

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DERIVADOS DE LA PUESTA EN MARCHA DE  
LA EMPRESA MIELES S.A.S. SOBRE LOS GRUPOS DE INTERÉS\***

**Autores:**

**EDITH YOLANDA ACEVEDO PEDROZA**

**GEIDER QUINTERO NAVARRO**

**Trabajo de grado para optar por el título de:  
Magister en Administración de Organizaciones**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**2018**

**\* EMPLEADOS Y CAÑICULTORES BENEFICIARIOS**

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DERIVADOS DE LA PUESTA EN MARCHA DE  
LA EMPRESA MIELES S.A.S. SOBRE LOS GRUPOS DE INTERÉS\***

**Autores:**

**EDITH YOLANDA ACEVEDO PEDROZA  
GEIDER QUINTERO NAVARRO**

**Director: Norlando Sánchez Rueda**

**Trabajo de grado para optar por el título de:  
Magister en Administración de Organizaciones**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
2018**

**\* EMPLEADOS Y CAÑICULTORES BENEFICIARIOS**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **Dedicatoria**

*Dedico este trabajo:*

*A Dios, doy gracias a Él por cada oportunidad en mi vida.*

*A mi madre, por todas las enseñanzas y por su ejemplo.*

*A mi esposo, por ser motivación, fortaleza y soporte en cada momento.*

*A mi hijo, por la felicidad de tenerlo.*

*A Esperanza, por el apoyo de siempre y por las enseñanzas.*

**Edith Acevedo Pedroza**

*Dedico este trabajo a:*

*Mi Dios por no desampararme, a mis Any's por ser mi motor y mi fuerza, a mamá por ser mi ejemplo, a la memoria de mi padre por sus enseñanzas, a mis hermanos y a Nestor por decirme siempre hágale.*

**Geider Quintero Navarro**

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 11 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....   | 13 |
| 3. JUSTIFICACIÓN.....   | 16 |
| 4. OBJETIVOS .....  | 17 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL .....  | 17 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 17 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA .....  | 18 |
| 5.1 MARCO ANTROPOLOGICO .....   | 18 |
| 5.1.1 ÁREA DE DESARROLLO RURAL (ADR) HOYA DEL RIO SUAREZ.....                 | 18 |
| 5.1.2 POBLACIÓN DE SAN JOSÉ DE PARE.....                                      | 19 |
| 5.1.3 INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA .....                                    | 20 |
| 5.2 MARCO CONTEXTUAL .....  | 21 |
| 5.2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR.....   | 21 |
| 5.2.2 INDICADORES GENERALES DE LA PANELA EN COLOMBIA .....                    | 23 |
| 5.2.3 MIELES S.A.S.....   | 23 |
| 5.2.4 CULTIVO DE CAÑA .....   | 27 |
| 5.3 MARCO TEORICO .....   | 27 |
| 5.3.1 APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.....                          | 27 |
| 5.3.2 EMPRESA CIUDADANA .....   | 28 |
| 5.3.3 RELACIONES LABORALES DE PRODUCCIÓN .....                                | 29 |
| 5.3.4 GRUPOS DE INTERÉS.....  | 30 |
| 5.3.5 INFORMALIDAD EMPRESARIAL Y LABORAL.....                                 | 31 |
| 5.3.6 DESARROLLO SOSTENIBLE (SD).....   | 31 |
| 5.3.7 DESEMPEÑO EMPRESARIAL SOSTENIBLE .....                                  | 32 |
| 5.4 ESTADO DEL ARTE.....  | 33 |
| 5.4.1 EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA Y DEL CONSUMO DE LA PANELA EN COLOMBIA..... | 33 |
| 5.4.2 PROBLEMAS DE LA PRODUCCIÓN PANELERA.....                                | 33 |
| 5.5 MARCO CONCEPTUAL.....   | 34 |
| 5.5.1 ORGANIZACIÓN.....   | 34 |
| 5.5.2 AGROINDUSTRIA.....  | 35 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 5.5.3     | ESTRATEGIA.....   | 35 |
| 5.5.4     | COMPETITIVIDAD.....   | 37 |
| 5.5.5     | GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN .....  | 40 |
| 6.        | METODOLOGÍA – MÉTODO.....   | 41 |
| 6.1       | POBLACIÓN.....  | 41 |
| 6.2       | INSTRUMENTOS, MATERIALES Y/O EQUIPOS.....   | 42 |
| 6.3       | VALIDEZ LÓGICA Y DE CONTENIDO .....   | 43 |
| 6.4       | PROCEDIMIENTO.....  | 44 |
| 6.5       | INSTRUMENTOS.....   | 44 |
| 7.        | CONSIDERACIONES ÉTICAS.....   | 45 |
| 8.        | RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN.....   | 46 |
| 8.1       | RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....  | 46 |
| 8.1.1     | Resultados de la Entrevista con el Gerente General de Miele S.A.S. ....   | 46 |
| 8.1.2     | Resultados de la Encuesta a los Trabajadores de Miele S.A.S.....  | 48 |
| 8.1.2.1   | Instrumento 1. Encuesta sobre aspectos socio económico de los empleados del ingenio Miele S.A.S. ....   | 48 |
| 8.1.2.1.1 | <i>Variables sociodemográficas</i> .....  | 48 |
| 8.1.2.1.2 | <i>Variables asociadas a la empresa</i> .....   | 49 |
| 8.1.3     | Resultados de la Encuesta a los Cañicultores Beneficiarios de Miele S.A.S. ....   | 51 |
| 8.3.1     | Instrumento 2: Encuesta sobre aspectos socio económicos de los cultivadores de caña que realizarán la maquila de panela en el ingenio Miele S.A.S. .... | 51 |
| 8.3.1.1.1 | <i>Variables demográficas</i> .....   | 51 |
| 8.3.1.1.2 | <i>Variables económicas</i> .....   | 52 |
| 8.3.1.1.3 | <i>Variables relacionadas a aspectos técnicos del cultivo</i> .....   | 53 |
| 8.3.1.1.4 | <i>Variables relacionadas a Aspectos sobre los trabajadores de los cultivadores</i> .....   | 54 |
| 8.3.1.1.5 | <i>Variables que relacionan la empresa Miele S.A.S. con los Cultivadores</i> .....  | 54 |
| 8.4       | CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO .....   | 56 |
| 8.4.1     | Evaluación de los Propósitos Corporativos.....  | 56 |
| 8.4.2     | Evaluación de las Dimensiones e Identificación de los Beneficios de los Grupos de Interés (empleados y cañicultores beneficiarios).....                 | 60 |
| 8.4.2.1   | Análisis para empleados.....  | 60 |
| 8.4.2.2   | Análisis para cañicultores beneficiarios.....   | 63 |

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 67  
10. BIBLIOGRAFIA..... 70  
11. ANEXOS ..... 75

## LISTA DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Estimación y proyección de población de San José de Pare emitida por el DANE.....                             | 19  |
| Tabla 2. Información recopilada mediante entrevistas.....  | 46  |
| <b>Tabla 3.</b> Evaluación de los propósitos corporativos de Miele S.A.S.....  | 56  |
| Tabla 4. Matriz DOFA y análisis de estrategias para Miele S.A.S.....   | 58  |
| <b>Tabla 5.</b> Análisis para empleados.....   | 60  |
| <b>Tabla 6.</b> Análisis de cañicultores beneficiarios.....  | 63  |
| <b>Tabla 7.</b> Inicio del vínculo contractual.....  | 96  |
| <b>Tabla 8.</b> Permanencia en el cargo.....   | 96  |
| <b>Tabla 9.</b> Calificación de los trabajadores a procesos realizados por Miele S.A.S.....                            | 97  |
| <b>Tabla 10.</b> Percepción de bienestar social por parte de los trabajadores.....                                     | 98  |
| <b>Tabla 11.</b> Municipios en los cuales están ubicadas las plantaciones de caña.....                                 | 100 |
| <b>Tabla 12.</b> Departamentos en los Cuales están ubicadas las plantaciones de Caña.....                              | 100 |
| <b>Tabla 13.</b> Tiempo y Forma como han cultivado la Caña.....  | 101 |
| <b>Tabla 14.</b> Promedio de Hectáreas por cultivador.....   | 101 |
| <b>Tabla 15.</b> Destino que se le ha dado a la caña panelera que se cosecha.....                                      | 101 |
| <b>Tabla 16.</b> Porcentaje de aporte a economía Familiar.....   | 102 |
| <b>Tabla 17.</b> Forma de financiar el cultivo.....  | 102 |
| <b>Tabla 18.</b> Porcentaje Financiamiento de cultivos de aquellos cultivadores que financian parte de su cultivo..... | 102 |
| <b>Tabla 19.</b> Nivel de satisfacción de cultivadores.....  | 103 |
| <b>Tabla 20.</b> Percepción sobre el precio de la panela por parte de los cultivadores.....                            | 103 |
| <b>Tabla 21.</b> Percepción de los cultivadores sobre quién impone el precio de la panela.....                         | 103 |
| <b>Tabla 22.</b> Cantidad de cultivadores que han recibido capacitación.....   | 103 |
| <b>Tabla 23.</b> Capacitación a los cultivadores.....  | 104 |
| <b>Tabla 24.</b> Forma de controlar la calidad de los cultivos por parte de los cultivadores.....                      | 104 |
| <b>Tabla 25.</b> Tipo de maquinaria utilizada en el cultivo.....   | 104 |
| <b>Tabla 26.</b> Proyectos que tienen los cultivadores.....  | 105 |
| <b>Tabla 27.</b> Pago a los empleados por parte de los cultivadores.....   | 105 |
| <b>Tabla 28.</b> Afiliación al sistema de seguridad social por parte de los cultivadores.....                          | 105 |
| <b>Tabla 29.</b> Tipo de Acuerdo con Miele S.A.S. y los cultivadores.....  | 106 |
| <b>Tabla 30.</b> Cultivadores que harán uso del servicio de maquila de Miele S.A.S.....                                | 106 |



## LISTA DE GRÁFICAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfica 1.</b> Estimación y proyección de población de San José de Pare emitida por el DANE..... | 20  |
| <b>Gráfica 2.</b> Rango de edad de los trabajadores.....  | 90  |
| <b>Gráfica 3.</b> Trabajadores por género.....  | 90  |
| <b>Gráfica 4.</b> Lugar de nacimiento.....  | 91  |
| <b>Gráfica 5.</b> Nivel de Escolaridad.....   | 91  |
| <b>Gráfica 6.</b> Vivienda.....   | 92  |
| <b>Gráfica 7.</b> Lugar de residencia.....  | 92  |
| <b>Gráfica 8.</b> Tipo de cargo.....  | 93  |
| <b>Gráfica 9.</b> Tiempo de vinculación con la empresa.....   | 93  |
| <b>Gráfica 10.</b> Tipo de vinculación.....   | 94  |
| <b>Gráfica 11.</b> Asignación salarial.....   | 94  |
| <b>Gráfica 12.</b> Conocimiento de la vacante.....  | 95  |
| <b>Gráfica 13.</b> Proceso de selección.....  | 95  |
| <b>Gráfica 14.</b> Nivel de agrado en el cargo.....   | 97  |
| <b>Gráfica 15.</b> Nivel de satisfacción personal con el trabajo en Miele S.A.S.....                | 98  |
| <b>Gráfica 16.</b> Vinculación al sistema de seguridad social en el anterior empleo.....            | 99  |
| <b>Gráfica 17.</b> Pago de prestaciones de ley en el empleo anterior.....                           | 99  |
| <b>Gráfica 18.</b> Cultivadores propietarios de Tierras.....  | 101 |

## LISTA DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>ANEXO A.</b> Organigrama Miele S.A.S.....         | 75  |
| <b>ANEXO B.</b> Formato encuesta empleados.....      | 77  |
| <b>ANEXO C.</b> Formato encuesta cultivadores.....   | 84  |
| <b>ANEXO D.</b> Resultados Encuesta Empleados.....   | 90  |
| <b>ANEXO E.</b> Resultado Encuesta Cultivadores..... | 100 |

## RESUMEN EJECUTIVO

La Hoya del Río Suárez es una región ubicada entre los departamentos de Boyacá y Santander en la que se cultiva caña hace más de 100 años y una de sus principales actividades productivas es la elaboración de panela. La fabricación de ésta es artesanal, hace uso de numerosa mano de obra, las personas que trabajan allí no tienen un vínculo laboral formal, su remuneración es por jornal y no cuentan con seguridad social que garantice su bienestar y el de sus familias, el proceso tiene deficiencias por capacitación y tecnificación.

En esta región se estableció la empresa Mieleles S.A.S. cuyo objeto comercial es la maquila de panela, ofreciendo precios estables, formalización laboral y apoyo a los cañicultores en los procesos. Partiendo de estas dos situaciones se identificó la existencia de una situación problemática de carácter organizacional porque se desconocen los aspectos técnicos, económicos, administrativos y socio-culturales que se derivan de la puesta en marcha de la empresa Mieleles S.A.S y el aporte de ésta en la formalización empresarial en una región ampliamente informal, tal como ocurre en la Hoya del Río Suárez. A través de esta investigación se buscó conocer los aspectos técnicos, económicos, administrativos y socio-culturales derivados de la puesta en marcha de la empresa Mieleles S.A.S, en los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios).

La investigación fue de tipo descriptivo transversal, haciendo uso de encuestas y entrevistas como instrumentos. Se logró evidenciar que la puesta en marcha de Mieleles S.A.S. ha roto paradigmas en la región, con el fomento del trabajo femenino, la llegada de personal calificado, generando empleo que cumple con lo establecido por la ley. De otra parte se lograron establecer estrategias que podrán apalancar a los grupos de interés estudiados y a la propia región.

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo lugar en la región de la Hoya del Río Suárez, ubicada en los departamentos de Boyacá y Santander en Colombia, en esta se evaluaron los efectos de la puesta en marcha de la empresa Mieles S.A.S sobre dos grupos de interés específicos, empleados y cañicultores beneficiarios de la empresa.

La investigación se desarrolla bajo el marco de establecer: cómo puede impactar la llegada de una empresa formal en este caso, la empresa Mieles S.A.S, a una región y en específico a dos grupos de interés definidos como lo son los trabajadores de la empresa quienes en su mayoría son oriundos de la región y los cañicultores que por sus costumbres, tradiciones, rezago tecnológico y forma de administrar sus cultivos, ha estado enmarcada en la informalidad laboral. Así mismo analizar en qué aspectos administrativos y de manufactura se impactarán a los cultivadores de caña de azúcar con la incursión de nuevas tecnologías, nuevas formas de elaboración de la panela y de administración de empresa en la región

El objetivo de esta investigación es conocer los aspectos técnicos, económicos, administrativos y socio-culturales derivados de la puesta en marcha de la empresa Mieles S.A.S, en los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios).

Así mismo se desprenden unos objetivos específicos:

- Realizar un análisis de los propósitos corporativos de la empresa Mieles S.A.S. para determinar los efectos que tendrá en la región.
- Evaluar las dimensiones económica, social y cultural de los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios) de la empresa Mieles S.A.S.

- Identificar los beneficios de tipo tecnológico, económico, social y cultural que aportará a los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios), el desarrollo de un proyecto agroindustrial formal.

Esta investigación se realizó mediante un estudio descriptivo transversal, donde los instrumentos utilizados fueron la entrevista dirigida al gerente general y la encuesta dirigida a los grupos de interés estudiados.

Esta investigación finaliza con un capítulo de resultados donde se analiza y se da respuesta a los objetivos planteados y así mismo un capítulo de conclusiones y recomendaciones donde se dejan planteadas futuras investigaciones de acuerdo a otras aristas encontradas en esta investigación.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Hoya del Río Suárez es una de las regiones más importantes para la producción de panela en Colombia, en ésta zona se cultiva caña hace más de 100 años, está conformada por 13 municipios, de los cuales cinco pertenecen al departamento de Boyacá: Chitaraque, Moniquirá, Togüi, San José de Pare y Santana, los ocho municipios restantes pertenecen al departamento de Santander y son: Barbosa, Chipatá, Guavatá, Güepsa, Puente Nacional, San Benito, Suaita y Vélez.

