990)

El artículo séptimo de la Ley 40 de 1990, determinó lo siguiente:

“Créase la Cuota de Fomento Panelero, cuyo producto se llevará a una cuenta especial, bajo el nombre de Fondo de Fomento Panelero, con destino exclusivo al cumplimiento de los objetivos de la presente Ley.

Así mismo, el artículo 2.10.3.5.4. del Decreto 1071 de 2015 (Rural, Ministerio de Agricultura y Desarrollo, 2015) (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015), estableció quienes están obligados al recaudo:

*“Están obligadas al recaudo de la Cuota de Fomento Panelero de que trata la Ley 40 de 1990, **todas las personas naturales o jurídicas que adquieran transformen o comercialicen panela o miel de producción nacional**, bien sea que se destine al mercado interno o al de exportación, o se utilice como materia prima o componente de productos industriales para el consumo humano o animal.*

(...)

*Parágrafo 5. (...) **Los segundos compradores** que adquieran el producto sin verificar el pago de la cuota, **responderán solidariamente** de las obligaciones adquiridas por el agente recaudador” (subraya y negrilla fuera de texto)*

Aunado a lo anterior, el artículo 2.10.3.5.5. del decreto en mención, concluyó de manera expresa que la Cuota de Fomento **se liquidará sobre el precio del producto que figure en la correspondiente factura de venta**, precio que en ningún caso será inferior al señalado semestralmente por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Decreto 1071 de 2015:

Artículo 2.10.3.5.4. Obligados al recaudo. Están obligados al recaudo de la Cuota de Fomento Panelero que trata la ley 40 de 1990, todas las personas naturales o jurídicas o las que adquieran o reciban a cualquier título, transformen o comercialicen panela de producción nacional. Bien sea que se destine al mercado interno o al de exportación, o se utilice como materia prima o componente de productos industriales para el consumo humano animal.

PARAGRAFO 5. Los recaudadores que no certifiquen el pago de la cuota con la correspondiente etiqueta no podrán ingresar el producto a las plazas mayoristas, negociarlo ni procesarlo. Los segundos compradores que adquieran el producto sin verificar el pago de la cuota, responderán solidariamente de las obligaciones adquiridas por el agente recaudador.

NOTA: Es importante aclarar que la etiqueta que evidencia el pago de la cuota de fomento panelero, seguirá vigente para la verificación en el transporte y que de acuerdo con las responsabilidades adquiridas como Administrador del fondo de Fomento Panelero Fedepanela debe verificar el correcto pago y liquidación de la cuota de acuerdo con la ley vigente, razón por la que se verificará que los compradores hayan verificado el correspondiente pago de la cuota de fomento.

Artículo 2.10.3.5.5. *Liquidación de la cuota.* La cuota de fomento se liquidará sobre el precio del producto que figure en la correspondiente factura de venta precio que en ningún caso será inferior al señalado semestralmente por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Parágrafo: La factura deberá reunir los requisitos establecidos en la ley (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015, cap. 5).

3.6. Marco Teórico

Evolución De Las Empresas

Tomando como referencia a Fernández (1969), Terry (1974), “las empresas han venido evolucionando de manera acelerada para enfrentar nuevas formas de actuación. En este sentido las fases que han caracterizado la gestión gerencial y organizacional enfatizan un aspecto importante en la ciencia administrativa” (Herrera, Gestión Estratégica Organizacional, 2017, p. 6) . Una de estas fases hace énfasis en las personas. Lo más importante de una organización es su recurso humano, talento o capital humano.

Mejoramiento Continúo

También conocido como kaizen, es un modo de entender la vida que los orientales han desarrollado para salir adelante de sus crisis y sus problemas internos.

