

Optimización de Operaciones Exportadoras de Panela como Resultado de la Práctica

Realizada al Trapiche El Panelero S.A.S

Autora: Laura Alejandra Largo Martínez
Profesional en Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomas, Tunja, Colombia
laura.largom@usantoto.edu.co

Resumen

Las empresas en la actualidad han visto la necesidad de migrar hacia modelos que apunten al mercado internacional; sin embargo, muchas de esas empresas no cuentan con un área especializada en exportaciones u optan por hacer las operaciones de manera tercerizada, esta situación fue evidenciada en el Trapiche El Panelero S.A.S, ubicado en el municipio de San José de Pare, Boyacá. Convirtiéndolo así en el objeto de estudio para el desarrollo del presente artículo; para tal fin, el diagnóstico de la situación actual de la empresa se hizo mediante una metodología cualitativa por tanto no contará con medición numérica, sino los resultados serán representados únicamente de manera analítica y descriptiva.

Se hizo necesario generar y establecer estrategias aplicables con el fin de optimizar los procesos productivos correspondientes a la panela en bloque y pulverizada dentro de los resultados obtenidos de la operación del trapiche; tomando en cuenta la importancia de la cooperación entre el Estado, las empresas y el sector académico. Para esto se busca que la empresa logre establecer un flujo efectivo en los procesos de comercio internacional, siguiendo de cerca el marco legal colombiano y además comunicando efectivamente los objetivos a cumplir a toda la organización por medio de una plataforma estratégica.

Para tal fin se desarrolló una revisión de la literatura y observación de las operaciones, se invita al lector que pueda visibilizar en el desarrollo del artículo la conclusión a la que se llegó dando como resultado la implementación de una plataforma estratégica, que permita comunicar los objetivos a toda la organización, de igual manera, la implementación de

estrategias a nivel operativo que permitan el crecimiento de la empresa a nivel local, nacional e internacional obteniendo mejores rendimientos y productos de mayor calidad.

Palabras Clave: operatividad, procesos, internacionalización organizacional, gestión de calidad total, exportación

Abstract

Companies today have seen the need to migrate to models aimed at the international market; However, many of these companies do not have an area specialized in exports or choose to outsource their operations. This situation was evidenced in Trapiche El Panelero S.A.S, located in the municipality of San José de Pare, Boyacá. Thus making it the object of study for the development of this article; For this purpose, the diagnosis of the current situation of the company was made through a qualitative methodology, therefore it will not have numerical measurement, but the results will be represented only in an analytical and descriptive manner.

It became necessary to generate and establish applicable strategies in order to optimize the production processes corresponding to block and pulverized panela within the results obtained from the mill operation; taking into account the importance of cooperation between the State, business and the academic sector. For this, the company seeks to establish an effective flow in international trade processes, closely following the Colombian legal framework and also effectively communicating the objectives to be met throughout the organization through a strategic platform.

For this purpose, a review of the literature and observation of the operations was developed, the reader is invited to make visible in the development of the article the conclusion reached, resulting in the implementation of a strategic platform, which allows communicating the

objectives. to the entire organization, in the same way, the implementation of strategies at the operational level that allow the growth of the company at a local, national and international level obtaining better yields and higher quality products.

Keywords: operability, processes, organizational internationalization, total quality management, export

Introducción

La internacionalización organizacional es una estrategia que se ha adaptado masivamente en los últimos años, puesto que ha brindado a las empresas la oportunidad de expandirse y aumentar su mercado; logrando así impactar los intercambios comerciales entre países, haciendo que las dinámicas productivas se ajusten a un mundo interconectado y cuyo consumo va en auge.

Por lo anterior, las pequeñas y medianas empresas se han abierto lugar en los mercados internacionales con el fin de suplir la demanda de bienes y servicios, sacando provecho de la eliminación de las barreras físicas y económicas que en el pasado impedían el flujo de mercancías entre países, usando dichas facilidades como una estrategia de crecimiento a nivel local, nacional e internacional. Sin embargo, su presencia en los mercados internacionales puede ser aún más optimizada mediante la implementación y aplicación de planes estratégicos ajustados a las necesidades de cada empresa.

En este caso nos enfocaremos en la industria panelera colombiana, una de las más representativas de la coyuntura económica del país ganando posicionamiento a nivel internacional en relación a ventajas comparativas llegando a ocupar el “segundo puesto en producción de panela a nivel mundial con 16% del mercado” (AgroNegocios, 2021); dicha industria se destaca además por su generación de empleo generando para el año 2021 “287.000 puestos directos y cerca de 570.000 empleos indirectos” (AgroNegocios, 2021); convirtiéndola así en una gran oportunidad de negocio.

Hay que destacar que la panela ha sido aceptada a nivel mundial como un sustituto más saludable del azúcar y como una bebida refrescante natural, por su parte, la panela en bloque se ha usado como edulcorante y producto étnico, consumido en principio por las

colonias de colombianos y latinos, y luego descubierto y aceptado por los locales de Estados Unidos, España, Corea del Sur y Alemania, por esto, las empresas paneleras se han abierto paso en el mercado internacional incluso después de una crisis económica como la resultante de la caída de los precios en 2019, pues “a los campesinos, productores les estaban pagando el kilo a \$1.500, cuando el costo de producción superaba los \$1.700” (Quirogina, 2019).

Con la contingencia sanitaria actual COVID-19 el impacto en la industria panelera fue positivo, generando incluso un crecimiento exponencial, según cifras reveladas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el año 2020, en medio de la pandemia, y hasta agosto “las exportaciones de panela colombiana sumaron US\$11,3 millones, creciendo un 30,3%. El 72,4% de ese total se dirige a Estados Unidos y España” (FEDEPANELA, 2020) .

Sin embargo, la panela sigue siendo un producto muy volátil y los cambios repentinos y abruptos en sus precios pueden hacer que los pequeños productores tengan que cerrar sus negocios o al menos abstenerse de hacer grandes inversiones, como la que puede llegar a suponer convertirse en exportadores, teniendo en cuenta que pueden resultar en pérdidas, situación que se busca mitigar con los incentivos propuestos en la ley 2005 del 02 de diciembre de 2019 *“Por medio de la cual se generan incentivos a la calidad, promoción al consumo y comercialización de panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como a la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia”* (FEDEPANELA.ORG, 2020).