El porcentaje de producción de panela en los departamentos de Boyaca y Santander corresponde a un 28,65% del total nacional que asciende a 1.456.837 toneladas (MADR, 2017), estas cifras evidencian la relevancia de la zona.

La fabricación de panela es una agroindustria rural verticalmente integrada, en la que los productores realizan la siembra de caña, procesan la panela y venden el producto final.

En Colombia, la panela se ha elaborado históricamente de manera artesanal, con una alta participación de mano de obra, haciendo uso del conocimiento heredado de generación en generación y con escasa mecanización que redundan en una baja eficiencia del proceso.

Alrededor de esta actividad se ha generado una cultura de informalidad, los propietarios de los terrenos donde se cultiva la caña contratan al personal requerido para las actividades de cultivo, cosecha y elaboración por jornal, es decir, les pagan por día trabajado, en jornadas extensas y sin ningún tipo de seguridad social o medidas de protección requeridas para realizar el trabajo de una manera segura que proteja su integridad. Por otra parte, la falta de capacitación y tecnificación en el proceso productivo lleva a obtener menos kilos de panela por hectárea cultivada debido a bajos rendimientos en los sembrados, bajos niveles de eficiencia,

desperdicios, desconocimiento técnico sobre buenas prácticas agropecuarias, entre los más relevantes.

La empresa Mieles S.A.S. está establecida en el municipio de San José de Pare, hace uso de las antiguas instalaciones, maquinaria y equipo del antiguo Ingenio de la Hoya del Río Suárez, que fuera creado y construido para la elaboración del alcohol que requerían las licoreras de Boyacá y Santander, pero como consecuencia de una fallida administración, tuvo que ser rematado para subsanar las obligaciones económicas incumplidas.

El objeto comercial de Mieles S.A.S. es ser el principal maquilador de panela de la Hoya del Río Suárez, teniendo como herramientas las maquinarias y equipos apropiados y actualizados para hacerlo a gran escala, con mayores niveles de eficacia y eficiencia que los de un trapiche artesanal, ofreciendo precios estables a los cañicultores y ampliando las posibilidades de comercialización hacia grandes superficies y mercados internacionales, estableciendo condiciones formales para los trabajadores y propiciando espacios de capacitación a los cañicultores beneficiarios.

Con lo anteriormente expuesto se evidencia la existencia de un problema de carácter organizacional porque se desconocen los aspectos técnicos, económicos, administrativos y socio-culturales que se derivan de la puesta en marcha de la empresa Mieles S.A.S, y el aporte de ésta en la formalización empresarial en una región ampliamente informal, tal como ocurre en la Hoya del Río Suárez.

La pregunta de investigación que resulta de la situación problemática es:

¿Qué efectos se derivan de la puesta en marcha de la empresa Mieles S.A.S, sobre los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios) en los aspectos técnicos, económicos, administrativos y socio-culturales?

De esta pregunta de investigación han surgido tres subpreguntas:

¿De qué manera afecta a los grupos de interés analizados la actividad empresarial de Miele S.A.S.?

¿Cómo se ven afectadas las dimensiones económica, social y cultural de los trabajadores y cañicultores beneficiarios con la actividad empresarial de Miele S.A.S.?

¿Qué beneficios de tipo tecnológico, económico, social y cultural tendrán los trabajadores y cañicultores beneficiarios?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Se considera factible iniciar una investigación donde se conozcan los efectos de la puesta en marcha de la empresa Mieleles S.A.S, sobre unos grupos de interés definidos, en una región donde ha prevalecido la informalidad organizacional.

Mieleles S.A.S., es una empresa de capital privado, con fines lucrativos, del sector agroindustrial. La actividad económica principal de la empresa es el servicio de maquila de panela a través de dos modelos: el cobro por el servicio de maquila únicamente, entregándole al cañicultor el producto final ó, el pago al cañicultor por la panela que se extraiga de la caña de su propiedad, para que ésta sea comercializada por Mieleles S.A.S.

La generación de energía eléctrica se hace a partir del bagazo de caña. En cuanto a la elaboración del alcohol y fertilizantes se realizará a través de alianzas con organizaciones con experticia en el respectivo proceso productivo, estas unidades de negocio son adicionales al objeto comercial principal de la empresa y hacen parte de una segunda fase de implementación.

La empresa vincula a los cañicultores a través de contratos legales que garanticen el suministro de caña para producir panela con valor agregado, alcohol, energía eléctrica y mejoradores de suelo.

Es pertinente y relevante realizar un estudio que permita evidenciar la incidencia que tiene la actividad de esta empresa sobre unos grupos de interés definidos, mostrando los beneficios derivados de la operación de Mieleles S.A.S. en los aspectos técnicos, económicos, administrativos y socio-culturales. Por considerarlos de relevancia para los objetivos organizacionales y misionales de la empresa, los grupos de interés a analizar son los empleados y cañicultores beneficiarios.



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

El propósito de este estudio descriptivo es conocer los aspectos técnicos, económicos, administrativos y socio-culturales derivados de la puesta en marcha de la empresa Miele S.A.S, en los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios).

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis de los propósitos corporativos de la empresa Miele S.A.S. para determinar los efectos que tendrá en la región.
- Evaluar las dimensiones económica, social y cultural de los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios) de la empresa Miele S.A.S.
- Identificar los beneficios de tipo tecnológico, económico, social y cultural que aportará a los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios), el desarrollo de un proyecto agroindustrial formal.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO ANTROPOLOGICO**

#### **5.1.1 ÁREA DE DESARROLLO RURAL (ADR) HOYA DEL RIO SUAREZ**

El Área de Desarrollo Rural de la Hoya del Río Suarez está conformada por 13 municipios, de los cuales cinco pertenecen al departamento de Boyacá: Chitaraque, Monquirá, Togüi, San José de Pare y Santana los ocho municipios restantes pertenecen al departamento de Santander y son: Barbosa, Chipatá, Guavatá, Güepesa, Puente Nacional, San Benito, Suaita y Vélez (Ramírez, 2012). Precisamente, en la jurisdicción de San José de Pare está la empresa Mieles S.A.S.

El ADR de la Hoya Río Suarez ocupa un área de 1.955 Km<sup>2</sup>, de los cuales 643 Km<sup>2</sup> pertenecen a los cinco municipios de Boyacá equivalentes al 2,77% del área total boyacense que es de 23.189 Km<sup>2</sup>, por su parte los ocho municipios del Santander ocupan un área 1.312 Km<sup>2</sup> que equivalentes al 4,3% del área total santandereana que es de 30.537 Km<sup>2</sup> (Ramírez, 2012).

Para el año 2016 el ADR tuvo una población de 131.878 habitantes, 61.017 en sus áreas urbanas (46,26%) y 70.861 habitantes en sus áreas rurales (53,74%), de la cual 44.701 habitantes (33,89%) corresponden al departamento de Boyaca y 87.177 habitantes (66,11%) al departamento de Santander. De la población total del ADR los municipios de Boyacá reúnen 44.701 habitantes, de los cuales 15.908 (35,58%) se encuentran en áreas urbanas y 28.793 (64,42%) en áreas rurales, representando el 3,49% del total de la población boyacense, por su parte, los municipios de Santander reúnen 87.177 habitantes, de los cuales 45.109 (51,74%) se encuentran en áreas urbanas y 42.008 (49,26%) en áreas rurales, representando al 4,20% del total de la población santandereana (DANE, Estimación y proyección de población nacional,

departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020. 2017).

El ADR de la Hoya del Río Suárez se caracteriza por tener una vocación rural definida, donde la economía local gira en torno a los cultivos de caña de azúcar, guayaba y café y sus procesos de transformación en panela, la producción de bocadillo y cafés especiales, la principal fuente de generación de empleo e ingresos del área está ligada a estas actividades productivas (Ramírez, 2012).

### 5.1.2 POBLACIÓN DE SAN JOSÉ DE PARE

Debido a que la empresa Mieles S.A.S. está establecida en el municipio de San José de Pare y que éste hace parte de la Hoya del Río Suárez, se realiza un análisis de su condición demográfica desde el año 1993 hasta lo proyectado para el año 2018.

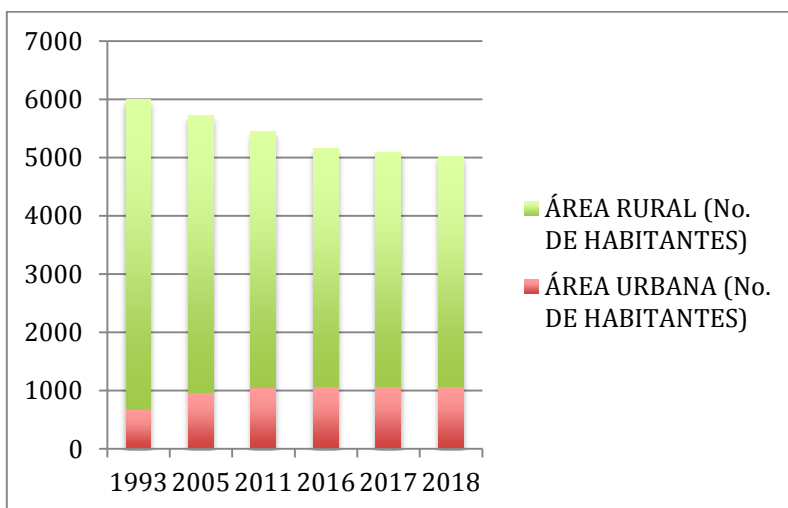
La población del municipio de San José de Pare muestra el siguiente comportamiento según las cifras estimación y proyección de población nacional emitida por el DANE:

*Tabla 1. Estimación y proyección de población de San José de Pare emitida por el DANE.*

| AÑO  | ÁREA URBANA<br>(No. DE<br>HABITANTES) | ÁREA RURAL<br>(No. DE<br>HABITANTES) | TOTAL<br>HABITANTES |
|------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| 1993 | 676                                   | 5.325                                | 6.001               |
| 2005 | 969                                   | 4.750                                | 5.719               |
| 2011 | 1.046                                 | 4.403                                | 5.449               |
| 2016 | 1.074                                 | 4.084                                | 5.158               |
| 2017 | 1.076                                 | 4.016                                | 5.092               |
| 2018 | 1.077                                 | 3.948                                | 5.025               |

**Fuente.** DANE (2017). Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020

**Gráfica 1.** Estimación y proyección de población de San José de Pare emitida por el DANE.



**Fuente.** DANE (2017). Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020

Para el año 2018, el municipio de San José de Pare contará con una población de 5.025 habitantes, donde 1.077 corresponden al área urbana y 3.948 a la zona urbana. Se evidencia que la cantidad de habitantes ha disminuido, principalmente por migración a la ciudad.

San José de Pare es un municipio netamente agrícola, el cultivo de caña de azúcar para la fabricación y producción de panela es la principal actividad económica, pues alrededor de noventa trapiches paneleros sostienen dicha actividad. (Alcaldía Municipal, 2015).

### 5.1.3 INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA

Las condiciones sociales de la población se valoran a través de varios indicadores, que miden la pobreza monetaria y no monetaria.

López, J. (2003) asegura que la medición de la pobreza tiene dos aproximaciones analíticas: la pobreza monetaria, medida en términos de carencia de ingresos, recogida en el indicador línea de pobreza (LP) y la pobreza no monetaria, medida en términos de restricciones al acceso a servicios básicos, la cual se recoge en el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI).

Por lo tanto, se define como pobreza a la circunstancia económica en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de alimentos, vivienda, vestido, educación y atención médica. (Ramírez 2012)

En el departamento de Santander, se redujeron los índices de pobreza entre 2002 y 2016, del 45% al 18%. Igualmente, en Boyacá el porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza ha venido disminuyendo del 67% en el año 2002 al 32% en el año 2016. Este mejoramiento ha sido más rápido que el experimentado por el país. Mientras en Boyacá el número de personas pobres disminuyó en un 35%, en estos últimos 14 años en Colombia tal disminución fue de un 21,7%. Igual sucedió con la línea de la pobreza en Santander, donde la disminución del número de personas pobres fue de 27%, (DANE, Tasa de pobreza por departamentos. 2017).

En el departamento de Santander, en el año 2016, el 18% de la población se encontraba en pobreza, esta situación es más favorable que la del departamento vecino de Boyacá, que en el año 2016, el 32% de la población se encontraba en pobreza, en relación con los indicadores de Colombia, con LP de 28% (DANE, Tasa de pobreza por departamentos. 2017).

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL**

### **5.2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR**

Freyre (1943), ilustra el proceso de conquista y colonización originados en Brasil durante los siglos XVI y XVIII, época en la que describe la influencia de los cultivos

de la caña de azúcar dentro de las actividades productivas y económicas más importantes de Latinoamérica. Allí, el autor habla sobre los paisajes y las tierras como focos que llamaban la atención para que la agroindustria panelera empezara a forjarse, destacando cómo los cultivos de caña de azúcar poco a poco se fueron convirtiendo en uno de los productos básicos de la economía brasilera, lo que a su vez conllevó e introdujo a Colombia como uno de los países que se adhirió a la instauración y consolidación de la actividad panelera en el país, producto del proceso de colonización española.

Respecto al origen de esta agroindustria en el país, Patiño (1965) afirma que la caña de azúcar fue introducida en Colombia por el español Pedro de Heredia hacia el año de 1538 a través de la ciudad de Cartagena cuando la fundó, y dos años después ingresó por Buenaventura al valle del río Cauca. Agregando que durante este periodo los operarios de trapiches paneleros se ubicaban en las orillas del río Cauca y de allí se empezó a extender la actividad a diferentes departamentos del país.

En el caso de la producción agropecuaria y concretamente de la producción panelera, se observan dos tipos tecnológicos de productores:

- Tradicional: Para este tipo de productor, sus técnicas de producción no incluyen los avances más recientes de la ciencia y la tecnología, en lo que se refiere al cultivo y procesamiento de la caña. En este tipo, se presentan sin embargo diversos grados de adopción de algunos avances. Este tipo de productor se caracteriza por disponer de recursos limitados para el mejoramiento tecnológico.

- Modernista: Se trata de un tipo de productor que ha adoptado el conjunto de las técnicas nuevas, elaboradas por los laboratorios de investigación y las empresas productoras de maquinaria e insumos destinados a mejorar cultivo y el beneficio de la caña panelera, con el fin de aumentar los rendimientos de producción y la calidad del producto. Este tipo de productor dispone de capital propio, o tiene la capacidad

de acceder a recursos financieros por medio del crédito, para adoptar los cambios tecnológicos.

### **5.2.2 INDICADORES GENERALES DE LA PANELA EN COLOMBIA**

El sector panelero es la segunda agroindustria en importancia social del país después del café, desarrollada por más de 350.000 familias, que genera cerca de 287.000 empleos directos equivalentes a 45 millones de jornales al año y ocupa el 12% de la población rural económicamente activa.

Según la información reportada por el DANE en el Censo Nacional Agropecuario, el área sembrada para 2016 fue de 367.251 hectáreas en 104.125 unidades productoras. (DANE, Inventario agropecuario en las unidades de producción agropecuaria. 2017)

Se estima un área cosechada de 308.490 Has, con un rendimiento promedio del 5,10 tonelada de panela por hectárea, lo que arroja una producción de 1.529.679 toneladas de panela para el 2017.

La caña para panela se cultiva en 511 municipios de 28 departamentos y es el eje de la economía de cerca de 117 municipios, siendo los departamentos de mayor influencia productiva de este subsector: Cundinamarca, Cauca, Antioquia, Santander, Boyacá, Nariño, Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Norte de Santander, Risaralda y Huila, donde se concentra el 83% del área cultivada.