Masaaki Imai (1991) (Herrera, 2017, p. 10), su creador, lo desarrollo con base en dos conceptos japoneses: kai (cambio) y zen (bueno). Así podemos decir que kaizen es cambio para mejorar, pero tiene más aceptación mejoramiento continuo, es decir, la cultura para ser mejores. Sin embargo, una forma de entenderlo es tomarlo como una secuencia organizada de actividades que permite solucionar problemas o gestionar proyectos en cualquier área de la empresa y que debe producir valor agregado (Prieto, 2012) (Herrera, Gestión Estratégica Organizacional, 2017, p. 10).

Inteligencia organizacional

Según Peter Senge (1998), la inteligencia organizacional es la transformación del conocimiento individual en un conocimiento corporativo, organizado, que permite compartir los procesos y políticas de la organización, estandarizar los modelos de trabajo y responder con creatividad a las necesidades. Esta transformación, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995) se da mediante la implementación de cuatro procesos: Socialización, exteriorización, combinación e interiorización (Herrera, Gestión Estratégica Organizacional, 2017, p. 72).

Estrategia empresarial

Para ambientarse con la gestión estratégica organizacional, “se definen el diagnóstico empresarial como un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización”. (Prieto 2012). (Herrera, Gestión Estratégica Organizacional, 2017, p. 27)

Entender la visión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones estén alineadas son factores fundamentales de la estrategia hincapié

3.7. Plan De Acción

En este sentido se integran procesos, personas, y se establecen los pasos a seguir para la formulación estratégica:

- Crear un equipo integrado por los líderes de cada área.

Con esta integración se busca una mayor participación de los actores de las áreas funcionales, con el fin de que haya sinergia para obtener mejores resultados. Esta estrategia permite la expresión libre, y abre la posibilidad de mayor aceptación.

- Se deben programar reuniones con las personas que directamente van a colaborar.

Los requisitos consignados en el manual de procedimientos se deben cumplir en su totalidad, para ello cada uno desde su área funcional ha hecho su aporte.

Previo a la implementación del plan de acción, se presenta la propuesta a la junta directiva del fondo de fomento y a la firma auditora destinada por el Ministerio de Agricultura para verificar la correcta inversión de los dineros recaudados.

Para facilitar el análisis de los indicadores se establece que los resultados sean presentados en gráficas y tablas.

Una vez presentada la propuesta y luego de su aprobación, se da inicio a la ejecución del plan de acción, implementado acciones para identificar por internet las grandes cadenas, reuniendo información que permita llegar a las personas encargadas de los impuestos en cada oficina, consiguiendo número de teléfono, correo y demás información para realizar el primer acercamiento para exponer nuestra propuesta.

- ***Definir el plan de acción***

Las acciones que permiten la ejecución y desarrollo de la propuesta se consignan en la tabla 4.

Tabla 4

Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN										
Problema	Objetivo	Estrategias	Acciones	Fecha			Costos	Responsable	Indicador	Observaciones
				Inicia	Control	Termina				
Evasión del pago de la cuota de fomento panelero	Crear un sistema eficaz de recaudo de la cuota de fomento panelero dirigido a grandes superficies para aumentar el recaudo de la cuota de fomento panelero en un (1) año.	Identificación de las grandes superficies en el país	Observación y análisis de grandes superficies	Semana 1	Semana 4	Semana 5	800.000,00	directora y asistente administrativa y de recaudo	Documento con resultados de observación y análisis	
			Entrevistas	Semana 11	Semana 13	Semana 14	1.000.000,00	directora y asistente administrativa y de recaudo	Documento con información tabulada de cada entrevista	
			Análisis documental	Semana 15	Semana 16	Semana 16	500.000,00	directora y asistente administrativa y de recaudo	Documento informe de resultados del análisis documental	
		Caracterización	Visitas	Semana 17	Semana 18	Semana 18	1.000.000,00	directora y asistente administrativa y de recaudo	Documento con información y resultado de cada visita, las visitas se deben relacionar en una tabla	
			Observación	Semana 19	Semana 19	Semana 19	500.000,00	directora y asistente administrativa y de recaudo	Gráfico de seguimiento	
			Tabulación de la información	Semana 20	Semana 20	Semana 20	300.000,00	directora y asistente administrativa y de recaudo	Documento informe general escrito con tablas, gráficas y resultados de la investigación	