Reflexión

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que las empresas paneleras estén a la vanguardia en prácticas y procesos en términos de internacionalización, para sacar máximo beneficio de esta oportunidad de negocio y de los beneficios propuestos en materia de formalización, tecnificación e incentivos tributarios, razón por la cual en el presente documento se hará análisis y diagnóstico al trapiche “El Panelero”, ubicado en el municipio de San José de Pare, Boyacá, una organización especializada en la producción de panela y que ha logrado desarrollar actividades de comercio internacional, que han llevado su producto a los mercados de: Estados Unidos y España desde el año 2017 pero que no cuenta dentro de su organización con un departamento o área especializada en el comercio internacional, lo que hace que no haya un seguimiento constante a los precios internacionales, a los incentivos y aranceles, ni a las oportunidades de negocio en mercados diferentes a los ya explorados.

En el caso de la empresa estudiada sólo se ha centrado en contratar profesionales que les ayuden en los trámites aduaneros, y esto sólo lo hacen de manera esporádica lo que ha hecho que se queden cortos en las operaciones y las oportunidades con las que cuentan, teniendo la experiencia e infraestructura necesaria para ser una empresa mucho más grande y exitosa.

Por tal razón, el artículo a desarrollar busca revisar y analizar las operaciones de la empresa desde una perspectiva propia de un profesional en negocios internacionales, entonces, recopila la información a manera de consultoría y pretende plantear las estrategias de mejora a aplicar con el fin de mejorar las operaciones a nivel interno y externo, empezando por la necesidad de plantear una plataforma estratégica que comunique a los clientes y operadores los objetivos de la empresa, y que permita el planteamiento de acciones alineadas a lo que la organización pretende conseguir en el corto, mediano y largo plazo,

seguido del contexto internacional en el que se encuentra la empresa, sus operadores internos y externos, falencias y aciertos.

Para dicho fin, en el presente artículo se buscó resolver la siguiente pregunta orientadora **¿Qué estrategias operacionales pueden optimizar las operaciones de comercio internacional realizadas por el trapiche “El panelero” para el mejoramiento de su gestión empresarial?**

Esta pregunta se resolverá en el desarrollo del artículo haciendo uso de la recopilación informática obtenida en la práctica desarrollada en la empresa, haciendo referencia a los beneficios que supone la aplicación del modelo de innovación de la triple hélice, el cual, según la Universidad Católica del Norte de Chile (2019), postula que:

“El accionar de la Universidad es el de ser un potenciador de conocimiento, que juega un papel estratégico y preponderante entre la relación Empresa y Gobierno; y como para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento”.

Buscando el beneficio que supondría su aplicación al Trapiche “El panelero” basados en la experiencia vivida desde la práctica desarrollada como resultado del convenio con la Universidad Santo Tomás, con el fin de identificar, analizar y diagnosticar los procesos que permiten llevar el producto fuera del territorio nacional, y obteniendo como resultado una serie de estrategias que la empresa puede poner en práctica con el fin de maximizar sus beneficios y establecer una ruta procesal efectiva tanto para el trapiche como para sus clientes, conociendo las partes involucradas en los procesos y la cadena de suministro con la que cuentan actualmente.

1. Estructura Legal y Orgánica de Procesos Productivos

Para cumplir a cabalidad la meta propuesta para el desarrollo del presente artículo y materializando la práctica empresarial se establecieron cuatro objetivos donde se prioriza de antemano el conocimiento de la normativa y requerimientos legales vigentes; esto con el fin de precisar los fundamentos en las operaciones de comercio internacional, necesarias para el correcto desarrollo de las funciones en cada nivel operativo de la empresa, así como en el desarrollo de los intercambios comerciales a nivel internacional. Seguidamente, se buscará identificar las oportunidades de mejora aplicables al trapiche “El Panelero” en términos de comercio internacional.

Entendiendo los beneficios a nivel local y aquellos relacionados con mercados internacionales, en relación a aranceles, cuotas de exportación y alianzas, que permitan incrementar exponencialmente los resultados obtenidos por parte de la empresa y por consiguiente su crecimiento. En tercer lugar, se propondrá un plan estratégico para la empresa, para centrar esfuerzos y tácticas en la consecución de los objetivos de la organización para que los logros propuestos sean claros.

Es necesario que los esfuerzos realizados por la compañía se centren táctica y estratégicamente para su consecución, esto se logra como resultado del análisis de la situación actual y de la visión implícita establecida gerencialmente. Finalmente, se buscará interpretar la estrategia planteada por la empresa para posicionarse rápidamente en el mercado panelero internacional, haciendo los ajustes necesarios para la consolidación de una presencia más relevante y estable.

1.1 Normatividad Legal Contractual de los Procesos de Exportación Panelera

Como preámbulo al presente apartado se debe sentar como precedente la necesidad de una persona especializada en el estudio de los mercados internacionales, sin olvidar la relación con el mercado local y las facilidades con las que se cuentan gracias a la **ley 2005 del 2 de diciembre de 2019**; puesto que para lograr una exportación exitosa, es importante conocer los reglamentos y requerimientos necesarios para el desarrollo de cualquier actividad comercial y aún más si se habla de una que planea hacerse a nivel internacional.

Según **Resolución 2546 de 2004** la panela que se destine a la exportación debe “proceder de trapiches y de centrales de acopio de mieles vírgenes provenientes igualmente de trapiches, que cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura” (MINSALUD, Ministerio de Salud de la República de Colombia, 2022), dicha resolución delega inherentemente la potestad a la compañía para poder internacionalizar sus productos.

El trapiche deberá además seguir los lineamientos del **Decreto 2025 del 6 de noviembre de 1996** donde se reglamente la obligatoriedad de auditoria tanto al área administrativa y financiera como al área de producción; con el fin de garantizar la calidad total dentro de sus procesos. Así mismo en relación al tema de aporte al fisco nacional se deberá cumplir con lo establecido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural **Decreto 719 de 1995** mediante el cual se obliga al recaudo de la Cuota de Fomento panelero establecido por la **Ley 40 de 1990**.

Con el fin de contar con un sistema de control que pudiese asegurar la calidad se requiere tener en cuenta el **Decreto 3075 de 1997**, el cual será aplicable de manera “esencialmente preventiva y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento, desde la obtención de materias primas e insumos, hasta la distribución de productos terminados” (MINSALUD, DEC 3075 DEL 97 , 1997).

Si bien toda compañía debe sentar sus respectivas bases legales a la hora de constitución y quehacer empresarial se requiere que las mismas estén a la vanguardia en la reglamentación contractual relacionada con la actividad económica que realice; en este caso se deberá tener en cuenta la **Resolución 3544 de 2009** mediante la cual el Ministerio de Protección Social establece los requisitos que se deben cumplir para la producción y comercialización de panela para consumo humano.