El 99% de la producción se destina al mercado interno, el 1% para exportación, donde Estados Unidos es el principal socio comercial. (MADR 2017)

### **5.2.3 MIELES S.A.S.**

El Ingenio Mieleles S.A.S. está ubicado en el municipio de San José de Pare en el departamento de Boyacá, la infraestructura física y los equipos corresponden a los

del antiguo Ingenio del Río Suárez, empresa de naturaleza pública creada por los departamentos de Boyacá y Santander con el objeto de proveer alcohol potable para las licoreras departamentales. Por problemas de tipo administrativo e inviabilidad financiera cerró operaciones. Con el objeto de pagar a los acreedores se sacaron a remate el terreno, la infraestructura y los equipos; estos fueron adquiridos por propietarios privados en el año 2001, quienes empezaron a buscar los recursos y el modelo económico que hiciera viable la puesta en marcha del ingenio.

Solo en el año 2014, se pudo consolidar el modelo empresarial, a través de un crédito bancario y la inyección de capital de los socios, se dio inicio a las obras que permitirían poner en marcha un ingenio panelero. A la fecha se han invertido cerca de cuarenta y ocho mil millones de pesos, incluidos los costos de adquisición del Ingenio del Río Suárez y las adecuaciones en nueva maquinaria y equipo. Para esto han vinculado personal calificado y con amplia experiencia en el procesamiento de caña, que incluso ha sido traído del Valle del Cauca, región reconocida por éste tipo de agroindustria (J.M. Giraldo, 2016).

La empresa Miele S.A.S. es una sociedad por acciones simplificadas, de naturaleza privada, su Asamblea de Accionistas está conformada por cuatro miembros, un socio mayoritario, persona natural con el 42% de las acciones; otras dos personas naturales propietarias del 38% y 10% y una persona jurídica propietaria del 10%. Es una empresa agroindustrial y biotecnológica para la producción de panela con valor agregado, alcohol potable, generación de energía y abono orgánico.

La operación de la empresa se ha dividido en dos fases, la primera consistió en poner en funcionamiento la maquinaria y equipo para la producción de panela y la generación de energía. La segunda fase no se ha implementado aún y consta de la producción de fertilizantes y de alcohol potable.

Sus lineamientos estratégicos contemplan<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Tomado literalmente de la página web de la empresa Miele S.A.S. [www.miele.com.co](http://www.miele.com.co)



- Objeto social: Prestación de servicios de maquila para la fabricación de panela y alcohol potable, se cogenera energía y se obtienen fertilizantes a partir de la revalorización de residuos orgánicos”.
- Misión: “Somos una industria en la Hoya del Río Suárez pionera en la prestación de servicios de maquila para la fabricación de panela y alcohol potable a partir de la caña de azúcar con altos estándares de calidad y bajo un modelo de inclusión social y desarrollo humano”.
- Visión: “Mieles S.A.S. para el 2021 será reconocida por ser precursora de la excelencia en los diferentes procesos industriales llevados a cabo al interior de la compañía, así como para la contribución al fomento de cultura de formalización del trabajo en la Hoya del Río Suárez”.
- Principios corporativos:
  - Inclusión social: Formulación de modelos económicos de maquila que garantizan la sostenibilidad a toda la cadena de valor, desde el cultivador de caña, hasta el comercializador de panela.
  - Innovación: Las nuevas propuestas son la clave para el cumplimiento de nuestro compromiso con el progreso, desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades para un servicio de alto valor.
  - Transparencia: La legitimidad y la verdad son la esencia en todos los procesos llevados a cabo en MIELES S.A. con sus clientes, proveedores, asociados y la comunidad en general.
  - Competitividad: A partir de los procesos innovadores de nuestra industria se llegará a una posición de liderazgo y reconocimiento en todo nivel, siempre por la sana competencia, respetando y reconociendo al otro como un aliado.
  - Servicio: El sello indiscutible de MIELES S.A. estará en el equilibrio y la equidad en toda clase de convenios, contratos y celebraciones que se oficien.
  - Organigrama: Ver anexo A.

La empresa busca una integración horizontal estructurada de la siguiente forma:

- La asociación de 150 cañicultores de la Hoya del Río Suárez con 1.500 hectáreas de caña, quienes proveen la materia prima. Estos pueden pagar a Mielés por la maquila de la panela y encargarse ellos mismos de la comercialización o pueden venderla al ingenio para que sean estos quienes la comercialicen; en ambos casos se garantiza un precio estable para el agricultor, de tal forma que se subsane la volatilidad e inestabilidad que existe en la actualidad, cuando los precios son establecidos por los comerciantes mayoristas y fluctúan cada semana. Con los cañicultores se firman contratos donde se establecen estas condiciones.
- La infraestructura, maquinaria y equipos del ingenio permiten hacer una molienda más eficiente de tal forma que se pueda extraer la mayor cantidad de jugos de la caña. Implementa producciones trazables en cumplimiento con las buenas prácticas de manufactura, sacando productos de mayor calidad para el consumidor final.
- Convierte residuos orgánicos de una biomasa en energía eléctrica, disminuyendo los costos de producción y por lo tanto de producto final.
- A mediano plazo, los desechos del bagazo de caña se procesarán para producir abono orgánico que se podrán usar para el cultivo de la misma caña, esto se hará en alianza con una empresa con experticia.
- La comercialización de la panela no se hace a cliente final, se realiza a grandes superficies y a través de exportaciones. En el caso del alcohol potable, este será usado para la producción de los licores de la Industria de Licores de Boyacá.

En la segunda fase se pondrá en funcionamiento la planta de destilación de alcohol potable, que usa la misma materia prima, pero maneja un proceso productivo diferente. Para esto se realizará en alianza estratégica con la Industria de Licores de Boyacá S.A.-CI.

Las proyecciones de Miele S.A.S. consisten en producir 50 toneladas diarias de panela, 15.500 litros por día de alcohol potable, 1.2 MV de energía eléctrica y cuatro toneladas diarias de fertilizantes.

Para desarrollar los objetivos, el ingenio planea vincular 180 empleos directos y generar 1.500 empleos indirectos, a la fecha de la realización de la investigación se contaba ya con 22 empleados directos. Los empleados cuentan con la vinculación laboral pertinente y por lo tanto con acceso a seguridad social y prestaciones de ley.

#### **5.2.4 CULTIVO DE CAÑA**

La siembra de caña requiere de las siguientes características (Fedepanela 2009):

- La altura más apropiada está entre los 500 y 1500 msnm.
- Temperaturas entre los 25 y 26 grados centígrados, cambios superiores a los 8 grados entre el día y la noche permiten la formación de sacarosa, indispensable para la buena calidad de miel y panela.
- La luminosidad propicia está entre las cinco y las ocho horas al día de brillo solar.
- Con una precipitación anual promedio de 1.500 y 1.700 milímetros se suplen las necesidades del cultivo.
- Los vientos fuertes pueden producir el volcamiento de la plantación; los vientos cálidos y secos aumentan la transpiración de la planta y secan el suelo, redundando en un mayor consumo de agua para la planta.
- Los suelos más óptimos para la siembra de caña son los franco-arcillosos, profundos y bien drenados.

### **5.3 MARCO TEORICO**

#### **5.3.1 APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

Cuando se habla de aprendizaje organizacional existen diferentes perspectivas. Sin embargo, la mayoría de trabajos en el área pueden clasificarse siguiendo los dos principales enfoques del aprendizaje individual, es decir, el de cambio y el de conocimiento. Dentro de la perspectiva de cambio existen dos corrientes. La primera entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito de adaptarse a su entorno March y Olsen (1976), Duncan, Weiss (1979) y Hedberg (1981). La segunda, como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno, Pedler, Boydell & Burgoyne (1991), Kim (1993) y Swieringa & Wierdsma (1995). (Castañeda 2015)

En la perspectiva del Aprendizaje Organizacional como adquisición de conocimiento, el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento. Amponsen (1991), Dodgson (1993). Davenport & Prusak (2001), entre muchos otros autores, plantean que la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa reside en sus conocimientos. Castañeda (2015).

### **5.3.2 EMPRESA CIUDADANA**

El concepto de empresa ciudadana refiere a la trascendencia que tiene la empresa dentro de su entorno, dejando de ser un ente meramente económico y complementarse como una institución social.

Entonces se trata de gestionar, dirigir y valorar las empresas a partir de la integración de todas las dimensiones sociales que las configuran. Mirar la empresa desde su dimensión económica no es suficiente para evaluar la complejidad que ésta encierra hoy día.

Se puede decir que una empresa contemporánea gestiona cuatro capitales: el económico, el humano, el social y el medioambiental.

La comprensión integrada de la empresa, que la enfoca simultáneamente desde el mercado y desde la sociedad es lo que hace meritorio hablar de la empresa

ciudadana. Hablar de la empresa ciudadana es hablar de una organización que se concibe como empresa, pero que en ningún caso es substituta del estado o neutralizadora de causas sociales. Sus responsabilidades incluyen un compromiso económico, humano, social y medioambiental. Una empresa es ciudadana en la medida en que se valora desde su contribución a la sociedad, y no simplemente desde su capacidad de maniobra en el mercado y ante la legislación. (Lozano, J. 2002).

Se han producido muchos cambios a causa de, por una parte, la presión social hacia las empresas y por otra, de la voluntad, disponibilidad a la apertura y al diálogo de las empresas. De hecho, resulta sintomático que muchas de las metodologías que están desarrollándose tengan en común el hecho de centrarse en propiciar sistemáticamente el diálogo de la empresa con su entorno, y en traducir este diálogo en instrumentos de gestión. (Lozano, J. 2002).

Estas dimensiones expuestas por el autor se pueden asociar a las estudiadas en esta investigación así:

- La económica
- La humana se puede asociar al campo técnico- tecnológico y administrativo
- La social que a su vez enmarca lo cultural
- Y una última que está emergiendo y que involucra a las otras cuatro que puede ser objeto de complemento de este estudio que corresponde a la ambiental.

### **5.3.3 RELACIONES LABORALES DE PRODUCCIÓN**

Las relaciones laborales de producción son las que nacen entre empleadores y trabajadores con el fin de producir bienes económicos, estas pueden ser opresivas, como la esclavitud, o pueden ser reguladas por leyes. La hacienda, con sus aparceros y vivientes tienden a tener relaciones laborales opresivas. Las empresas

modernas y constituidas se deben regir por el derecho laboral. Según las características del empleador y de quienes a su interior ejercen el mando pueden ser más o menos soportables.

El trabajo en Colombia está definido en el artículo cinco del Código Sustantivo del Trabajo de Colombia como: “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. Una relación laboral se configura en el momento en que se presentan tres elementos: subordinación, remuneración y prestación personal del servicio (Gómez, D. 2014).

#### **5.3.4 GRUPOS DE INTERÉS**

Dentro de la presente investigación es relevante resaltar la importancia de los grupos de interés y su papel dentro de las organizaciones.

Las organizaciones pueden ser responsables y contribuir al desarrollo sostenible a través de la elaboración de memorias de sostenibilidad, para realizarlas el GRI (Global Reporting Initiative) entiende por grupos de interés “aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Esto incluye a aquellas entidades o individuos cuyos derechos provenientes de una ley o un acuerdo internacional, les proporcionan la posibilidad de presentar con total legitimidad determinadas exigencia a la organización”. (Vaca, 2007)

La AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), identifica como grupos de interés “aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de esta, que influyen a su vez en la consecución de

los objetivos marcados y su súper vivencia”. Establece la siguiente tipología de grupos de interés, grupos de interés internos, (grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización) se encontrarían los empleados y los accionistas o propietarios y grupos de interés externos (grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con esta desde su independencia orgánica) serían los clientes, proveedores, competidores, agentes sociales (sindicatos, asociaciones de consumidores, grupos de opinión, etc.), administraciones públicas, comunidad local, sociedad y público en general, y el medio ambiente y la generación futuras. (Vaca, 2007)

Dentro de esta investigación los grupos de interés que hacen parte del estudio son los empleados (grupos de interés internos) y los proveedores es decir los cultivadores de caña (grupos de interés externo).

#### **5.3.5 INFORMALIDAD EMPRESARIAL Y LABORAL**

Uno de los aspectos centrales dentro de esta investigación es abarcar el aspecto de informalidad laboral dentro de la región foco de estudio, por tal motivo se considera relevante conocer que se ha estudiado al respecto.

La informalidad es un fenómeno de múltiples dimensiones que puede asociarse con actividades de subsistencia a causa de la falta de empleo asalariado, con la descentralización productiva que transfiera parte de la carga productiva de empresas formales a unidades productivas informales más pequeñas, donde los costos de producción son menores o pueden evadirse, con emprendimientos en proceso de maduración que aún carecen de los elementos de formalidad y con nuevos emprendimientos en estado embrionario o incipiente. En muchos casos, la informalidad permite operar con una estructura de costos más baja en comparación con la economía formal, pero ello se logra evadiendo impuestos, incumpliendo normas y traspasando costos a los trabajadores. (Díaz 2014)

#### **5.3.6 DESARROLLO SOSTENIBLE (SD)**

Cada vez toma mayor relevancia la tendencia a consolidar conceptualmente el bienestar social, ambiental y financiero frente a la demanda de la sociedad a que haya una mayor responsabilidad por parte de las empresas en su diario quehacer y no por medio de acciones aisladas.

Se han realizado importantes aportes a la teoría y la práctica del concepto de la responsabilidad social empresarial en conjunción con el desarrollo y la prosperidad de una sociedad vinculada con su tejido empresarial (Contreras, Pedraza y Herrera, 2017).

De lo anterior se despliega el concepto del Desarrollo Sostenible (SD). La definición más universalmente aceptada está consignada en el cuerpo del conocimiento construido por la Organización de las Naciones Unidas, conocido como Informe Brundtland: “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland Commission, 1987, p. 43).

El SD, adicional a la creación de valor social y ambiental para la sociedad circundante, también es producto de la búsqueda continua de resultados financieros positivos en las empresas involucradas (Dyllick y Hockerts, 2002; Van Marrewijk, 2003).

De esta forma se infiere que la tendencia de emprender y administrar negocios que impacten positivamente el medio ambiente o la sociedad es absolutamente coincidente y casi sinérgico con los legítimos intereses de creación y aumento de riqueza de emprendedores y empresarios. (Contreras, Pedraza y Martínez. 2017)

### **5.3.7 DESEMPEÑO EMPRESARIAL SOSTENIBLE**

Luego de revisado el concepto del SD, se procede a analizarlo en el ámbito de los negocios y las organizaciones, conocido como Desempeño Empresarial Sostenible (BSP).



El camino natural para este cometido se dio a través de su vínculo con la responsabilidad social empresarial, la gestión de los grupos de interés y la estrategia empresarial, honrando su componente de largo plazo (Van Marrewijk, 2003). Así nace el concepto de los negocios o empresas sostenibles, que de acuerdo con la definición de Hockerts (1999) corresponde a todas aquellas unidades productivas que satisfacen las necesidades de sus grupos de interés, sin comprometer su viabilidad ni su habilidad de cumplir con sus propios objetivos empresariales futuros. (Contreras, Pedraza y Martínez 2017)

Se entiende por BSP el resultado intersección entre el desempeño financiero, el desempeño ambiental y el desempeño social de una organización (Ranganathan, 1998). Por lo tanto, este representa una forma de medición integrada del aporte de cada organización al objetivo último de SD. (Contreras, Pedraza y Martínez. 2017)

## **5.4 ESTADO DEL ARTE**

### **5.4.1 EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA Y DEL CONSUMO DE LA PANELA EN COLOMBIA**

A pesar de ser la India el mayor productor de panela a nivel mundial, Colombia se ubica como el mayor consumidor per cápita. La panela representa un elemento importante para el equilibrio de la dieta de la población colombiana, especialmente en la población infantil y estratos populares, a quienes aporta vitaminas y minerales cuya presencia es insuficiente en los demás componentes de su alimentación (Osorio, 2007).

### **5.4.2 PROBLEMAS DE LA PRODUCCIÓN PANELERA**

Los primeros problemas que se pueden relacionar con la producción panelera refieren a competitividad y sostenibilidad de los sistemas tradicionales. La agroindustria panelera se caracteriza por la baja escala productiva y la poca inclusión

de mejoras tecnológicas, ya que tiene bajos niveles de productividad agrícola y de proceso, altos costos de producción y deficiencia en la calidad del producto.