4. Lecciones Aprendidas

Es importante consolidar las bases de datos con sistemas de información actualizados, que permitan la identificación y autenticidad de la información, apoyados en la normatividad vigente para el tratamiento de datos personales, dado que una de las debilidades internas del área de recaudo es el bajo portafolio de aportantes y la falencia de los softwares administrativos, lo cual dificulta y demora el análisis del entorno

Fomentar el trabajo en equipo empleando técnicas integradoras para el desarrollo de la empresa es esencial para logro de los objetivos, esto en razón a que una de las debilidades es la resistencia al cambio.

Realizar evaluaciones para implementar estrategias permite el mejoramiento continuo de la organización, así como la interpretación y análisis de los indicadores, facilita la toma de decisiones acertadas y se disminuye el riesgo.

Con el fin de facilitar a los colaboradores o miembros de la investigación, la información, la empresa debe tener a mano la información preliminar que será la base del estudio del diagnóstico.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Es fundamental que las organizaciones tengan la capacidad de analizar información de manera ágil y rápida, pues con ello genera oportunidades para mantenerse, diseñar estrategias y superar problemas.

Los sistemas de información desempeñan un papel importante a la hora de definir la estrategia, por lo cual se deben mantener actualizadas las bases de datos con información verídica que le garantice y permita a la empresa realizar seguimiento, consolidar información para fines estadísticos y estratégicos y tomar decisiones adecuadamente.

Es fundamental conocer el entorno externo que rodea la organización, dado que estos son dinámicos y cambiantes, y le permiten a la organización evolucionar y desarrollarse con base en sus fortalezas y potencialidades, por lo anterior, identificar el mercado final de la panela, las grandes superficies que comercializan el producto, asegura la calidad del mismo y por lo tanto mejor precio para los productores, menor evasión de la cuota de fomento y formalización del subsector.

Bibliografía

- Agricultura, M. d. (s.f.). *www.minagricultura.gov.co*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/SitePages/buscador-general-normas.aspx?t=3>
- Colombia, Congreso de la republica de. (04 de 12 de 1990). *www.suin-juriscal.gov.co/*. Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1595813>
- Departamento Nacional de Planeación. (23 de Enero de 2017). *Decreto 092* . Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0092_2017.html.
- FEDEPANELA. (2018).
- Fedepanela. (s.f.). *www.fedepanela.org.co*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/nuestra-federacion/quienes-somos/>
- Fedepanela-Fondo de Fomento Panelero. (2017). *Presentacion Recaudo*.
- Fedepanela-Fondo de Fomento Panelero. (s.f.). *www.fedepanela.org.co*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/descargas/manual-de-procedimientos-administrativos-2018-3/>
- Herrera, J. E. (2017). *Gestion Estratégica Organizacional*. ECOE EDICIONES.
- Herrera, J. E. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. ECOE EDICIONES.
- Ministeri de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). *Resolución 000332*.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2015). *Decreto 1071* .
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Resolución 000180). *Resolución 000180* .
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Resolución 000283). *Resolución 000283*.
- Minsterio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Resolución 000458). *Resolución 000458*.

Rural, M. d. (29 de junio de 2017). *www.minagricultura.org.co*. Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20No%20000180%20de%20%202017.pdf>

Rural, Ministerio de Agricultura y Desarrollo. (26 de mayo de 2015). *www.minagricultura.org.co*.

Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/Decreto%20No.%201071%20de%202015.pdf>

www.fedepanela.org.co. (s.f.). Obtenido de [https://fedepanela.org.co/gremio/nuestra-](https://fedepanela.org.co/gremio/nuestra-federacion/estructura-fedepanela/)

[federacion/estructura-fedepanela/](https://fedepanela.org.co/gremio/nuestra-federacion/estructura-fedepanela/)