Así mismo la **Resolución 3462 de 2008** expedida por el Ministerio de Protección Social es la guía fundamental mediante la cual se identifican las condiciones sanitarias requeridas para la exportación de panela por parte de los trapiches y las centrales de acoplo; allí se deben tener en cuenta las buenas prácticas de manufactura las cuales estarán debidamente certificadas por la autoridad sanitaria que competa.

El desarrollo de la actividad económica a nivel internacional, está amparado por la ley 2005 del 2 de diciembre 2019, dónde se establecen una serie de incentivos a los que la empresa estudiada puede acceder al ser considerado un trapiche panelero de economía campesina, teniendo en cuenta la base de datos de Datos Abiertos de Colombia, el trapiche “El panelero” no cuenta con un registro a nombre propio, es decir, las actividades comerciales se están haciendo bajo una razón social diferente o por medio de asociación, lo que implica que el reconocimiento al trapiche, como marca o diferenciador no se está aprovechando.

Por tal razón, se evidenció que el trapiche “El panelero” podría aprovechar los siguientes incentivos expuestos en los artículos de la ley en cuestión a nivel económico y tributario, sacar provecho de los descuentos tributarios al ser una pequeña, mediana o gran empresa perteneciente al sector panelero y a los trapiches de economía campesina, logrando un descuento de hasta el 100% del impuesto de renta asociado a las utilidades de la venta de

productos “Cuyo principal ingrediente o endulzante sea la panela o mieles vírgenes, en cuya promoción se enfatice dicha característica” (FEDEPANELA, 2020).

Tabla 1. Partidas Arancelarias Aplicables

Subpartida Arancelaria	Descripción
1701.13.00.00	Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido. - Azúcar en bruto sin adición de aromatizante ni colorante: - - Azúcar de caña mencionado en la Nota 2 de subpartida de este Capítulo.
1701.14.00.00	Azúcares y artículos de confitería Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido. - Azúcar en bruto sin adición de aromatizante ni colorante: - - Los demás azúcares de caña.

Fuente. Elaboración propia con base en información recolectada por LEGISCOMEX
(MINCIT, 2010)

2. Identificación de Oportunidades de Mejora

Se hace necesario identificar las oportunidades de mejora aplicables, así como las oportunidades y beneficios potenciales para el desarrollo de la operación de la empresa, por tal razón se logran consolidar requerimientos previamente establecidos por la DIAN dentro del tema arancelario y aduanero donde se destacan:

- La certificación de inspección sanitaria para exportación de alimentos y materias primas, expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA (MINSALUD, Ministerio de la Protección Social, 2006)
- Certificado fitosanitario, expedido por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.
- Cumplimiento con la cuota de panela, establecida por la Federación Nacional de Panela, Fedepanela, donde este último es el único requerimiento obligatorio, y el que debe hacerse de manera previa, mientras que los dos primeros son opcionales y se revisan en el momento del embarque y/o desembarque de la mercancía (FEDEPANELA.ORG, 2020).

A su vez dentro de dicha las leyes mencionadas previamente se establecen beneficios en materia de formalización empresarial e impulso a las plantas productoras de panela y procesadoras de mieles paneleras, por medio de una alianza con el SENA, que beneficiará al trapiche en tanto logrará establecer buenas prácticas productivas en toda su cadena de transformación, lo que ayudaría a impulsar la productividad de la empresa, de implementarse.

Este beneficio, surge como resultado del modelo de la triple hélice, una colaboración activa entre la empresa, el estado y el sector educativo, de la cual “El panelero” puede sacar provecho para ser sobresaliente también como propulsor de buenas prácticas y diferenciador en el mercado. La tecnificación también es protagonista y aliada en la

reconversión de los métodos de producción hacia tecnologías limpias, como oportunidad de mejora que de ser aprovechada puede suponer una ventaja en el mercado, los consumidores actualmente prefieren productos que sean responsables con el medio ambiente o que tengan un impacto menor que el común, como lo establece el Objetivo 12 de desarrollo sostenible.

Según lo anterior, la implementación de una certificación por parte del INVIMA y/o el ICA, además de asegurar un proceso exportador exitoso va a lograr la confianza de los clientes y consumidores, en tanto tienen certeza de la calidad del producto que consumen, en materia legal esta es la primera oportunidad de mejora aplicable.

De acuerdo con un estudio de sostenibilidad de IBM en el 2021 a pesar del gran impacto financiero de la pandemia de COVID-19 en muchas personas, “el 54% de los consumidores encuestados están dispuestos a pagar más por marcas que sean sostenibles y/o ambientalmente responsables; el 55% reporta que la sostenibilidad es muy o extremadamente importante a la hora de elegir una marca” (CENTRORS, 2021); esto equivale a seis de cada diez consumidores encuestados que dijeron estar dispuestos a cambiar su comportamiento de compra para ayudar a reducir el impacto negativo en el medio ambiente.

Lo que establece la sostenibilidad como una tendencia creciente a la que las empresas deberían acogerse y hacer parte de su misión y visión empresarial, además de sacar provecho de los incentivos gubernamentales para este mismo fin, y así lograr un crecimiento importante, buscando así una posición en el mercado, que sea favorable y mantenible en el mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta que “El Gobierno dará apoyos para que los pequeños productores de panela certifiquen sus productos orgánicos” (Congreso de Colombia, 2019) la preocupación por la salud y las tendencias hacia una vida saludable tampoco se hacen

esperar, y el consumo de productos orgánicos es rápidamente relacionado con estos dos términos, aunque su definición sea llevada principalmente por la moda.

Según el presidente de FedeOrgánicos, en el país no se superan las “100mil hectáreas dedicadas a la agricultura orgánica, es decir, ni un 1% de los espacios cultivados” (FEDEORGANICOS, 2020), es una oportunidad de negocio orientada hacia los estratos altos y los mercados internacionales, quienes están dispuestos a pagar un precio un poco más alto por un producto que garantice la seguridad alimentaria y la reducción del impacto en la salud.

En el siguiente diagrama se puede apreciar información brindada por el Nielsen Global Premiumizations Study (2018), donde se pueden observar las tendencias de calidad y seguridad de los alimentos pensados exclusivamente para productos premium , es decir, por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar un extra.

Diagrama 2. Porcentaje y Tendencias de Consumidores Globales Dispuestos a Comprar



Fuente. Elaboración propia con base en información recolectada de Nielsen Global

Premiumizations Study (NIELSEN, 2018)

Teniendo en cuenta lo estudiado en la empresa en cuestión, se resumen las oportunidades de mejora así:

Tabla 2. Oportunidades de Mejora Identificada

Oportunidades de mejora identificadas
Certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura
Inclusión de productos orgánicos en el catálogo de la empresa
Certificar la responsabilidad de la empresa con el medio ambiente
Añadir un producto diferenciador como la panela granulada
Certificar todos los valores agregados del trapiche
Lograr el posicionamiento a nivel local e internacional
Hacer uso de la capacidad instalada actual y de los beneficios otorgados por el gobierno y mediadas por FedePanela
Aprovechar las alianzas con universidades, como fue el caso de la Universidad Santo Tomás de Aquino y la posibilidad de hacerlo con el SENA.