En la etapa agrícola se tienen bajos niveles de productividad de la caña, dados por la antigüedad de los cultivos y por la baja densidad de plantas por hectárea. Aún se presentan deficiencias en el control de problemas fitosanitarios de plagas, enfermedades y malezas, a pesar de que se ha integrado tecnología.

En cuanto al proceso, existen altos costos de cosecha y del transporte de la caña, pérdidas en la extracción de jugo de caña en los molinos, problemas en la limpieza y la clarificación del jugo, ineficiencia energética de las hornillas para la evaporación del agua y la concentración de la panela, y muy malas condiciones de calidad, empaque y presentación de la panela.

Con respecto a la sostenibilidad ambiental, se consumen grandes cantidades de leña e incluso de llantas usadas como combustible en la elaboración de la panela para la evaporación por la ineficiencia energética de las hornillas adicionales.

Finalmente se puede identificar un inadecuado manejo de los residuos de cosecha y de proceso, que origina problemas de contaminación y de desaprovechamiento de recursos que se podrían utilizar en otros procesos productivos que generarían ingresos y empleos adicionales. (Corpoica, 2008)

## **5.5 MARCO CONCEPTUAL**

### **5.5.1 ORGANIZACIÓN**

La organización es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia (Hellriegel y Slocum, 2011). El diseño organizacional de las empresas asociativas rurales debería estar basado en un principio de autonomía, con la finalidad que las mismas puedan ser administradas de forma independiente a la

gestión de las asociaciones que conforman la empresa, de forma tal que los intereses particulares de los miembros o sus dirigentes no afecten el cumplimiento de las metas de dicha empresa. (Costa, Armijos, Martínez, Loaiza y Aguirre. 2017)

### **5.5.2 AGROINDUSTRIA**

Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) la agroindustria se refiere a la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, ganadería, la actividad forestal y la pesca.

Se define como “toda actividad económica que combina básicamente el proceso productivo agrícola con el industrial para producir alimentos o materias primas, puede alcanzar integraciones verticales u horizontales y llegar hasta la integración con los procesos de comercialización y provisión de insumos. Así, la agroindustria puede ser un proceso simple o complejo, según el grado de integración que alcance”. (Machado y Torres, 1991: 303)

La agroindustria puede tener una tecnología de carácter tradicional como se puede observar en parte de la actual producción panelera (pero también en la producción de quesos y de almidones de yuca o de achira) o una tecnología moderna, como también se encuentra entre muchos medianos y en la totalidad de grandes productores paneleros.

### **5.5.3 ESTRATEGIA**

Uno de los primeros autores en referirse a este término fue Henry Mintzberg. Mintzberg (1987) establece que la estrategia puede concebirse como un patrón en un flujo de decisiones – decisión como un compromiso a la acción, usualmente compromiso de recursos-. Adicionalmente, afirma que la estrategia se compone de cinco elementos:

- Plan: Se realizan de manera anticipada y voluntaria, con miras hacia un propósito.
- Posición: Se refiere al reconocimiento e identificación de las acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y el entorno.
- Patrón: Permite saber cómo orientar las acciones, teniendo en cuenta las tendencias y líneas predeterminadas
- Perspectiva: Se refiere a una visión de futuro de un entorno colectivo, que permita dar durabilidad a la estrategia
- Poder: Una estrategia que permita a la organización tener una posición de poder frente al entorno y sus competidores

Por su parte, Schendel y Hofer (1978) definen la estrategia como un modelo de despliegue de recursos presentes y futuros y la interacción de estos con el entorno, a fin de alcanzar los objetivos y propósitos fijados por la organización. Años más tarde, Argyris (1985) establece que la formulación e implementación de una estrategia, incluye la identificación de las oportunidades, debilidades, fortalezas y los riesgos del entorno de la organización, así como la evaluación de la estructura, funciones y perfil de las personas requeridas a cargo de la estrategia (Contreras, 2013).

De igual modo, Chandler (2003) establece que la estrategia hace mención a los objetivos, metas, acciones a emprender y asignación de recursos para el cumplimiento de propósitos, siempre a largo plazo; esta última parte, dado que Chandler afirma que una organización no se consolida de un día para otro y por tanto se requiere una planeación rigurosa de cada uno de los aspectos mencionados, a fin de evitar el mal gasto de recursos y las acciones improvisadas que puedan generar riesgo (Contreras, 2013).

Sin embargo, no se puede hablar de estrategia sin hacer mención a Michael Porter (1990), quien define la estrategia como la creación de una posición única frente a los competidores, la cual debe estar integrada por actividades o iniciativas que estén orientadas a mantener esta posición. De esta manera, la estrategia se compone de un norte o dirección hacia la cual deben estar dirigidas las metas, objetivos y

esfuerzos de la organización. No obstante, es necesario resaltar que el proceso de posicionamiento es cada vez más complejo ya que todas las organizaciones buscan ganar esa posición única y privilegiada frente a las demás (Contreras, 2013).

De los aportes de los autores mencionados se puede concluir que la estrategia es un modelo pensado rigurosamente para ser diferente a los competidores, debe tener una orientación y hacia ella se deben encaminar los recursos y esfuerzos de la organización.

#### **5.5.4 COMPETITIVIDAD**

Según Porter (1990) la competitividad está en función de la productividad de una nación, y a su vez esta productividad está determinada por las condiciones de mano de obra, el tipo de producto, calidad y características del mismo, así como el nivel de vida de la población a largo plazo. Se debe aclarar que al hablar de “producto” no sólo se hace alusión a bienes tangibles sino también a producción intangible o no material que produzca un territorio, como por ejemplo la producción intelectual. Dado lo anterior, Porter establece, cuatro factores que conforman el rombo de la ventaja nacional, estos son:

- Condiciones de los factores: Hace referencia a la situación de la nación y el territorio, frente a la disponibilidad o capacidad para la creación de recursos como mano de obra, infraestructura, insumos o materias primas, software, recursos financieros y demás requeridos para que determinado sector pueda operar de manera óptima.
- Condiciones de la demanda: Está orientado a la naturaleza de los compradores nacionales. Entre más conocedores y exigentes sean los demandantes de determinados sectores o productos, sin duda las empresas se verán en la necesidad de ser más eficientes y producir con mayor calidad, hecho que genera que poco a poco tanto los sectores como las empresas creen ventajas y capacidades que les permitan responder a los diferentes retos del entorno. E igualmente entrar en una dinámica de “exportación” de tendencias, gracias al comportamiento y naturaleza de los consumidores quienes finalmente son

quienes logran posicionar la imagen de empresas, sectores y naciones en diversos entornos.

- Sectores afines y auxiliares: Este factor se refiere a la presencia de sectores relacionados y de apoyo (proveedores) dentro del territorio nacional, y que a su vez estos sean competitivos y tengan participación internacionalmente. Con esto, se garantiza que dichos proveedores tendrán respaldo externo, y no serán dependientes únicamente de recursos o industria nacional y ante una crisis al interior, sin duda tendrán como seguir respondiendo. Identificar los sectores afines y auxiliares con las condiciones mencionadas, implica beneficios como la obtención de insumos y recursos más económicos, canales de comunicación cortos entre los sectores (usuarios directos) y proveedores, pero a su vez con una presencia y respaldo internacional, lo que permite que los sectores, industrias y/o empresas puedan ser competitivas a nivel nacional.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Hace referencia a las condiciones que dentro de una nación rigen la creación, organización y gestión de los sectores, en pro de su crecimiento y posicionamiento. Dentro de este factor, también se debe tener en cuenta, que si bien el talento humano especializado, es escaso en cualquier región, es necesario identificar qué tipo de formación y especialización tiene la población, a fin de visualizar la posible vocación del territorio. Asimismo, Porter hace mención a que la presencia de rivales fuertes, no debe ser vista como una desventaja para los pequeños sectores, por el contrario, es un estímulo definitivo para la creación de una ventaja competitiva en los pequeños sectores y con esto, la creación de una posición privilegiada ante el resto.

Dado lo anterior, Porter establece que, frente al tema de la competitividad de las naciones, el papel del estado debe estar orientado a: la creación de factores especializados, no hacer inversión en los mercados de factores ni de dinero, delimitar los procesos de internacionalización, instaurar políticas y normatividad referente a la seguridad y el medio ambiente, promover la inversión continua, liberalizar la competencia, entre otros; lo anterior con el fin de brindar protección a los sectores nacionales, pero sin enajenarse de las dinámicas globales a nivel competitivo.

Por otra parte, Ivancevich y Lorenzi (1997), establecen que la competitividad de las naciones se refiere a la medida en que en condiciones de mercado libre y de forma legal, un territorio es capaz de producir bienes y servicios capaces de llegar a esferas internacionales y a su vez beneficiar a la población local.

Un concepto relacionado con competitividad local es el de competitividad urbana, el cual hace referencia a la capacidad que tiene una ciudad para penetrar mercados locales e internacionales, principalmente por medio de la exportación, en pro del crecimiento económico local y el aumento de la calidad de vida de sus habitantes (Cabrero et al, 2009).

De esta forma, Sobrino, L. (2002) establece que la competitividad territorial debe tener en cuenta al menos seis aspectos, que sin duda influyen a nivel local: 1. Los gobiernos locales no tienen una influencia alta en la formulación de políticas microeconómicas. 2. El capital y el trabajo son de mayor manejo a nivel local. 3. La economía urbana depende en gran medida del comportamiento y articulación de los diferentes actores de la ciudad. 4. La competitividad de una ciudad, debe analizarse en función de la participación de una variable microeconómica en el contexto nacional. 5. Se deben tener en cuenta las políticas regionales adoptadas por el gobierno central. 6. Los gobiernos locales desempeñan un rol de mayor importancia en el crecimiento económico territorial, en comparación con la participación del gobierno central.

Asimismo, el autor plantea los siguientes factores que intervienen en la competitividad de las ciudades: En el corto plazo, aspectos como la efectividad e importancia institucional, estructura económica de la ciudad, y las calidades de la infraestructura expresadas en términos de urbanización, localización y cantidad entre otros, son los que determinan la base competitiva local. Por otra parte, para lograr resultados en el largo plazo es fundamental invertir en factores como la formación y capacitación del recurso humano, la innovación en tecnologías de la información y

las comunicaciones, entre otros, estimados estos como los pilares de la base competitiva. En paralelo con lo anterior, se requiere contemplar aspectos cuantitativos, como son los niveles de producción y la estructura económica local entre otros, los cuales establecen los determinantes económicos llamados a soportar la estrategia de competitividad de la ciudad.

### **5.5.5 GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

A finales de los setenta y principios de los ochenta surge el paradigma de la estrategia de fabricación, desarrollado por investigadores de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard. El trabajo realizado por los profesores Abernathy; Clark, Hayes & Wheelwright, basado en trabajos anteriores de Wickham Skinner, resaltan la manera en que los ejecutivos de fabricación pueden emplear las capacidades de sus fábricas como armas competitivas estratégicas. (Rodríguez, 2008)

En los años finales de la década de los ochenta y en toda la década de los noventa, se afianzó el paradigma de la estrategia de fabricación y se enriqueció con nuevas aportaciones teórico-empíricas. Las empresas de excelencia desarrollaron una actividad más dinámica de la dirección de operaciones, centradas en el enfoque al cliente, la globalización de sus operaciones (global operations) y la gestión de la cadena de abastecimiento (supply chain management). Entender la historia de la dirección de operaciones proporciona los fundamentos para poder estudiar esta disciplina tal y como es hoy en día, así como prever su futura evolución y las futuras investigaciones. (Rodríguez, 2008)



## **6. METODOLOGÍA – MÉTODO**

Se adelantó un estudio descriptivo transversal (Paramo, 2013) donde se observaron los efectos que genera la formalización empresarial originada por la empresa Miele S.A.S en los grupos de interés (empleados y cañicultores beneficiarios).

El estudio descriptivo pretende, como su nombre lo indica, describir fenómenos en el sentido más amplio, esto significa que buscan una representación verbal de algún fenómeno de interés, con este propósito se examinan individuos, grupos, instituciones, métodos y materiales con el propósito de describir, comparar, constatar, clasificar, analizar e interpretar las entidades y eventos que constituyen sus campos de investigación. (Cohen, Manion y Morrison, 2007)

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue la encuesta, en este caso, se logró involucrar los hallazgos del estudio para responder a las preguntas de investigación y obtener resultados distintos de la situación problemática que se presentó al inicio del trabajo investigativo.

### **6.1 POBLACIÓN**

La población objeto de estudio estuvo conformada por trabajadores de la empresa Miele S.A.S. y cañicultores beneficiarios de la empresa.

Se realizó un censo a los dos grupos de la población objetivo que tienen relación directa con la empresa Miele S.A.S. en la región de la Hoya del Río Suárez: empleados de la empresa y cañicultores beneficiarios.

Se encuestaron 22 trabajadores de la empresa, que corresponden al total de trabajadores vinculados al momento de la realización del estudio y 31 cañicultores, con quienes la empresa ha realizado acercamientos concretos para la asociación, nombrados en ésta investigación como cañicultores beneficiarios.

## **6.2 INSTRUMENTOS, MATERIALES Y/O EQUIPOS**

Se efectuaron encuestas a los trabajadores del Ingenio Miele S.A.S. y cañicultores beneficiarios de la empresa, también se realizó una entrevista no estructurada al gerente general.

El instrumento dirigido a los trabajadores de la empresa se construyó a partir de cuatro dimensiones:

1. Administrativa: establece aspectos relacionados con el cargo, vinculaciones anteriores, tipo de cargo, nivel salarial, nivel de satisfacción laboral, procesos de inducción a la empresa, acceso a seguridad social y prestaciones de ley.
2. Técnica: indaga sobre el nivel académico de los empleados y su experiencia.
3. Económica: averigua sobre los ingresos económicos de los empleados, tipo de vivienda e ingresos adicionales en el núcleo familiar.
4. Social: indaga sobre la constitución del núcleo familiar, procedencia e información socio-demográfica

Para los trabajadores se establecieron variables socio-demográficas y variables asociadas a la empresa.

En el instrumento diseñado para los cañicultores beneficiarios también se trabajaron cuatro dimensiones:

1. Administrativos: establece el tipo de vinculación del personal con el que labora, tipo de vinculación de los cultivadores de caña con la empresa Mieles S.A.S. y ofrecimientos realizados por Mieles S.A.S.
2. Técnicos: explora las características del cultivo, su tecnificación y control de calidad al proceso de elaboración de la panela.
3. Económicos: indaga por la forma de financiación del cultivo, forma de pago al personal que labora, quién y cómo se establece el precio de la panela, aporte del cultivo de caña a la economía familiar.
4. Sociales: averigua la información socio demográfica del cultivo y nivel de satisfacción por la actividad productiva.

Para los cañicultores se establecieron variables socio-demográficas, económicas, aspectos técnicos del cultivo, personal que labora para los cultivadores y relación Mieles S.A.S- cultivadores.

### **6.3 VALIDEZ LÓGICA Y DE CONTENIDO**

Los instrumentos surtieron el proceso de construcción y validación con el fin de identificar su pertinencia, relevancia y claridad. La validez lógica y de contenido se realizó mediante evaluación por jueces, un grupo de expertos valoraron de manera independiente las encuestas construidas, los tres jueces fueron: el gerente general de la empresa Mieles S.A.S., un magister en ingeniería industrial y un ingeniero agrónomo con experticia en el cultivo de caña.

Una vez recibidas las evaluaciones, se atendieron las observaciones de los jueces y se definieron los instrumentos que se aplicaron en el trabajo de campo.

#### **6.4 PROCEDIMIENTO**

La recolección de la información se hizo a través de una entrevista y encuestas en las que se logró evidenciar los antecedentes y la situación del momento con la entrada en operación de la empresa. La entrevista se realizó al gerente general de Mieles S.A.S, y las encuestas a los cañicultores beneficiarios y trabajadores.