Fuente. Elaboración propia con base en información recolectada en Trabajo de Campo

(Practica Empresarial)

Como se puede evidenciar en la tabla 2 de manera analítica y crítica las oportunidades de mejora se enfocan en la generación de estrategias de certificación y mejora continua como factor diferenciador de posicionamiento, estratégicamente existen herramientas que se brindan tanto de manera gubernamental como en materia de comercio y triple alianza permitiendo así el óptimo cumplimiento de objetivos. Las ventajas competitivas mediante las cuales la compañía puede generar un factor diferenciador van de la mano con el establecimiento de altos estándares de calidad, que brinden parámetros necesarios para la puesta en marcha de dichas estrategias previstas.

3. Propuesta de Plan Estratégico

Dentro de la práctica desarrollada, la revisión de la literatura y la observación de las operaciones, se evidenció la falta de una plataforma estratégica definida y que comunicara claramente los objetivos de la organización a todos los niveles operacionales, para empezar es importante conocer que “La plataforma estratégica es una tendencia administrativa para las pequeñas, medianas y grandes empresas, porque define y direcciona los lineamientos organizacionales, como lo es la misión, visión, objetivos, valores corporativos y políticas institucionales “ (Sampero, 2019, pág. 42), además que permite conocer de primera mano las fortalezas y aspectos por mejorar respecto a los demás participantes del mercado, logrando así un incremento notable en los resultados.

Para el caso del Trapiche El Panelero S.A.S se planteó la siguiente plataforma estratégica:

Misión: Producir, comercializar y llevar panela de la más alta calidad al mercado nacional e internacional, brindando alternativas beneficiosas para los consumidores, siendo reconocidos por nuestros productos orgánicos y nuestro compromiso con el medio ambiente.

Visión: Para el año 2027 ser la empresa exportadora de panela más reconocida a nivel nacional por nuestra alta calidad y nuestras buenas prácticas de manufactura.

Objetivos:

- Implementar las BPM como procesos estandarizados y de la más alta calidad y lograr ser reconocidos por su implementación.
- Aplicar procesos de mejora continua a nuestros productos y procesos.
- Crear alianzas estratégicas que permitan la expansión a nivel local, nacional e internacional.

Políticas Empresariales:

-Política Ambiental: La empresa Trapiche el Panelero se acoge a la norma ISO 14001: 2015, la cual “Proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y

responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas”. La empresa va a buscar reducir el impacto ambiental mediante

- La implementación gradual de maquinarias y procesos que reduzcan emisiones tanto al aire como a acuíferos.

- Uso de empaques y embalajes que reduzcan su tiempo de degradación o que puedan ser reutilizados, reduciendo la cantidad de desechos resultantes del consumo del producto ofrecido.

- La empresa aplicará la mejora continua en materia de educación y políticas ambientales en todos sus niveles operativos y respondiendo a las necesidades cambiantes del entorno y el mercado.

-Política Social

La empresa busca alinearse a los objetivos de la Política Social de Colombia es lograr la cual busca “Que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral -promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento- y a mecanismos de promoción social efectivos.” (*Dirección de Desarrollo Social*, 2022). Por lo que se compromete a:

- Fomentar la legalidad y formalización del trabajo en todos los procesos desarrollados por la organización.
- Elevar gradualmente su cuota de trabajo femenino hasta lograr una distribución equitativa del trabajo en los dos géneros.
- Fomentar la educación y la capacitación de nuestros colaboradores para que puedan escalar en puestos y salarios, logrando así mejorar su calidad de vida, y en la mayoría de los casos, la de su familia.

Valores de la empresa:

Dentro de los valores de la empresa Trapiche El Panelero S.A.S se destacan:

Cumplimiento: Valoramos el tiempo de nuestros clientes, colaboradores y proveedores, por lo que garantizamos puntualidad en nuestros compromisos con cada uno de ellos.

Calidad: Garantizamos a nuestros clientes y consumidores una panela de excelente sabor, presentación y textura. Queremos que cada preparación sea una experiencia grata y favorable.

Pasión: Nuestra empresa tiene fines que van más allá del lucro, toda nuestra trayectoria como organización ha estado marcada por esfuerzos y queremos que cada proceso y producto sea fiel testigo de ello.

Diferencia: Queremos que la panela producida por nosotros tenga un carácter diferencial que vaya mucho más allá del sabor y presentación, queremos que cada cliente sea partícipe de una experiencia saludable, refrescante y deliciosa, que conozca nuestros procesos y prácticas responsables y los beneficios que puede traer este producto a su vida.

Tabla 3. Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
Experiencia en el desarrollo del Modelo del Negocio. Presencia a nivel local e internacional - Producto de alta calidad. - Estructura organizacional funcional y bien establecida - Relación estrecha con clientes internos y externos.	- Tendencia al consumo de productos orgánicos (Nielsen,2018) - Beneficios otorgados por la ley 2005 del 2 de diciembre 2019 al ser un trapiche de economía campesina - Generación de empleo a jóvenes e inclusión de personal femenino a la planta. - Inclusión de las BPM en todos los procesos operativos de la empresa - Crecimiento del sector luego de la pandemia del COVID-19
Amenazas	Debilidades
- Incertidumbre política y económica por el cambio de gobierno. - Variación en el costo de insumos como resultado de la incertidumbre por la guerra Ucrania-Rusia. - Sequía o inundaciones resultantes del cambio climático. - Aumento de intermediarios en toda la cadena de abastecimiento y distribución.	- Carencia de un colaborador de planta especializado en el comercio internacional. - Poco o Nulo reconocimiento de marca. - Carencia de estrategias de negociación internacional. - Falta de tecnología de punta para procesos productivos. - Alianzas débiles con otros trapiches

- Competencia desleal en la fijación de precios.	y paneleros de la región
--	--------------------------

Fuente. Elaboración propia con base en información recolectada en Trabajo de Campo

(Practica Empresarial)