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a tabular la información recopilada, cada una de las preguntas fue analizada de tal forma que evidenciara los resultados de forma contundente.

El análisis de los datos se hizo mediante la utilización de distribuciones de frecuencia y medidas de localización.

#### **6.5 INSTRUMENTOS**

Se incluyen en los anexos:

- Anexo B. Formato de encuesta a empleados
- Anexo C. Formato de encuesta a cultivadores

## **7. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se tuvieron en cuenta los principios éticos relacionados con el proceso investigativo y adicionalmente, se evitaron actitudes como interpretación abusiva de datos, falsificación de datos que permitieran ajustar resultados no reales, plagio de trabajos ajenos y suministro de información errónea (Consejo Superior de Investigación Científica CSIC, 2011).

Dado que la investigación contempló la aplicación de encuestas y entrevistas que pudieron vulnerar los derechos de las personas, en caso que se hubiere hecho uso de información que contuviera datos personales, se garantizó que no se suministraran los nombres o datos de contacto que permitieran identificarlas y en caso que pudieron ser necesarias se dio cumplimiento a la ley estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

Se garantiza que la información utilizada para la ejecución del presente proyecto, fue utilizada con fines netamente académicos e investigativos y los resultados obtenidos no fueron manipulados o falsificados para responder a intereses particulares.

Asimismo, cabe aclarar que, a la información recopilada, suministrada por la empresa Miele S.A.S. y cualquier otro tipo de entidad, se les dio el crédito respectivo como dueños de la información.

## 8. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

### 8.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

#### 8.1.1 Resultados de la Entrevista con el Gerente General de Miele S.A.S.

Se realizó una entrevista no estructurada con el señor Juan Manuel Giraldo Sánchez gerente general de la empresa, quien también es accionista, en ésta describió los aspectos históricos y antecedentes de la empresa, aspectos organizacionales, modelo de negocio planteado, estrategias para alcanzar los objetivos, proyecciones y principales inconvenientes presentados.

A continuación, se compila la información recogida en la entrevista.

Tabla 2. Información recopilada mediante entrevistas.

| ITEM                                  | RESULTADOS   |
|---------------------------------------|--|
| Antecedentes e historia de la empresa | Infraestructura construida e instalada en la década de los 80 para el Ingenio del Río Suárez de los departamentos de Boyacá y Santander  |
|                                       | Problemas de tipo administrativo y económico obligaron a cerrarlo en el año 1987 aproximadamente, habría operado tres años   |
|                                       | En el año 2001 el Instituto de Fomento Industrial remata los bienes para pagar obligaciones en mora. Privados adquieren infraestructura, maquinaria y terreno  |
|                                       | Se realizaron algunos esfuerzos para poner el ingenio en marcha, pero no se concretaron. Queda en stand by hasta el año 2014. Uno de los dos accionistas compra la totalidad de la maquinaria, equipos y terreno |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | En 2014 entra un nuevo accionista. En 2015 se accede a un crédito que permite hacer inversiones necesarias para la puesta en marcha del ingenio  |
| Organización      | La empresa Miele ofrece servicios de maquila de panela, con procesos de alta calidad gracias a su infraestructura  |
|                   | Pretende generar enlaces corporativos como alianzas estratégicas para el funcionamiento del ingenio panelero y de nuevas líneas de negocio: producción de alcohol potable y fertilizantes                                |
|                   | Vinculación de personal a través de contratos laborales  |
|                   | Inversiones por cerca de 40.000 millones desde la adquisición en la subasta, hasta el momento de la entrevista   |
|                   | A la fecha cuenta con 22 empleados directos y 45 contratistas  |
| Modelo de negocio | Maquilar panela a los cañicultores   |
|                   | Por una tonelada de caña con 20 grados brix se obtienen aproximadamente 120 kilos de panela. Con los procesos actuales los molinos artesanales se puede obtener entre 100 y 113  |
|                   | El cañicultor lleva la caña, se pesa, se mide el grado brix y se informa la cantidad de panela que obtendrá al final del proceso   |
|                   | En el modelo planteado se cobra \$600 por kilo de panela maquilada, si retira la panela el cobro será de \$817 por kilo. Las eficiencias son propiedad del ingenio, así como los residuos de bagazo y residuos orgánicos |
|                   | Si el cañicultor no retira la panela el ingenio la comercializará. 1 kilo por \$1.500 pesos. El pago por kilo para exportación será hasta de \$1.900 según se negocie  |
|                   | El precio mínimo pagado al cañicultor por kilo será de \$1.500, más no será el máximo  |
|                   | Venta de panela a grandes superficies y exportaciones, no llegar a cliente final   |
| Estrategias       | Fidelización: pagar al cañicultor lo justo y oportunamente   |
|                   | Firma de contratos de asociación con los cañicultores  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | Procesos eficientes  |
|                            | Producción constante   |
|                            | Producción sostenible ambientalmente con cumplimiento de requisitos legales                |
|                            | Capacitación a cañicultores y empleados  |
|                            | Alianzas estratégicas con entidades  |
|                            | Buscar acercamiento con las entidades territoriales  |
| Proyecciones de la empresa | Producción de alcohol potable en alianza estratégica con la Industria de Licores de Boyacá |
|                            | Producción de fertilizantes con los residuos orgánicos                                     |
|                            | Cocreación de energía eléctrica para vender al mercado energético                          |
|                            | Vincular 180 empleados directos  |
| Principales inconvenientes | Falta de credibilidad por proyectos anteriores que no resultaron                           |

Fuente. Autores.

### 8.1.2 Resultados de la Encuesta a los Trabajadores de Miele S.A.S.

Se aplicaron encuestas a los 22 trabajadores que en ese momento hacían parte de la empresa para identificar su situación frente a la vinculación laboral y analizar los aspectos económicos, sociales y culturales.

El cuestionario está agrupado en cuatro dimensiones: administrativa, técnica, económica y social y contiene 29 preguntas de tipo cerrado con única y múltiple respuesta, abiertas, con respuestas monosílabas y de tipo escalar.

A continuación, se realiza una descripción de los resultados.

#### 8.1.2.1 Instrumento 1. Encuesta sobre aspectos socio económico de los empleados del ingenio Miele S.A.S.

##### 8.1.2.1.1 Variables sociodemográficas



El ingenio Miele S.A.S. al momento de la aplicación de los instrumentos contaba con 22 empleados, los resultados de la evaluación de sus variables sociodemográficas son las siguientes:

La mayor cantidad de los trabajadores se encuentran en edades entre los 18 y los 45 años, corresponden mayoritariamente al género masculino, se puede concluir que es consecuencia de la actividad industrial de la empresa, donde la mayor cantidad de trabajo corresponde a cargos operativos.

El 59.1% de los trabajadores son oriundos de los departamentos de Boyacá y Santander, esto como consecuencia de la ubicación geográfica de la empresa.

El 50% de los trabajadores no superan la educación secundaria, el restante 50% han cursado educación superior.

Tan solo el 27% de los trabajadores tienen casa propia, mientras que un 27% aún están en la vivienda familiar y un 45% viven en arriendo.

Todos los trabajadores residen en la actualidad en municipios circundantes a la empresa, siendo San José de Pare el más cercano y donde vive un 32% de los trabajadores.

#### 8.1.2.1.2 *Variables asociadas a la empresa*

A continuación, se relacionan la información suministrada por los trabajadores sobre aspectos asociados a la empresa.

La actual planta de personal de la empresa contempla un 64% de cargos operativos, donde se concentran la mayor cantidad de actividades por el proceso de puesta en marcha del ingenio.

El 95% de los trabajadores llevan menos de dos años en la empresa, el 59% devengan hasta dos salarios mínimos legales vigentes. El 95% afirma tener contrato a término fijo y solo un 5%, manifiesta tener contrato de prestación de servicios.

El 90% de los trabajadores manifiesta haber participado en un proceso de selección formal para poder ingresar a la empresa.

Dentro de los procesos que ocurren dentro de una empresa con empleo formal, la mayoría de trabajadores reconocen tener afiliaciones al sistema de seguridad social en salud, pensión y riesgos laborales, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que desconoce esta información y por lo tanto no es consciente de tener acceso a estos.

Más del 90% de los trabajadores manifiestan haber recibido una inducción en la que se les habló de la empresa, de su cargo en particular y del sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo.

Con respecto a los procesos de capacitación durante la permanencia en el cargo, los trabajadores refieren poca capacitación específica para desempeñar su labor. El 72,73% reconoce haber recibido capacitación en el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SG-SST).

El 95,45% reconocen que reciben los elementos básicos de seguridad para el desarrollo seguro de sus funciones.

Para el 55% de los trabajadores, tener acceso a una caja de compensación familiar representa el bienestar social ofrecido por la empresa.

El 100% de los trabajadores se sienten satisfechos trabajando en Miele S.A.S., y de estos el 50% se sienten muy satisfechos de laborar allí.

El 23% de los empleados afirmó que no contaban con vinculación a seguridad social en su empleo anterior, ni recibían todas las prestaciones de ley, por otra parte un 9% no sabía que responder a esta pregunta. Esto demuestra el impacto que genera en la región la llegada de una empresa formal.

### **8.1.3 Resultados de la Encuesta a los Cañicultores Beneficiarios de Mieles S.A.S.**

Se realizaron entrevistas a los 31 cañicultores que han mostrado su intención de asociarse con la empresa, de acuerdo a lo informado por Mieles S.A.S., con estas se buscó identificar las condiciones en las que se realiza el proceso de siembra, cosecha, transformación de caña en panela, sus condiciones tecnológicas actuales y sus expectativas frente a asociarse con una empresa formal en la región.

El cuestionario está agrupado en cuatro dimensiones: administrativa, técnica, económica y social, contiene 23 preguntas de tipo cerrado con única y múltiple respuesta, abiertas, con respuestas monosílabas y de tipo escalar.

A continuación, se realiza una descripción de los resultados.

#### **8.3.1 Instrumento 2: Encuesta sobre aspectos socio económicos de los cultivadores de caña que realizarán la maquila de panela en el ingenio Mieles S.A.S.**

Los siguientes son los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los cultivadores de caña con los cuales la empresa Mieles S.A.S., tiene y/o pretende establecer relaciones comerciales de asociación.

##### **8.3.1.1.1 Variables demográficas**

El municipio donde se encuentran la mayoría de cañicultores encuestados, no es el municipio de San José de Pare, sino Güepsa y Santana, estos dos municipios suman el 51% de la totalidad de los cultivadores.

El 61% de los cultivadores hacen parte del departamento de Santander, lo cual indica la interactividad e interdependencia que existe entre estos dos departamentos en el cultivo de caña.

Se observa que el 74% de cultivadores encuestados son propietarios de la tierra que cultivan, lo cual genera confianza en la empresa para la firma de convenios, asimismo el 99% de los cultivadores ha realizado su actividad como propietarios, sin embargo, queda una pregunta para una posible investigación, pues tan solo el 74% es propietario actualmente. ¿Por qué están dejando de ser propietarios los cultivadores?

También es concluyente que los encuestados son pequeños cultivadores, en promedio solo tienen 13 hectáreas por cultivador, lo cual le da un peso social más importante a la actividad que realiza la empresa Miele S.A.S., en esta región. Aunque es amplia la desviación estándar como se evidencia, 11.4 Hectáreas, lo que muestra es que el cultivador más grande no pasa de 25 Hectáreas de cultivo. Por último, en relación a que la mayoría de los cultivadores son pequeños, esto se relaciona con la cantidad de cultivadores que alquilan molino para poder realizar la molienda.

#### 8.3.1.1.2 *Variables económicas*

A la pregunta ¿Cree que la intervención de intermediarios en la compra de panela afecta negativamente el precio de la caña? No se tabula la pregunta, pues la respuesta fue unánime, el 100% respondió que sí afecta negativamente la intervención de intermediarios en la compra de la panela.

El por qué es variado, por ser una pregunta abierta, sin embargo, se plasmaron algunos comentarios de los encuestados:

“Ellos se quedan con parte de la ganancia”

“Ellos tienen monopolio”

“Los intermediarios no hacen aporte”

El análisis de la dimensión económica se puede dividir en tres partes:

La primera tiene que ver con el aporte que significa el cultivo de caña en sus economías familiares, los datos son concluyentes, para el 75% de los encuestados el cultivo de caña representa más del 50% de sus ingresos, para un 25% de los encuestados el cultivo significa la totalidad de sus ingresos.

En segundo lugar, está la forma en que los cultivadores financian sus cultivos, el 54.8% de los cultivadores lo hacen con recursos propios y 38,7% utilizan los servicios financieros. Las personas que acuden a créditos bancarios y que también usan recursos propios solo financian el 26%, lo cual evidencia un flujo de liquidez dentro de los propietarios

En tercer lugar, se observa el nivel de satisfacción de los cultivadores frente a los ingresos del cultivo de caña, solo un 10% se encuentra poco satisfecho y un 90% encuentra un grado de aceptación favorable concluyendo como principal motivo de esta satisfacción los ingresos.

Finalmente, se observa como han impactado los intermediarios el precio de la panela, pues el 96,8% de los encuestados opina que estos precios son impuestos y el 80% culpa de esta imposición a los intermediarios. Es un tema que impacta el ambiente socio económico de una región y que amerita ser estudiado a fondo.

#### 8.3.1.1.3 *Variables relacionadas a aspectos técnicos del cultivo*

En el análisis del cuarto punto se puede observar que solo el 65% de los cultivadores ha recibido algún tipo de capacitación en el cultivo de caña, lo que es muy bajo pues debería existir una cobertura total en este campo, sin embargo, se evidencia que ya hay una participación fuerte en el sector por parte de Miele S.A.S., quien participa

con el 25% de los cultivadores capacitados, lo que muestra el impacto positivo de la llegada de esta empresa a la región y al sector. Por otra parte, preocupa que un 22.6% de los encuestados todavía realice sus controles de calidad sobre el cultivo de manera empírica o como muchos manifestaron “a ojo”, lo cual es congruente con la falta de capacitación en el sector. El 42% de los cultivadores aún usa tracción animal y solo el 38% usa tractor, esto evidencia la falta de tecnificación y productividad en esta región. En la última pregunta de esta sección se halló que el 58% de los cultivadores desean mejorar los cultivos.

#### 8.3.1.1.4 *Variables relacionadas a Aspectos sobre los trabajadores de los cultivadores*

De todas las dimensiones analizadas esta es la más preocupante, pues solo un 22,6% de los cultivadores tienen algún tipo de contrato con sus empleados, pero a ninguno de ellos se les cancela sus obligaciones en seguridad social. Lo cual genera una crisis social que es pertinente de analizar y solucionar.

#### 8.3.1.1.5 *Variables que relacionan la empresa Miele S.A.S. con los Cultivadores*

Para esta variable, el análisis de resultados se mostrará por cada pregunta.

El 50% de los cultivadores encuestados tienen un acuerdo por escrito con la empresa Miele S.A.S., lo cual la obliga a posicionarse, a mostrar confianza entre los cultivadores que aún no tienen acuerdo firmado y a realizar estrategias para poder concretar acuerdos.

A la pregunta ¿Qué condiciones le impone o se han establecido en su relación comercial con Miele S.A.S.? Se obtuvieron los siguientes resultados:

El total de encuestados coinciden en que se requiere exclusividad en la Molienda por parte de Miele S.A.S.

A la preguntas ¿Hará uso del servicio de maquila que ofrece Miele S.A.S., para toda su cosecha? y ¿Qué cantidad aproximadamente de caña aportará para el uso de maquila? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Las respuestas a estas preguntas fueron muy variadas y difíciles de clasificar para tabular, sin embargo, se puede concluir que hasta que la empresa no esté totalmente asentada y operando habrá cierto escepticismo entre los agricultores.

Dentro de las respuestas se tienen las siguientes expresiones:

- “Hasta que la empresa esté en pleno funcionamiento”
- “Hasta que la empresa esté en pleno funcionamiento”
- “Siempre y cuando esté en pleno funcionamiento”

A la pregunta ¿Quién y cómo se establece el precio que obtendrá el producto de la maquila de su cosecha, según el acuerdo que tiene con Miele S.A.S? Se obtuvieron los siguientes resultados.