Tabla 4. Planteamiento de estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Experiencia en el desarrollo del Modelo del Negocio.	1. Carencia de un colaborador de planta especializado en el comercio internacional.
	2. Presencia a nivel local e internacional	2. Poco o Nulo reconocimiento de marca.
	3. Producto de alta calidad.	3. Carencia de estrategias de negociación internacional.
	4. Estructura organizacional funcional y bien establecida	4. Falta de tecnología de punta para procesos productivos.
	5. Relación Estrecha con clientes internos y externos	5. Alianzas débiles con otros trapiches y paneleros de la región
OPORTUNIDADES	Estrategias FO (Ataque)	Estrategias DO (Refuerzo-mejora)
1. Tendencia al consumo de productos orgánicos (Nielsen,2018)	F3O1O4. Adecuar la cadena de abastecimiento para garantizar y publicitar un producto 100% orgánico y de la más alta calidad y garantizando las BPM.	D1D4O3. Sacar provecho de convenios como el obtenido con la USTA Tunja, que permita incluir en la planta jóvenes en proceso de grado o recién egresados, garantizando la aplicabilidad de conocimientos actualizados y primera opción de empleo para los jóvenes.
2. Beneficios otorgados por la ley 2005 del 2 de diciembre 2019 al ser un trapiche de economía campesina	F1O2. Promover el reconocimiento como trapiche de economía campesina y acogerse a los beneficios que esto supone	
3. Generación de empleo a jóvenes e inclusión de personal femenino a la planta.	F4O3. Reestructuración gradual que permita la inclusión de jóvenes y mujeres a la planta de manera equitativa	D2O2O4. Generar una campaña publicitaria que resalte la calidad del producto ofrecido y su carácter orgánico, además de subrayar las buenas prácticas de manufactura y el valor diferenciador de la empresa
4. Inclusión de las BPM en todos los procesos operativos de la empresa	F5O5. Generar líneas de comunicación organizacional efectivas que mantengan estrechas las relaciones con clientes internos y externos.	D4O2. Tramitar la certificación como trapiche de economía campesina y gestionar los beneficios en materia tecnológica para la

		actualización del trapiche
5. Crecimiento del sector luego de la pandemia del COVID-19		D5O5. Aprovechar los mecanismos tecnológicos adquiridos durante la pandemia para establecer una comunicación transversal con trapiches y paneleros, logrando alianzas más fuertes y duraderas
AMENAZAS	Estrategias FA (Defensivas)	Estrategias DA (Retirada)
1. Incertidumbre política y económica por el cambio de gobierno.	F1A4. Aumentar gradualmente la participación en la cadena de abastecimiento para obtener beneficios económicos en cada eslabón.	D1A1A2. Incluir en las funciones del encargado de comercio internacional, hacer un análisis periódico de las situaciones a nivel nacional e internacional que pueden poner en riesgo la operación y ventas
2. Variación en el costo de insumos como resultado de la incertidumbre por la guerra Ucrania-Rusia.	F1A2. En conjunto con el Departamento de Contabilidad, crear una estrategia que permita reducir el impacto de la variación de los precios.	D5A2. De ser posible y rentable promover el consumo de productos nacionales
3. Sequía o inundaciones resultantes del cambio climático.	F5A3. Contar con proveedores que aseguren sus cosechas y así lograr que se reduzca el impacto económico ante una eventual pérdida.	D5A5. Hacer un bloque de cooperación que vele por que los trapiches se ajusten a los precios establecidos en el mercado sin variaciones extremas
4. Aumento de intermediarios en toda la cadena de abastecimiento y distribución.		D2A5. Implementar estrategia de marketing que permita el reconocimiento de marca y minimice el impacto de la competencia
5. Competencia desleal en la fijación de precios.		

Fuente. Elaboración propia con base en información recolectada en Trabajo de Campo (Practica Empresarial)

1. Implementación de plan estratégico y de las mejoras aplicables identificadas:

Según lo diagnosticado anteriormente, las estrategias propuestas se condensan en 4 objetivos, en materia publicitaria, resumiendo las estrategias F3O1O4, D2O2O4 Y D2A5 se ve la necesidad de la empresa de posicionarse con una estrategia publicitaria general, es decir, del sector panelero y no a nombre propio en los diferentes países en los que tenga presencia, por lo que la identidad visual, la calidad y el precio de sus productos son factores fundamentales para lograr dicho objetivo, además según la estrategia D5A5 se ve la oportunidad de una asociación ideal, que permita la creación o participación en una marca que se acople a las tendencias del mercado y que enaltezca todas las propiedades del producto producido en el Trapiche, estas estarían dentro de las responsabilidades de la persona designada en el cargo de “Analista de mercados internacionales”, propuesta en la estrategia D1A1A2. sin desconocer las labores de las demás personas con cargos operativos y administrativos centrados en el contexto nacional.

De igual manera, es importante que la empresa esté alineada al marco legal expuesto anteriormente y se ajuste a las tendencias del mercado a nivel de precios, métodos y procesos de producción, así como de publicidad y promoción, logrando llegar al cliente y/o al consumidor final por la mayor cantidad de canales posibles, entendiendo también la importancia del voz a voz como estrategia de posicionamiento y diferenciación

La empresa al contar con los requerimientos establecidos por la ley, puede acogerse a los beneficios ofrecidos en la ley 2005 del 2 de diciembre de 2019, cuyos impactos fueron ampliados en el desarrollo de los dos primeros objetivos de este artículo, y usar dichos incentivos para impulsar el crecimiento de la marca a nivel local e internacional, promoviendo sus buenas prácticas de manufactura, sus políticas de operación y los valores promovidos como empresa y organización productora de alimentos y bienes de consumo público.

Además, es de suma importancia considerar la implementación paulatina de productos orgánicos o diferenciadores que logren un posicionamiento importante en la mente del consumidor y que esta, a su vez, se traduzca en reconocimiento a nivel local, nacional e internacional.

Plan de Acción

Se plantea el siguiente diagrama Plan de acción para la implementación de estrategias que permitan la consecución de los objetivos planteados anteriormente. Este plan se propone para el cumplimiento de las estrategias propuestas en la Tabla4, se busca que toda la organización esté involucrada en este plan, pero así mismo se establecen actividades, herramientas, tiempo y responsables posibles para llevar a cabo la mejora propuesta en el desarrollo de la práctica profesional.

Tabla 5. Plan de Acción

Plan de Acción					
Objetivo	Actividad	Herramientas	Tiempo	Cumplimiento	Responsable
Identificar las oportunidades de mejora aplicables al trapiche “El Panelero” en términos de comercio internacional.	Hacer un diagnóstico de la situación a nivel interno y externo de la organización	Plantilla de Plan Estratégico	3 Semanas	Total	Analista de mercados internacionales
	Conocer el Marco Legal aplicable a la empresa	Planilla de recolección de Información	1 mes y actualización constante	Parcial	Analista de mercados internacionales
	Desarrollo de labores en el marco de la mejora continua	Plan de Trabajo implementando mejoras	Trabajo constante desde la implementación	Total	Todas las áreas de la organización

Creación de estrategias para la aplicación de oportunidades de mejora disponibles	Planificar la introducción de productos orgánicos e innovadores con el sello del trapiche	Estudio de mercado	6 meses-1año	Parcial	Analista de mercados internacionales
	Establecer estrategias de benchmarking aplicables a la organización en el contexto local e internacional	Revisión Documental y matriz de estrategias	6 meses-1año	Parcial	Analista de mercados internacionales
	Certificación en BPM, INVIMA y ICA	Planificación documental y aplicación de mejoras	7 meses-1año	Parcial	Todas las áreas de la organización
	Establecer una estrategia de publicidad efectiva para la organización.	Revisión Documental y matriz de estrategias	6 meses-1año	Parcial	Analista de mercados internacionales
	Conocer el Marco Legal aplicable a las operaciones de la empresa a nivel nacional e Internacional	Planilla de recolección de Información	1 mes y actualización constante	Total	Analista de mercados internacionales y/o responsable legal

Fuente. Elaboración propia con base en información recolectada en Trabajo de Campo

(Practica Empresarial)

Reestructuración a los Procesos Productivos

Como se puede apreciar en el **diagrama 1** con los cambios constantes en los métodos de fabricación, comercialización y consumo se ha requerido que el trapiche se encuentre a la vanguardia con los distintos métodos productivos, a continuación se puede observar un flujograma estructurado con aquellos procesos de mejora que considero aportarían a la

óptima gestión de la compañía; normalmente los procesos eran básicos y tradicionales iniciando con el cultivo, extracción y formación de los piloncillos los cuales eran transformados en productos finales correspondientes a panela pulverizada y en bloque. Una vez se encontraban debidamente empaquetados eran enviados a los comerciantes nacionales y los procesos de exportación se tercerizaban.

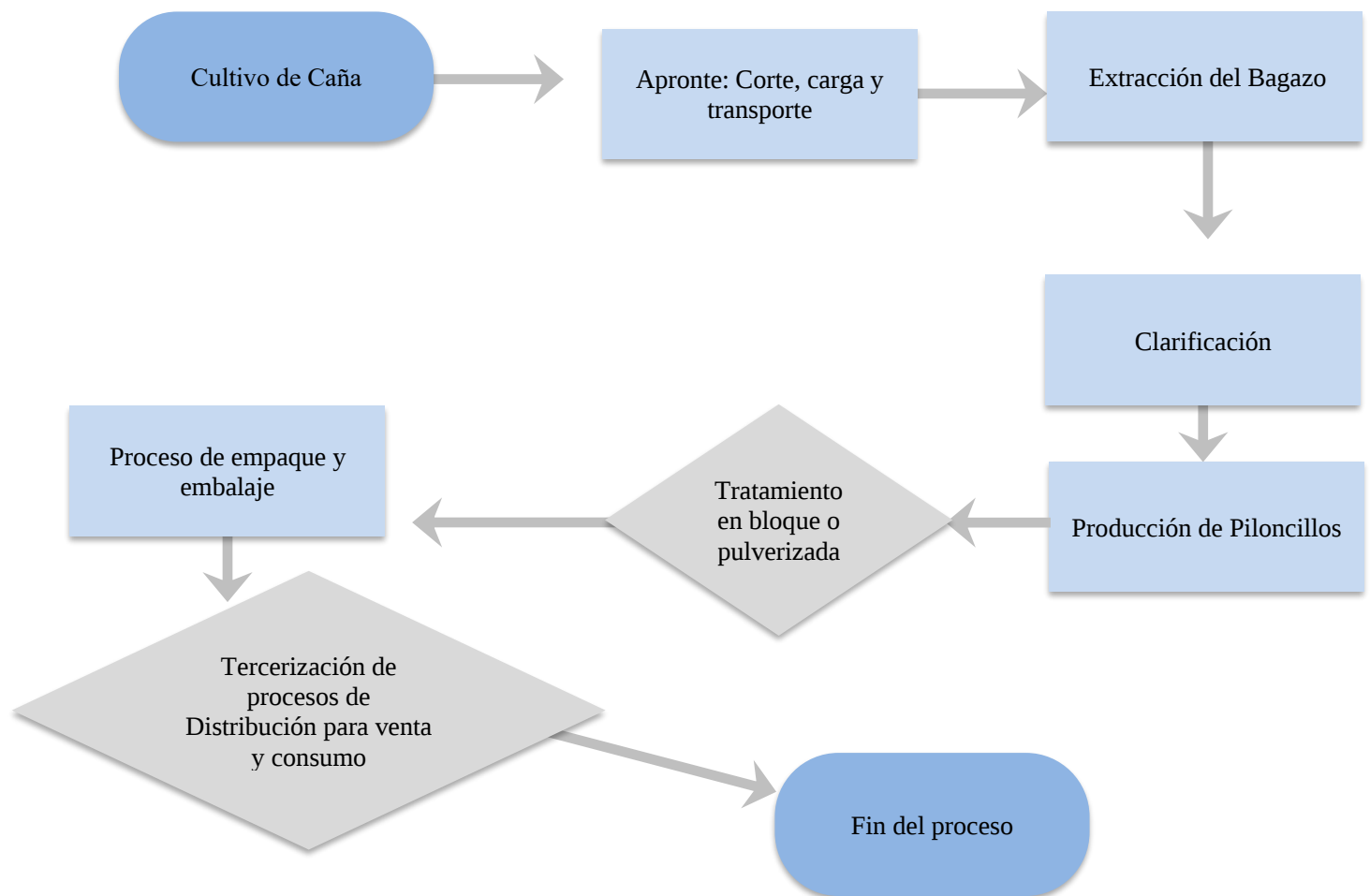
Con las modificaciones propuestas se pretende que la compañía se apersona de los procesos de internacionalización donde la logística y distribución física internacional de los productos finales no pase por intermediarios, haciendo que se genere más control de calidad en los procesos; es así como nace el diagrama de flujo que incluye además un proceso menos rustico en cuestión a gestión de la calidad total. Aprovechando así al trapiche de distintas herramientas propias para generar ventajas comparativas en la región.

Dentro de los procesos del Trapiche las actividades de producción son realizadas dentro de esquemas económicos tradicionales y campesinos a pequeña escala, a pesar de que se han interesado bastante en los últimos años para poder exportar a países como España la rentabilidad puede llegar a mejorar en relación a la mano de obra calificada y los bajos niveles de inversión, existía un rubro monetario significativo que tenía que destinarse a la tercerización de los procesos de exportación; sin embargo al poder hacerlo de manera interna no solo habrá una tasa de rentabilidad mejor sino además el control sobre las operaciones productivas tendrá un mayor grado de confiabilidad para el consumidor.