Se observa desconocimiento al momento de implementar esta pregunta a los cultivadores y falta de información, solo se recibieron seis respuestas con profundidad técnica, lo cual solo es el 19% de los encuestados y la respuesta de estos fue:

% = PESO =BRIX=PRODUCTO PRODUCIDO

A la pregunta ¿Qué servicios adicionales le ofrecerá Miele S.A.S, como su proveedor de Caña Panelera? Se obtuvieron los siguientes resultados:

La respuesta a esta pregunta fue contundente, todos esperan “acompañamiento técnico” por parte de Miele S.A.S., y se observa durante todo el estudio que hay una carencia de éste. Existe necesidad de conocimiento, esperando que venga de parte

de una empresa formal que ayude a la eliminación de intermediarios y comerciantes, pues estos aspectos conducen a que los agricultores tomen mejores decisiones y sepan cuánto deben cobrar de acuerdo a la calidad del producto.

## 8.4 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

### 8.4.1 Evaluación de los Propósitos Corporativos

Tomando como insumo la entrevista realizada al gerente general de la empresa, a continuación se realiza la evaluación de los propósitos corporativos que contempla Miele S.A.S. para llevar a cabo su actividad económica:

**Tabla 3.** Evaluación de los propósitos corporativos de Miele S.A.S.

| PROPOSITOS CORPORATIVOS   | IMPACTO EN LA REGIÓN   |
|---|--|
| Misión: "Somos una industria en la Hoya del Río Suárez pionera en la prestación de servicios de maquila para la fabricación de panela y alcohol potable a partir de la caña de azúcar con altos estándares de calidad y bajo un modelo de inclusión social y desarrollo humano        | La maquinaria y equipo del ingenio permite la realización a gran escala de maquila de panela, la misma da lugar a tener procesos productivos más efectivos y eficientes, dándole a los cañicultores mayor cantidad de panela por tonelada de caña, según el grado brix. El alcohol potable es un proyecto a mediano plazo. La vinculación de los empleados contempla todas las exigencias de la ley. La empresa generará espacios de capacitación a cañicultores acompañando todo el proceso productivo de obtención de la caña. |
| Visión: "Miele S.A.S. para el 2021 será reconocida por ser precursora de la excelencia en los diferentes procesos industriales llevados a cabo al interior de la compañía, así como para la contribución al fomento de cultura de formalización del trabajo en la Hoya del Río Suárez | Mediante la puesta en marcha de una empresa legalmente constituida, Miele S.A.S está siendo pionera y sirve de faro a las demás organizaciones en la implementación de procesos formales que busquen la regulación e implementación de buenas prácticas empresariales en la región.  |



| <b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS:</b>   |  |
|---|--|
| Inclusión social: Formulación de modelos económicos de maquila que garantizan la sostenibilidad a toda la cadena de valor, desde el cultivador de caña, hasta el comercializador de panela.   | Se está llevando a cabo mediante la realización de contratos de asociación con cañicultores de la región y mediante la vinculación de empleados a través de contratos de trabajo.  |
| Innovación: Las nuevas propuestas son la clave para el cumplimiento de nuestro compromiso con el progreso, desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades para un servicio de alto valor.                   | Entre las nuevas propuestas se encuentran: procesos eficientes, generación de productos con valor agregado, creación de nuevas líneas de negocio como la coocreación de energía, producción de alcohol potable y fertilizantes.  |
| Transparencia: La legitimidad y la verdad son la esencia en todos los procesos llevados a cabo en MIELES S.A. con sus clientes, proveedores, asociados y la comunidad en general.   | Realizar procesos formales documentados y con carácter legal, brinda confianza entre la empresa y los clientes, proveedores, asociados y comunidad en general.   |
| Servicio: El sello indiscutible de MIELES S.A. estará en el equilibrio y la equidad en toda clase de convenios, contratos y celebraciones que se oficien.   | Al igual que el principio de transparencia, el realizar procesos formales documentados y con carácter legal, brinda confianza entre la empresa y los clientes, proveedores, asociados y comunidad en general, bajo el principio de buen servicio.  |
| Competitividad: A partir de los procesos innovadores de nuestra industria se llegará a una posición de liderazgo y reconocimiento en todo nivel, siempre por la sana competencia, respetando y reconociendo al otro como un aliado. | La región de la Hoya del Río Suárez tendrá una mayor competitividad con la puesta en marcha de Mieleles S.A.S., ya que la impulsará como gran productora de panela. A medida que se logren consolidar los nuevos productos y unidades de negocio la empresa logrará una mayor eficiencia y en consecuencia mayores márgenes de ganancia. |

**Fuente.** Autores.

Una vez analizados los propósitos corporativos, se elaboró una matriz DOFA para determinar estrategias orientadas a la consecución de los objetivos de la empresa.

Tabla 4. Matriz DOFA y análisis de estrategias para Miele S.A.S.

|   | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|---|--|---|
| <b>ANÁLISIS DOFA MIELES S.A.S.</b>                              | 1. Nuevos mercados   | 1. Desconfianza de los cañicultores   |
|   | 2. Fidelización de los cañicultores  | 2. Especulación de precios de la panela   |
|   | 3. Alianzas estratégicas   | 3. Rezago tecnológico de los cañicultores tanto en la implementación de tecnologías como de conocimiento  |
|   | 4. Nuevas líneas de negocio  | 4. Condiciones de vías terciarias   |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br>- Capacitación y acompañamiento de los cultivos con implementación de buenas prácticas agropecuarias y nuevas técnicas de siembra y cosecha.<br>- Establecer una tabla productiva donde se demuestre que, por la misma cantidad de caña procesada en otros molinos, se les entrega mayor cantidad de panela.<br>- Creación de asociación de cañicultores para mitigar la especulación de precios de la panela.<br>- Creación de canales con entes gubernamentales para la mejora de las vías de la región. |
| 1. Maquinaria y equipo  | - Aumento de la productividad de los cultivos de caña mediante la implementación de programa de capacitación a los cañicultores                                      |   |
| 2. Know-how y personal calificado                               | - Aumento de la producción de panela mediante la utilización de maquila con Miele S.A.S. con el uso de su molino   |   |
| 3. Innovación en procesos y productos                           | -Generar poder de negociación en el costo de la panela mediante la asociación de todos los cañicultores  |   |
| 4. Empresa formalmente constituida con autonomía administrativa | -Producción de panela pulverizada y orgánica de acuerdo a capacitaciones para penetrar mercados nacionales e internacionales con un valor agregado y un mejor precio |   |
| 5. Formalización de acuerdos con cañicultores                   | -Mediante alianzas estratégicas montar a   |   |
| 6. Poder de negociación   |  |   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | mediano plazo nuevas líneas de negocio como: producción de alcohol potable, fertilizantes |   |
| <b>DEBILIDADES</b>                      |   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>   |
| 1. Demora en la puesta en operación     |   | - Creación de un programa de competitividad sistémica de triple hélice (donde intervenga estado, academia y empresa) para fomentar la capacitación tanto de personal de la organización como de cañicultores en temas relacionados al manejo, cultivo, formalización del empleo, higiene industrial que esté encaminado a mejorar las condiciones técnicas y de producción tanto del personal de la empresa como de los potenciales proveedores |
| 2. Empleados oriundos de otras regiones | <b>ESTRATEGIAS DO</b><br>- Generar confianza mediante la consecución de nuevos mercados   |   |

**Fuente.** Autores.

Citando a Chandler (2003) la estrategia involucra objetivos, metas, acciones a emprender y asignación de recursos para lograr los propósitos a largo plazo, la organización no se consolida de un día para otro, por tanto se necesita de una rigurosa planeación en cada uno de estos aspectos.

Para Mintzberg (1987) la estrategia puede concebirse como un patrón en un flujo de decisiones, ésta como un compromiso a la acción que usualmente involucra recursos.

Los principios corporativos y el análisis de las estrategias de la empresa Miele S.A.S se pueden relacionar fácilmente con el concepto de los negocios o empresas sostenibles, que de acuerdo con la definición de Hockerts (1999) “corresponde a

todas aquellas unidades productivas que satisfacen las necesidades de sus grupos de interés, sin comprometer su viabilidad ni su habilidad de cumplir con sus propios objetivos empresariales futuros” se observa que este concepto tiene asociación con la idea de Miele S.A.S en la región de generar empresa con desarrollo social.

#### 8.4.2 Evaluación de las Dimensiones e Identificación de los Beneficios de los Grupos de Interés (empleados y cañicultores beneficiarios)

A continuación se presentan dos matrices con el fin de realizar el análisis de la valoración del impacto y los beneficios de la puesta en marcha de la empresa Miele S.A.S. en los grupos de interés objeto de estudio (empleados y cañicultores beneficiarios)

##### 8.4.2.1 *Análisis para empleados*

Tabla 5. *Análisis para empleados*

| DIMENSIÓN      | VALORACIÓN DEL IMPACTO  | ANÁLISIS DE VALORACIÓN   | BENEFICIO                    | JUSTIFICACIÓN DEL BENEFICIO  |
|----------------|---|--|------------------------------|--|
| ECONÓMICA      | Se evidencia que el 45% de los empleados tiene salarios que superan el millón de pesos y que el 14% supera los dos millones. (Gráfico No. 11) | Es evidente que en una región donde la mayor parte de la formalización del trabajo la aportan los entes territoriales, el ingreso de una empresa industrial que pague sueldos por encima del SMLMV ayudará en la dinámica económica de la región | ECONOMICO                    | Mayor dinamismo en la economía de la región por mayores ingresos, lo cual impactará en la demanda de la economía local, así mismo se incrementará la captación de impuestos por Industria y Comercio para el municipio de San José de Pare |
| SOCIO-CULTURAL | Un 32% de los empleados de la empresa Miele S.A.S es personal femenino (Gráfico No. 3)  | Se puede observar como la formalización del trabajo en estas áreas rurales impacta positivamente el trabajo femenino, lo cual no es común en estas zonas   | ECONOMICO, SOCIAL Y CULTURAL | Mayores ingresos netos a la economía familiar lo que impacta en la demanda local, asimismo el cambio del rol cultural de la mujer en la sociedad de la región  |

|                |   |   |                              |   |
|----------------|---|---|------------------------------|---|
|                | El 40,9% de los trabajadores de la empresa no son oriundos de la área de influencia de la empresa (Gráfica No. 4)   | Esto indica una importante llegada de personal de otras regiones, lo cual es consecuencia de la formalización del empleo en esta región   | ECONOMICO, SOCIAL Y CULTURAL | Mayores ingresos netos a la economía regional, lo cual impacta en la demanda local y la vinculación de personas de otras culturas en una región bastante hermética  |
| SOCIO-CULTURAL | El 60% de los empleados tienen estudios de secundaria, técnico y tecnólogos (Gráfica No. 5), esto obedece a que el 36% del personal que labora en la empresa es de nivel directivo o administrativo, lo cual es inédito en una empresa de la región (Gráfica No. 8) | Es otro impacto de la llegada de una empresa industrial a una región agrícola, pues se puede observar la llegada de mano de obra calificada a una región donde lo que ocurre normalmente es lo contrario, solo se queda a laborar en esta áreas rurales la mano de obra no calificada           | ECONOMICO, SOCIAL Y CULTURAL | Mayores ingresos netos a la economía regional, lo cual impacta en la demanda local. Los nuevos cargos abren nuevas posibilidades que podrán ser suplidas por habitantes de la región que podrán quedarse en vez de emigrar  |
|                | El 95% de los trabajadores de la empresa tienen un contrato firmado por término indefinido (Gráfica No. 10)   | Situación inédita en la región donde los molinos contratan al personal por jornal, el solo hecho que haya un contrato formal y que este sea de término indefinido es lo que crea nuevo conocimiento en esta región de vocación rural pero a la vez informal                                     | ECONOMICO Y TECNOLÓGICO      | La estabilidad laboral genera inversión a largo plazo en la región por parte de las personas que laboran en la empresa. En cuanto a lo tecnológico, al haber estabilidad se incrementaran los conocimientos mediante capacitaciones al personal que labora en la empresa  |
| SOCIO-CULTURAL | El 90% de los empleados manifiesta haber participado en un proceso de selección para ingresar a trabajar en la empresa (Gráfico No. 13)   | Para una sociedad acostumbrada a entrevistas informales para recibir un empleo y sin ningún tipo de pruebas psicotécnicas, estos son realmente nuevos escenarios y nuevas formas de administración en una región con otras costumbres   |                              |   |
|                | El 95% de los empleados asegura que le practicaron exámenes médicos ocupacionales (Tabla No. 7)   | Realmente estos son los puntos que aportan nuevo conocimiento a esta región. El hecho de que más del 90% de los consultados manifiestan que se les realizaron exámenes médicos ocupacionales, afiliación al sistema de seguridad social y que les suministraron elementos básicos de seguridad, | SOCIO – CULTURAL             | Estas nuevas prácticas deben generar un cambio de paradigma en las demás empresas informales de la región, pues el hecho que haya trabajo formal deberá inducir por principio de oferta y demanda a las demás empresas en formalizar el trabajo e incluir políticas de formalización y dignificación del empleo |
|                | El 95% de los empleados asegura que le realizaron las afiliaciones al sistema de seguridad social (Tabla No. 7)   |   |                              |   |

|                |   |  |  |  |  |
|----------------|---|--|--|--|--|
|                | El 95% de los empleados asegura que le realizaron las afiliaciones al sistema de riesgos laborales (Tabla No. 7)              | que aunque son requisitos legales exigibles, solo lo hacen las empresas formales y como en esta región no existían, la implementación de estos requisitos legales a los empleados deberá inculcar en la región una vocación hacia la formalidad  |  |  |  |
|                | El 95% de los empleados asegura que la indicaron las funciones de su cargo (Tabla No. 7)                                      |  |  |  |  |
|                | El 95% de los empleados asegura que le han suministrado los elementos básicos de seguridad (Tabla No. 8)                      |  |  |  |  |
| SOCIO-CULTURAL | El 95% de los empleados asegura que le realizaron un proceso de inducción empresarial (Tabla No. 7)                           | La empresa no solo se ha comprometido con los requisitos legales, sino que consciente que en los procesos de formación y capacitación inculcados en los empleados es que se llega a obtener procesos productivos constantes y de altos niveles de calidad, ha fomentado e implementado procesos de formación y capacitación orientados a tales fines |  |  |  |
|                | El 95% de los empleados asegura que le dieron a conocer el reglamento de higiene, seguridad y salud ocupacional (Tabla No. 7) |  |  |  |  |
|                | El 95% de los empleados asegura que le indicaron los propósitos empresariales (Tabla No. 7)                                   |  |  |  |  |
|                | El 72% de los empleados asegura que ha recibido capacitaciones en salud y seguridad en el trabajo (Tabla No. 8)               |  |  |  |  |

|                |  |   |  |  |
|----------------|--|---|--|--|
| SOCIO-CULTURAL | En los gráficos No. 16 y 17 se puede observar que el 23% de los empleados no habían tenido vinculación a los sistemas de seguridad y que el 36% a ningún tipo de pago de prestaciones de ley en su empleo anterior | Se debe hacer claridad que más del 40% de los empleados de la empresa no son oriundos de la región (Gráfica No. 4) donde está ubicada la empresa, por eso se ve pequeño el porcentaje, pero al interpolar se puede observar que más del 40% de los empleados oriundos de la región no habían tenido ningún tipo de vinculación al sistema de seguridad social y el 60% ningún tipo de pago de prestaciones de ley, lo cual confirma la hipótesis que se sustenta acerca de que éste es un nuevo conocimiento para la región |  |  |
|----------------|--|---|--|--|

Fuente. Autores.