El corte de la caña se realiza cuando esta ya haya alcanzado una maduración adecuada, lo que significa que dentro de su composición contará con un mayor contenido de sólidos solubles haciendo que su nivel de sacarosa esté al máximo, esto genera un mayor rendimiento monetario puesto que a la hora de pasar por control de calidad se genera menos desechos de caña no apta para la producción.

En dicho diagrama (**Diagrama 1**) se puede apreciar la operación de apronte la cual involucra todas las acciones de recolección de la caña incluyendo el corte, carga y transporte hasta el área de almacenamiento y depósito para la extracción del bagazo, viéndolo desde el área productiva se puede ver un proceso básico, rutinario y normalizado dentro de los estándares nacionales; sin embargo, desde el punto de vista de un Negociador Internacional la perspectiva macro involucra otra serie de actividades que complementan el proceso volviéndolo altamente productivo y competitivo no solo a nivel nacional sino internacional.

Diagrama 1. Proceso Actual Trapiche “El Panelero S.A.S”



Fuente. Elaboración propia con base en información recolectada en trabajo de campo

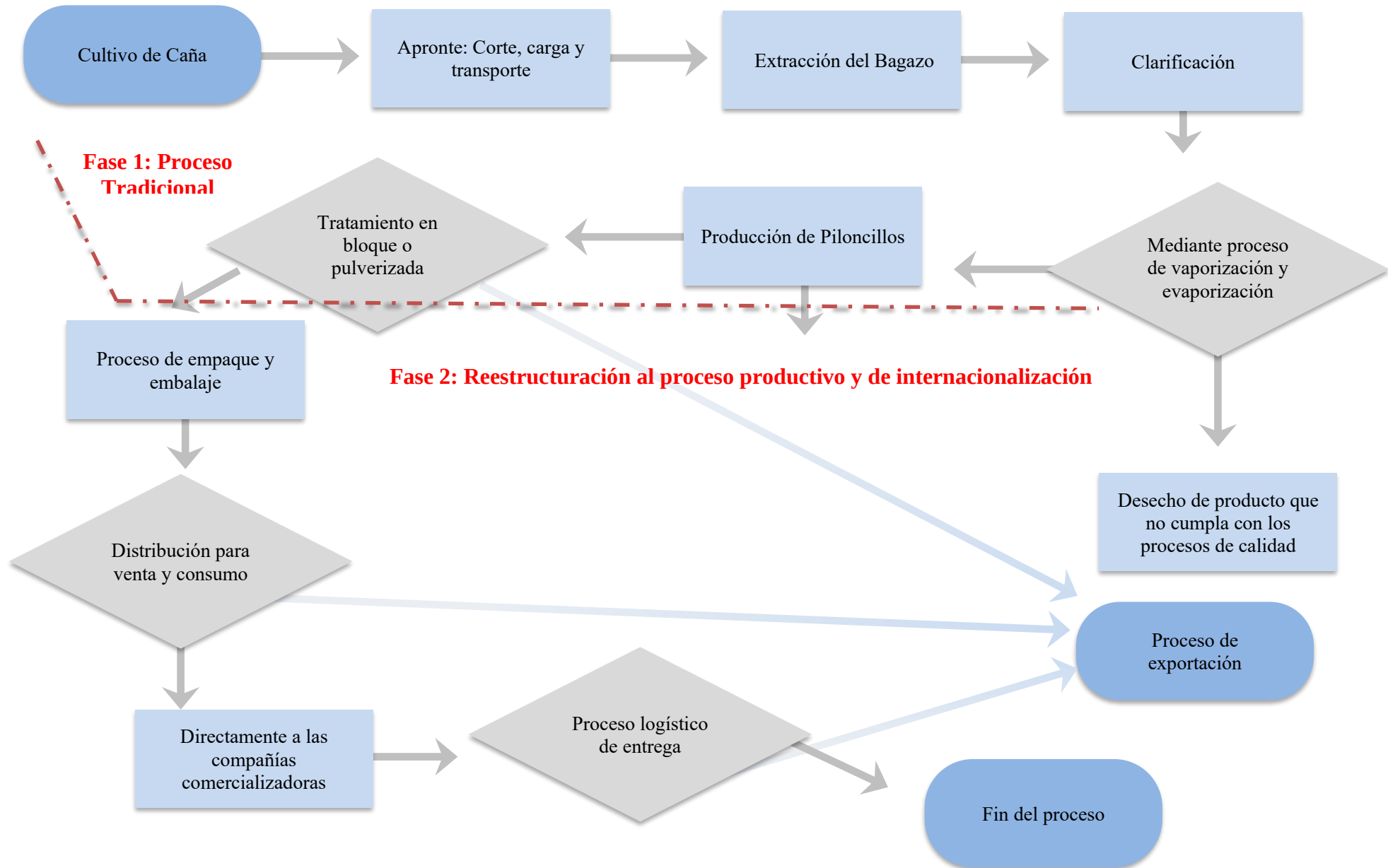
Trapiche “El panelero S.A.S”

Es así como se gestiona la reestructuración propicia que se puede apreciar en el **diagrama 2**, tras haber evaluado variables internas y externas de incidencia en la compañía en las diferentes matrices, principalmente dentro del área productiva se requiere que la gestión de calidad sea más minuciosa previo a los piloncillos, esto permitirá que las dos variedades productivas (pulverizada y en bloque) sean de mayor calidad evitando además el “desecho de producto no apto” en la parte final cuando se han agotado más recursos para la realización de los mismos; identificar en las etapas de producción iniciales los productos que no continuaran en el proceso permitirá tener un just a time con un mayor grado de precisión.

Así mismo la eliminación de la tercerización para los procesos de internacionalización es fundamental para apersonarse de todas las áreas requeridas en la comercialización del producto; amplía el rango de conocimiento del trapiche y sus empleados en todas las áreas con las que cuenta, el proceso logístico permite evidenciar falencias u oportunidades dentro de la logística y distribución de la mercancía lo cual permite tener una mejor trazabilidad operativa.

La adecuada conservación de los productos es el resultado de la interacción entre los factores de cultivo y las condiciones de empaque y embalaje, la panela almacenada en condiciones óptimas permite una mejor regulación de su precio de venta y de exportación. Por último y lo más importante ninguna estrategia o reestructuración funcionará adecuadamente si no existe actualización de la información y requerimientos contractuales necesarios para estar a la vanguardia con los distintas modificaciones dentro de la política económica y comercial, por ende es fundamental contar con personal idóneo que tenga conocimientos tanto a nivel nacional como internacional.