#### 8.4.2.2 Análisis para cañicultores beneficiarios

**Tabla 6.** Análisis de cañicultores beneficiarios

| DIMENSIÓN | VALORACIÓN DEL IMPACTO   | ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN  | BENEFICIO | JUSTIFICACIÓN DEL BENEFICIO |
|-----------|--|--|-----------|-----------------------------|
| ECONÓMICO | El 45% de los cultivadores tienen invertido en su cultivo más del 70% de sus ingresos (Tabla No. 16) | Se observa la importancia del cultivo de la caña en la región y lo beneficiosa que puede ser la asociatividad con una empresa formal                         |           |                             |
| ECONÓMICO | El 54.8% de los cultivadores financian la plantación de sus cultivos con recursos propios (Tabla 17) | Una de las principales razones para que esto suceda se debe, como se puede observar en la (Tabla No. 11), a que el promedio de hectáreas cultivadas por cada |           |                             |

|            |   |   |                         |   |
|------------|---|---|-------------------------|---|
|            |   | encuestado es de 13 a 15 Ha, lo cual indica que son pequeños cultivadores   |                         |   |
| ECONOMIICO | El 90% de los cultivadores se encuentran entre satisfechos o muy satisfechos con los ingresos de su cultivo (Tabla 19)  | Como se podrá observar más adelante, aunque hay una manipulación de los precios de la panela este sigue siendo un "buen negocio"                                | ECONÓMICO               | Con un molino de tecnología superior y con mayor productividad, lo que se puede esperar es elevar el nivel de satisfacción entre los demás cultivadores   |
| ECONÓMICO  | La percepción sobre el precio de la panela indica que el 96,8% de los cultivadores opinan que este es impuesto (Tabla No. 20) y sobre este tienen la percepción el 80% de los cultivadores (Tabla No. 21) que son los comerciantes quienes imponen el precio de la panela | Aunque no abarca el alcance del presente estudio, queda claro que el tema de manipulación del precio de la panela en la región debe ser estudiado a profundidad | ECONÓMICO-TÉCNOLOGICO   | Entre las estrategias que tiene la empresa Mieles S.A.S para acabar con la manipulación del precio de la panela está la de llegar con un gran volumen de producción directamente a los almacenes de cadena y así zanzar la intermediación. Otra estrategia es la producción de panela con valor agregado para llegar a mercados internacionales |
| TÉCNICO    | Un 68% de los cultivadores encuestados alquilan molino y realizan la molienda para obtener la panela (Tabla No. 15)   | Se observa que este es uno de los puntos a favor que tiene la empresa Mieles S.A.S para impactar positivamente a los cultivadores de la región                  | TECNOLÓGICO Y ECONÓMICO | Desde el punto de vista tecnológico la infraestructura industrial de la empresa Mieles garantiza un producto de mayor calidad y que genera mayor productividad, lo cual también impacta en lo económico   |
| TÉCNICO    | Un 35% de los cultivadores no han tenido capacitaciones en temas técnicos de sus cultivos (Tabla No. 22) y un 22,6% aún controla sus cultivos de forma empírica (Tabla No. 24)  | Se observa que aún hay una población a la que se debe penetrar y brindar apoyo técnico a través de capacitación y formación                                     | TECNOLOGICO Y ECONOMICO | La propuesta de la empresa Mieles a sus asociados no solo se basa en la puesta en marcha de un molino de tecnología similar a los ingenios de Valle del Cauca, también apuntan a la capacitación en temas técnicos, de buenas prácticas agrícolas y   |



|                 |   |   |                         |  |
|-----------------|---|---|-------------------------|--|
|                 |   |   |                         | administrativas. Tanto así que el 16% de los cultivadores (Tabla No. 19) ya han recibido capacitación por parte de Mieleles sin haber llegado a firmar convenios aún con los cañicultores.                       |
| TÉCNICO         | Un 42% de los cultivadores aún utilizan la tracción animal para la adecuación de sus cultivos (Tabla No 25)   | Esta información muestra lo atrasado que esta aun la región en la tecnificación y adecuación de sus cultivos                | TECNOLÓGICO Y ECONÓMICO | Mieleles S.A.S ha propuesto a sus asociados el acompañamiento con capacitación así como precios estables que le permitan tener un ingreso justo y que redunde en márgenes para la tecnificación de los cultivos. |
| SOCIO –CULTURAL | Se observa que un 77,4% de los cultivadores tienen contratado al personal que labora para ellos por jornal (Tabla No. 27) y ninguno tiene a su personal afiliado a algún sistema de seguridad social (Tabla No. 28) | Es la síntesis y el motivo de este estudio, la llegada de una empresa formal a un ámbito totalmente informal                | SOCIO-CULTURAL          | Mieleles dentro de los planes de capacitación a sus asociados y enseñanzas de buenas prácticas empresariales tiene definido un programa de formalización del empleo  |
|                 | Un 68% de los cultivadores piensan hacer uso del servicio de maquila de Mieleles S.A.S (Tabla No. 30)   | Hay un ambiente de optimismo con la formalización y puesta en marcha de la empresa Mieleles S.A.S en la Hoya del Río Suárez | SOCIO-CULTURAL          | La llegada de una empresa formal a un ámbito informal generará un cambio de paradigma y un nuevo conocimientos a un área de vocación informal y rural  |

**Fuente.** Autores.

Con la evaluación de las dimensiones se observa, tal como menciona Díaz (2014), que la informalidad es un fenómeno de múltiples dimensiones que puede asociarse con actividades de subsistencia a causa de la falta de empleo asalariado, por tanto con la llegada de una empresa que brinde empleo asalariado se espera que la informalidad se reduzca.

Tal como lo observan Dyllick y Hockerts, (2002) y Van Marrewijk, (2003) se infiere que la tendencia a emprender y administrar negocios que impacten positivamente el

medio ambiente o la sociedad (para este estudio se toma a la sociedad como los grupos de interés analizados) es sinérgico con los legítimos intereses de creación y aumento de riqueza de emprendedores y empresarios, que constituye la búsqueda de toda empresa. Tomando en cuenta la actividad agroindustrial de Miele S.A.S, esta riqueza debe estar en un marco de sostenibilidad a largo plazo, lo cual tiene relación con los conceptos de desarrollo sostenible.

Así mismo como menciona Porter (1990) la competitividad está en función de un territorio y a su vez está determinada por las condiciones de mano de obra, tipo de producto, calidad y características del mismo, así como el nivel de vida de la población a largo plazo. Dado lo anterior Porter establece cuatro factores que conforman el rombo de la ventaja en una región: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines, auxiliares, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Teniendo en cuenta que con la llegada de una empresa formal a un ámbito informal se está creando nuevo conocimiento en la región, se puede citar a Castañeda (2015) quien en la perspectiva del Aprendizaje Organizacional menciona que el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento. Así mismo Amponsen (1991), Dodgson (1993). Davenport & Prusak (2001), entre muchos otros autores, plantean que la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa reside en sus conocimientos.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo de investigación tuvo como fin realizar el análisis de los efectos de la puesta en marcha de la empresa Miele S.A.S., sobre los grupos de interés del sector productivo: cañicultores beneficiarios y trabajadores.

En el desarrollo de este trabajo se logró identificar el impacto de las variables de interés objeto de la investigación alrededor de aspectos desconocidos en la actividad de producción de panela en la región.

A continuación, se procede a describir las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

La principal conclusión a la que se llegó al finalizar esta investigación es sobre los paradigmas que se rompen en la región con la llegada de una empresa formal:

- El fomento del trabajo femenino en la región, un 32% de los empleados de la empresa Miele S.A.S son mujeres.
- Llegada de personal calificado a la región y posibilidad de generación de empleo calificado. El 40,7% de los trabajadores de la empresa no son oriundos del área de influencia de la empresa, el 60% de los empleados tienen estudios superiores a la secundaria.
- La formalización del trabajo en una región donde tal como se evidencia en la tabla No. 25, no existe la formalidad en la actividad de los cañicultores. El 95% de los trabajadores de la empresa tienen un contrato firmado a término indefinido y cumpliendo todos los requisitos de ley.
- Es evidente el desconocimiento técnico en el manejo de los cultivos, un 35% de los cultivadores no han tenido capacitaciones en temas técnicos de sus cultivos y un 22,6% aún controla sus cultivos de forma empírica.

- El rezago tecnológico impacta la productividad y eficacia de los cultivos en la región, un 42% de los cultivadores aun utilizan la tracción animal para la adecuación de sus cultivos.

Por otra parte se propone la siguiente recomendación analizada del desarrollo de la investigación:

- Realizar una investigación consecuente de este estudio, donde se evalúe el impacto de los comercializadores de panela sobre el precio de ésta, pues el 96,8% de los cultivadores opinan que éste es impuesto, tema lo suficientemente interesante para desarrollar una investigación futura.

Por otra parte se deja en el estudio la implementación de las siguientes estrategias para fortalecer la formalización del trabajo y el aumento de la productividad en la región:

- Aumento de la productividad de los cultivos de caña mediante la implementación de programa de capacitación a los cañicultores.
- Aumento de la producción de panela mediante la utilización de maquila con Miele S.A.S. con el uso de un molino industrial y no artesanal.
- Generar poder de negociación en el precio de la panela mediante la asociación de todos los cañicultores.
- Producción de panela pulverizada y orgánica para penetrar mercados nacionales e internacionales con un valor agregado y un mejor precio.
- Mediante alianzas estratégicas implementar a mediano plazo nuevas líneas de negocio como: producción de alcohol potable y fertilizantes.
- Capacitación y acompañamiento en los cultivos con la implementación de buenas prácticas agropecuarias y nuevas técnicas de siembra y cosecha.
- Establecer una tabla productiva donde se demuestre que por la misma cantidad de caña procesada en otros molinos, se les entrega mayor cantidad de panela.

- Creación de asociación de cañicultores para mitigar la especulación de precios de la panela.
- Creación de canales con entes gubernamentales para gestionar la mejora de las vías de la región.
- Generar confianza mediante la consecución de nuevos mercados.
- Creación de un programa de competitividad sistémica de triple hélice (donde intervenga estado, academia y empresa) para fomentar la capacitación tanto de personal de la organización como de cañicultores en temas relacionados al manejo, cultivo, formalización del empleo, SG-SST, entre otros y que esté encaminado a mejorar las condiciones técnicas y de producción tanto del personal de la empresa como de los potenciales proveedores.

Estas son las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación realizada.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía de San José de Pare. (2015). Información general de San José de Pare. [Consultado el 19 de septiembre de 2017]. Recuperado de: [http://www.sanjosedepare-boyaca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.sanjosedepare-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Amponsen, H. (1991). *Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks*. Doctoral Tesis. Queen's University at Kingston, Canada.
- Argyris, C. (1985). *Strategy Change and defensive routines*. Massachusetts, USA: Pitman Publishing Marshfield.
- Brundtland Commission. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Washington, D. C.: UN Documents.
- Cabrero, E. Orihuela, I y Ziccardi. (2009). Competitividad Urbana en México: una propuesta de medición. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*, 35(106).
- Castañeda, D., (2015). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. pp. 23-32.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Bread Books.
- Cohen, L. Manion, L. Y Morrison, K. (2007) *Research methods in education*. New York: Routledge, pp 205.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte, pp. 154 - 181.
- Contreras, O., Pedraza, A., y Martínez, M. (2017). La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33.

- Corpoica. (2008). Panela Monitor La agroindustria rural de la panela en Colombia: roles, problemática y nuevos retos. Recuperado de: <http://www.panelamonitor.org>
- Costa, M., Armijos, V., Martínez V., Loaliz, F. y Aguirre, G. (2017). Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador. *Espacios*, 38, 17.
- Davenport, T., y Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Prentice Hall.
- DANE. (2017). Inventario agropecuario en las unidades de producción agropecuaria UPA, 9ª entrega. Recuperado el 9 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-9-cultivos/9-presentacion.pdf>
- DANE. (2017). Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020. Recuperado el 07 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- DANE. (2017). Tasa de pobreza por Departamentos. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2016/Santander\\_Pobreza\\_2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2016/Santander_Pobreza_2016.pdf)
- Díaz, J. (2014). Formalización Empresarial y Laboral. En R. Infante y J. Chacaltana (Ed.), *Hacia un Desarrollo Inclusivo el Caso del Perú* (pp. 175-187). Santiago de Chile, Chile: Cepal.
- Dyllick, T. y Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning. A Review of some Literatures. *Organization Studies*, vol. 14, núm. 3, pp. 375-394.
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: implications for organizational design. Greenwich: Research in Organizational Behavior.
- Fedepanela. (2009). Manejo agronómico de la caña panelera con énfasis en el control biológico. Impreso por Roffaprint Editores Ltda. Recuperado el 9 de junio

- de 2016. Disponible en:  
[http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/manejo\\_agronomico\\_de\\_la\\_cana\\_panelera.pdf](http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/manejo_agronomico_de_la_cana_panelera.pdf)
- Freyre, G. (1943). Aspectos de la influencia de la caña sobre la vida y el paisaje del nordeste del Brasil. Espasa Calpe. Argentina.
- Gómez, D. (2014). Reestructuración del Sector Panelero en el Municipio del Socorro, Santander, Durante el Periodo de 1994 a 2013 (tesis de maestría). Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Hedberg, G. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. Handbook of Organizational Design. Oxford University Press.
- Hockerts, K. (1999). The sustainability radar. Greener Management International, 25, 29.
- Ivancevich, J. y Lorenzi, P. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review.
- López, J. (2003). Política social y competitividad económica, el problema de la pobreza en América Latina. Perú.
- Lozano, J. (2002). Empresa ciudadana un reto de innovación, Esade, Madrid 2002.
- MADR, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2017). Cadena Agroindustrial de la panela: Indicadores e instrumentos. Tomado de:  
<https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Machado, A. y Torres, J. (1991). El sistema agroalimentario. Una visión integral de la cuestión agraria en América Latina. Segunda Ed. CEGA: Bogotá.
- March, J. G., y Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and choice in organizations. Universiteit Forlaget.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five ps for strategy. California Management Review.
- Mieles S.A.S. (2016). Recuperado el 1 de octubre de 2017. Disponible en:  
[www.mieles.com.co](http://www.mieles.com.co)
- Osorio, G. (2007). Manual de buenas prácticas agrícolas -BPA- y buenas prácticas