Diagrama 2. Prospecto de Implementación de Procesos para el Trapiche “El Panelero S.A.S”



Conclusiones

Es posible concluir que el potencial del trapiche a nivel local, nacional e internacional hasta el momento está saliendo a la luz, por lo que es una oportunidad para que las personas responsables se adjunten a la consecución de los objetivos planteados en la plataforma estratégica y sacar provecho la infraestructura y calidad del producto con los que se cuentan actualmente, entendiendo el posicionamiento en la mente del consumidor como una prioridad y una necesidad en el mercado de hoy en día. Se buscará que todo lo planteado anteriormente sea implementado de manera gradual, se considera necesario que la empresa incluya en su planta de colaboradores una persona profesional en negocios internacionales, encargada de gestionar los procesos de exportación, de negociación y de exploración de mercados, así como la búsqueda de oportunidades relacionadas al crecimiento de la empresa a nivel internacional, es decir, alguien que esté a la vanguardia de los beneficios, incentivos y procesos adelantados por el gobierno, por las universidades o por organizaciones privadas que puedan resultar en el crecimiento organizacional y la obtención de mejores resultados.

En el desarrollo del artículo, fue posible evidenciar que la consecución de objetivos a nivel internacional depende mayoritariamente de la aplicación de estrategias que permitan potenciar la producción, mejorar el rendimiento y obtener beneficios a nivel local, sumado al trabajo mancomunado con profesionales o estudiantes de áreas de negocios o comercio internacional y aprovechando las oportunidades actuales de integrar el modelo de la triple hélice, ya que los beneficios que este trae se ajustan a la perfección a las necesidades de la empresa y el mercado.

Desde el punto de vista empresarial, es importante reconocer el papel de los estudiantes, y en este caso de los profesionales en negocios internacionales, que dan una visión global de los procesos, procesos que llegan a ser desconocidos por las organizaciones que están centradas en el desarrollo de su negocio exclusivamente. La colaboración estado-

universidad-empresa, es una oportunidad para el desarrollo económico a nivel local y nacional, ya que se genera empleo mientras se renuevan e impulsan las empresas que activan la economía.

A nivel personal y académico, el desarrollo del diagnóstico y la creación del presente artículo, fueron de suma importancia para el inicio de mi carrera como profesional, el evidenciar las habilidades adquiridas y los conocimientos puestos en práctica, son sólo una muestra de mi evolución y el inicio de mis logros en la transición de estudiante a profesional en negocios internacionales, además, el poder expresar los aspectos a mejorar de una empresa en el ámbito laboral demuestra un avance importante en mi criterio y es evidencia de la calidad de la educación recibida en los 8 semestres de carrera universitaria, por lo que creo importante que más estudiantes tengan la oportunidad, como yo, de vivir una práctica profesional que vincule la empresa, la universidad y requiera análisis estatal, logrando acercarse al mundo laboral con la confianza de un trabajador pero con el respaldo y conocimiento de un estudiante que recién termina su etapa formativa.

Bibliografía

- AgroNegocios. (05 de Mayo de 2021). *AgroNegocios* . Obtenido de COLOMBIA ES EL SEGUNDO MAYOR PRODUCTOR DE PANELA A NIVEL MUNDIAL CON 16% DEL MERCADO: <https://www.agronegocios.co>
- Alimentarius, C. E. (31 de Agosto de 2010). Mincit. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co>
- CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA (Octubre de 2018.). Retrieved April 26, 2022, from <https://sioc.minagricultura.gov.co>
- CENTRORS. (26 de Abril de 2021). *Iniciativas Empresariales* . Obtenido de <https://centrors.org>
- Congreso de Colombia. (2 de Diciembre de 2019). *VLEX*. Obtenido de <https://vlex.com.co/>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. (2012). *Dian.gov.co*. <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>
- Decreto 3075 de 1997 - Gestor Normativo - Función Pública. (2015, December). *Funcionpublica.gov.co*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3337>
- ESTABLECIMIENTOS INSCRITOS EN TRAPICHES PANELEROS | Datos Abiertos Colombia. (2018). *Datos.gov.co*. <https://www.datos.gov.co/widgets/54cv-n3xt>
- FEDEORGANICOS. (2020). *FEDEORGÁNICOS* . Obtenido de <http://www.fedeorganicos.org>
- FEDEPANELA. (9 de Junio de 2020). *Federación de Panela de Colombia*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/>
- FEDEPANELA. (25 de Octubre de 2020). *Revista Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/>

FEDEPANELA.ORG. (9 de Junio de 2020). *Federación Colombiana de Panela*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co>

/

MINCIT. (2010). *Comité Ejecutivo del CODEX ALIMENTARIUS*. Colombia : MINCIT .

MINSALUD. (1997). *DEC 3075 DEL 97*. Colombia: MINSALUD.

MINSALUD. (2006). *Ministerio de la Protección Social*. Colombia: MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL.

MINSALUD. (22 de Agosto de 2022). *Ministerio de Salud de la República de Colombia*.

Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/>

Moran, M. (2020, June 17). Consumo y producción sostenibles - Desarrollo Sostenible.

Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org>

NIELSEN. (2018). *Comercio Conectado*. Estados Unidos: Nielsen Global Premiumizations Study.

Panela granulada, valor agregado que puede competirle al azúcar. (2022).

[Www.vanguardia.com](https://www.vanguardia.com). <https://www.vanguardia.com>

Panela le apuesta a diversificar sus mercados | Finagro. (2016). [Finagro.com.co](https://www.finagro.com.co).

<https://www.finagro.com.co/noticias/panela-le-apuesta-diversificar-sus-mercados#:~:text=Una%20de%20las%20principales%20apuestas,de%20Fedepanela%2C%20durante%20Sugarex%202016>.

Sampedro, M. Formulación de la plataforma estratégica organizacional para la agencia de medios PDT de Clínica Especialistas del Poblado Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Periodista.from <http://repository.unilasallista.edu.co>

Semana. (2020, October 25). Exportación de panela creció 30,3% durante la pandemia.

Semana.com Últimas Noticias de Colombia Y El Mundo. <https://www.semana.com>

Triple Hélice – Triple Helice UCN. (2019). Tripleheliceucn.cl.

<https://www.tripleheliceucn.cl/triple-helice/>

Sampero, M. (2019). Formulación de la Plataforma Estratégica Organizacional para la

Agencia de Medios PDT. *Corporación Universitaria Lasallista* , 42.

Quevedo, S. (2021, April 22). ¿Qué tan dispuestos están los colombianos a hacer un cambio ecológico? Revista PyM. <https://revistapym.com.co>