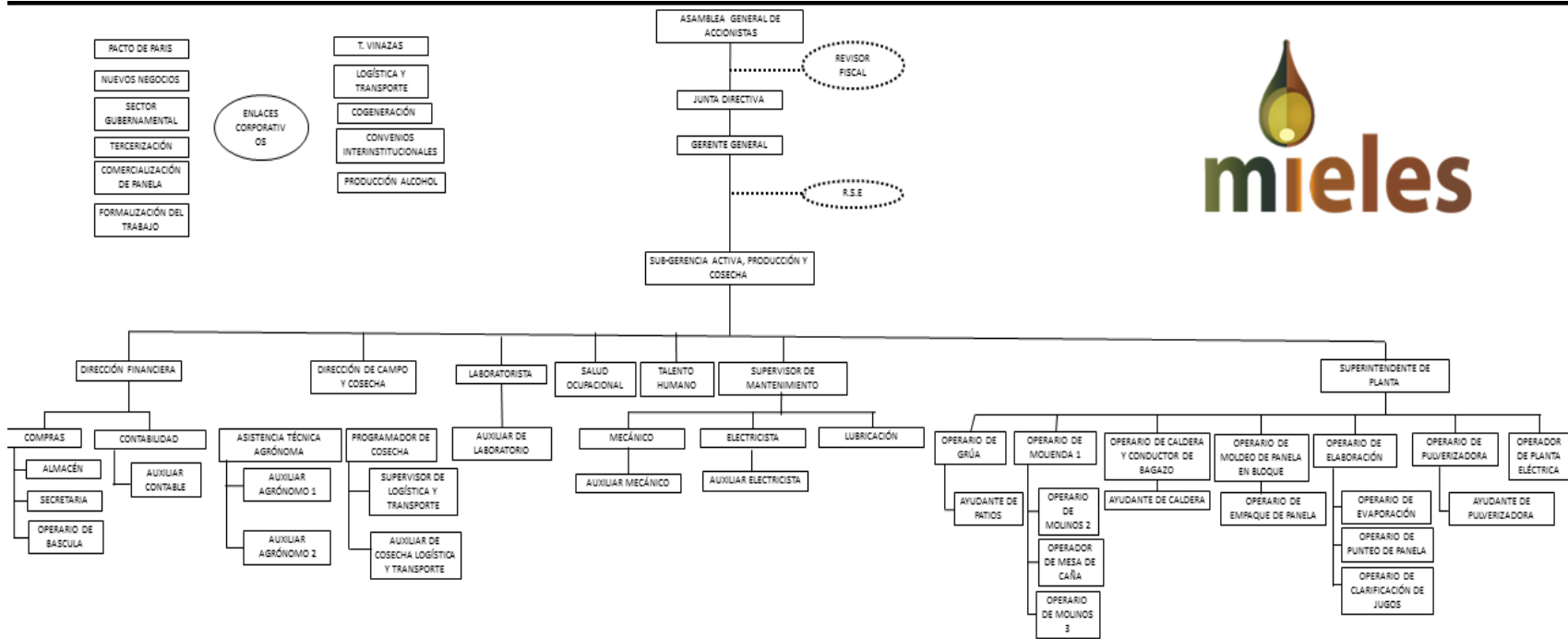


- de manufactura - BPM- en la producción de caña y panela. Medellín: FAO - MANA - Corpoica.
- Paramo, P. (Ed.). (2013). La investigación en ciencias sociales: Estrategias de investigación. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad Piloto de Colombia.
- Patiño, V. (1965). Historia de la actividad agropecuaria en América equinoccial. Imprenta departamental de Cali.
- Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J. (1991) The Learning Company. Londres: McGraw Hill.
- Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona, España: Plaza y Janes.
- Ramírez, J. (2012). Caracterización socio-demográfica del área de desarrollo rural de la Hoya del Río Suárez. Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER.
- Ranganathan, J. (1998). Sustainability rulers: Measuring corporate environmental and social performance. Sustainable enterprise perspectives. Disponible en: <http://www.wri.org/publication/sustainability-rulers>.
- Rodríguez, F. (Ed.). (2008). *Gestión de la producción: una aproximación conceptual*, Manizales, Colombia, Universidad Nacional.
- Schendel y Hofer. (1978). Strategy Formulation. Analytical concepts. Minnessota: West.
- Sobrino, L. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. Estudios Demográficos y Urbanos, núm. 50, pp. 311 - 361.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995) La Organización que Aprende. Addison-Wesley. México: Adison-Wesley.
- Vaca, R. M., Moreno M. J., Riquel. F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, pp. 3130-3143.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Journal of Business Ethics, 44(2-3), 95–105.



## **11. ANEXOS**

### **ANEXO A. Organigrama Mieleles S.A.S**



## ANEXO B. Formato encuesta empleados



### ENCUESTA SOBRE ASPECTOS SOCIO ECONOMICOS DE LOS EMPLEADOS DEL INGENIO MIELES S.A.S

Proyecto de Investigación con registro vigente ante la DIN-UPTC.

#### AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN:

**EDITH ACEVEDO PEDROZA**  
**GEIDER QUINTERO NAVARRO**

ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**INSTRUCTIVO:** El siguiente cuestionario está dirigido a los empleados del Ingenio Mieleles S.A., le pedimos que lo diligencie con total honestidad, ya que este será un insumo muy importante para la investigación.

La información que se recopilará a través de este instrumento tiene fines académicos exclusivamente, por lo que tendrá absoluta confidencialidad.

### A. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del cargo:

---

---

2. Naturaleza del cargo:

a. Operativo: \_\_\_\_ b. Administrativo: \_\_\_\_ c. Directivo: \_\_\_\_

3. Experiencia previa en el cargo actual:

a. Tiempo de experiencia (Años): \_\_\_\_

b. Nombre de la empresa:

---

c. Ciudad donde ocupaba el cargo:

---

d. Motivo del retiro:

\_\_\_\_\_

4. ¿En la empresa o entidad que lo vinculaba antes, estaba afiliado al Sistema de Seguridad Social? (Salud,

pensión, riesgos laborales, caja de compensación familiar)

a. Si: \_\_\_\_\_ b. No: \_\_\_\_\_

5. ¿En la empresa o entidad que lo vinculaba antes, contaba con prestaciones de ley? (prima, cesantías, va-

caciones remuneradas)

a. Si: \_\_\_\_\_ b. No: \_\_\_\_\_

6. Tiempo de Vinculación con la empresa MIELES S.A. (Meses): \_\_\_\_\_

7. Nivel de Escolaridad:

|                      |  |                        |  |
|----------------------|--|------------------------|--|
| Educación Primaria   |  | Título Universitario   |  |
| Educación Secundaria |  | Título de Especialista |  |
| Título de Técnico    |  | Título de Magister     |  |
| Título de Tecnólogo  |  | ¿Otro? ¿Cuál?          |  |

8.Cuál es la composición de su unidad familiar:

| <b>INTEGRANTES DE LA FAMILIA</b> | <b>Edad AÑOS</b> | <b>Género M o F</b> | <b>Nivel de Educación</b> |
|----------------------------------|------------------|---------------------|---------------------------|
| Papá                             |                  |                     |                           |
| Mamá                             |                  |                     |                           |
| Hijo 1                           |                  |                     |                           |
| Hijo 2                           |                  |                     |                           |
| Hijo 3                           |                  |                     |                           |
| Hijo 4                           |                  |                     |                           |
| Hijo 5                           |                  |                     |                           |
| Otro Familiar                    |                  |                     |                           |
| Otro Familiar                    |                  |                     |                           |

9. Usted y su familia están afiliados a algún régimen de salud, riesgos laborales o pensión:

| <b>TIPO DE BENEFICIO</b> | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>Entidad Prestadora de los Servicios</b> |
|--------------------------|-----------|-----------|--|
| Salud                    |           |           |  |

|                   |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|
| Pensión           |  |  |  |
| Riesgos Laborales |  |  |  |

10. En su hogar hay un ingreso económico diferente del suyo:

a. Sí: \_\_\_\_ ¿De quién(es)? (es):

\_\_\_\_\_

b. ¿De qué actividad proviene?:

\_\_\_\_\_

11. Lugar de residencia actual:

\_\_\_\_\_

12. Su residencia actual es:

a. Propia: \_\_\_\_ b. Familiar: \_\_\_\_ c. Arrendada: \_\_\_\_

13. Lugar donde ha vivido la mayor parte de su vida:

\_\_\_\_\_

14. Cómo se enteró de su posible vinculación con MIELES S.A.

a. Por Convocatoria Pública: \_\_\_\_ b. Por Medio Público de Información: \_\_\_\_

c. Un amigo: \_\_\_\_

d. Otra fuente. ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

## **B. INFORMACIÓN SOBRE EL VÍNCULO LABORAL CON MIELES S.A.**

15. Tipo de contrato que lo vincula con MIELES S.A.

a. A término indefinido: \_\_\_\_ b. A término definido: \_\_\_\_ c. Por prestación de Servicios: \_\_\_\_

d. ¿Otro? ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Salario básico mensual asignado a su cargo: 700.000-1000.000\_\_1.001.000-1500.000\_\_1.501.000-2.000.000\_\_2.001.000-2.500.000\_\_ más de 2.500.000\_\_

17. ¿Cuál es la función básica de su cargo?

\_\_\_\_\_

---

---

---

---

18. En el proceso de selección usted participó en:

a. Entrevistas: \_\_\_\_ b. Exámenes Escritos: \_\_\_\_ c. Pruebas sicotécnicas:

\_\_\_\_

19. Al momento de ser contratado a usted:

a. Le practicaron exámenes médicos ocupacionales de ingreso: Sí: \_\_\_\_ No:

\_\_\_\_

b. Le realizaron las afiliaciones al sistema de seguridad social: Sí: \_\_\_\_ No:

\_\_\_\_

c. Le realizaron las afiliaciones al sistema de administración de riesgos laborales :  
Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

d. Le indicaron las funciones de su cargo: Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

e. Le realizaron un proceso de inducción empresarial: Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

f. Le indicaron los propósitos empresariales: Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

g. Le dieron a conocer el Reglamento de Higiene, Seguridad y Salud  
Ocupacional: Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

20. Durante su permanencia en el cargo, a usted:

a. Ha recibido capacitaciones para el desempeño eficiente en su cargo: Sí:

\_\_\_\_ No: \_\_\_\_

b. Ha recibido capacitaciones en higiene, seguridad y salud ocupacional: Sí:

\_\_\_\_ No: \_\_\_\_

c. Le han suministrado los elementos básicos de seguridad: Sí: \_\_\_\_ No:

\_\_\_\_

d. Le indicaron los procesos de evaluación de desempeño del personal: Sí:

\_\_\_\_ No: \_\_\_\_

21. Su puesto de trabajo en MIELES S.A., lo considera:

a. Demasiado agradable: \_\_\_\_ b. Muy Agradable: \_\_\_\_ c. Agradable: \_\_\_\_

d. Poco Agradable: \_\_\_\_

e. Nada agradable: \_\_\_\_ f. Desagradable: \_\_\_\_ g. Insoportable \_\_\_\_



¿Por qué?

---

---

---

---

22. En una escala de 1 (pésimo) a 5 (excelente), como califica a MIELES S.A., con relación a:

| - ASPECTO -   | Calificación |
|---|--------------|
| Los Procesos de Liderazgo utilizados.                 |              |
| Los Procesos de Comunicación utilizados.              |              |
| Los Procesos para el manejo de quejas y reclamos.     |              |
| Los Procesos utilizados en la solución de conflictos. |              |
| Su oportunidad para participar en opiniones.          |              |
| Su oportunidad para ser creativo e innovar.           |              |
| Su oportunidad para crecer en la empresa.             |              |
| La imagen social en el municipio San José de Pare.    |              |
| El compromiso con la actividad panelera regional.     |              |
| El compromiso con sus empleados                       |              |

23. Qué servicios de Bienestar Social le ofrece MIELES S.A., a usted y su familia:

---

---

---

---

---

---

24. En una escala de 1 (pésimo) a 5 (excelente), como califica su empleo anterior con relación al empleo que tiene usted en MIELES S.A.

Calificación: \_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

---

---

25.Cuál es **SU** nivel de **satisfacción personal** como empleado de MIELES S.A.

- a. Muy satisfecho: \_\_\_\_\_
  - b. Satisfecho: \_\_\_\_\_
  - c. Poco Satisfecho: \_\_\_\_\_
  - d. Nada Satisfecho: \_\_\_\_\_
  - e. Insatisfecho: \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- Cual? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

---

26. Qué expectativas o proyectos tiene usted, como empleado de MIELES S.A.:

---

---

---

---

---

---

### C. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRAFICA

27. Edad (Años): 18-25 \_\_\_\_\_ 26-35 \_\_\_\_\_ 36-45 \_\_\_\_\_ 46-55 \_\_\_\_\_ mayor de 55 \_\_\_\_\_

28. Ciudad de Nacimiento: \_\_\_\_\_

29. Género:

a. Masculino: \_\_\_\_\_ b. Femenino: \_\_\_\_\_ c. Otro \_\_\_\_\_

Fecha de Aplicación de la Encuesta: \_\_\_\_\_

Nombre Encuestador: \_\_\_\_\_

## ANEXO C. Formato encuesta cultivadores



### ENCUESTA SOBRE ASPECTOS SOCIO ECONOMICOS DE LOS CULTIVADORES DE CAÑA QUE REALIZARÁN LA MAQUILA DE PANELA EN EL INGENIO MIELES S.A., MUNICIPIO DE SAN JOSE DE PARE

Proyecto de Investigación con registro vigente ante la DIN-UPTC.

#### AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN:

**EDITH ACEVEDO PEDROZA  
GEIDER QUINTERO NAVARRO**

ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**INSTRUCTIVO:** El siguiente cuestionario está dirigido a los cultivadores de caña panelera que realizarán la maquila de panela en el Ingenio Mieles S.A., le pedimos que lo diligencie con total honestidad, ya que este será un insumo muy importante para la investigación.

La información que se recopilará a través de este instrumento tiene fines académicos exclusivamente, por lo que tendrá absoluta confidencialidad.

### A. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del Municipio donde está ubicada la plantación:

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué extensión dedica al cultivo de Caña Panelera (Hectáreas o Fanegadas)?:

\_\_\_\_\_

3. En caso de condiciones técnicas o económicas más favorables a las que hoy tiene, ¿qué extensión adicio-

nal a la anterior, podría dedicar usted al cultivo de Caña Panelera?: (Hectáreas o Fanegadas): \_\_\_\_\_

4. ¿Es usted Propietario de la tierra destinada al cultivo de Caña Panelera?:

Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ Si no es propietario de la tierra, ¿cuál es la relación con el cultivo?:

- a. Arrendatario: \_\_\_\_ b. Siembra en Compañía: \_\_\_\_  
c. ¿Otra modalidad? ¿Cuál?

---

5. ¿Cuánto tiempo hace que usted cultiva Caña Panelera?:

- a. Como jornalero: Años: \_\_\_\_ b. Como propietario del Cultivo: Años: \_\_\_\_

6. El producto de la actividad como productor de Caña Panelera, ¿cuánto aporta a la economía familiar?:

- a. Se depende totalmente de lo que produzca económicamente la actividad:

\_\_\_\_\_

- b. Se depende en un 50.0 % de lo que produzca económicamente la actividad:

\_\_\_\_\_

- c. Se depende en un 25.0 % de lo que produzca económicamente la actividad:

\_\_\_\_\_

- d. Se depende en un \_\_\_\_ % de lo que produzca económicamente la actividad:

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es **SU** nivel de satisfacción personal como productor de Caña Panelera?:

- a. Totalmente satisfecho: \_\_\_\_ b. Muy satisfecho: \_\_\_\_ b. Satisfecho: \_\_\_\_ c.  
Poco Satisfecho: \_\_\_\_ d. Nada Satisfecho: \_\_\_\_

¿Por qué?

---

\_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué proyectos tiene usted, como productor de Caña Panelera?:

---

\_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_

## B. INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL CULTIVO DE CAÑA PANELERA

9. ¿Qué tipo de maquinaria y/o equipo utiliza en el proceso de preparación del terreno a sembrar, siembra, recolección de la cosecha y molienda de Caña Panelera?:

a. Tractor: \_\_\_\_\_ b. Tracción Animal (buey): \_\_\_\_\_ c. Azadón: \_\_\_\_\_ d. Molino: \_\_\_\_\_

d. alguna combinación de los anteriores. ¿De qué forma?

10. Hasta ahora, ¿qué destino le ha dado a la Caña Panelera que cosecha?: Marque su respuesta con una X

| - OPCIÓN -                               | Respuesta |
|--|-----------|
| Vende toda la cosecha recolectada.       |           |
| Tiene molino y realiza la molienda.      |           |
| Alquila un molino y realiza la molienda. |           |

11. ¿Recibe usted o ha recibido asesoría técnica como productor de Caña Panelera?:

Sí. \_\_\_\_\_ ¿De quién?

No. \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

12. ¿Cuándo produce Panela a quien se la vende?

a. Intermediarios: \_\_\_\_\_ b. Almacenes de cadena: \_\_\_\_\_ c. Central de abastos: \_\_\_\_\_

a. otros: \_\_\_\_\_ cual:

13. ¿el precio de la panela es regulado o impuesto en el mercado?

a. regulado: \_\_\_\_\_ b. impuesto: \_\_\_\_\_

Si es impuesto, ¿por quién?:

14. ¿cree que la intervención de intermediarios en la compra de panela afecta negativamente el precio de la caña?

a. Intermediarios: \_\_\_\_\_ b. Almacenes de cadena: \_\_\_\_\_ c. Central de abastos: \_\_\_\_\_  
 a. otros: \_\_\_\_\_ cual:

---

15. ¿De qué manera controla usted la calidad final de la Caña Panelera que cultiva? (Grados Brix)

---



---



---

16. Al personal que contrata como jornaleros o agricultores en su plantación, ¿cómo les paga?:  
 a. A destajo: \_\_\_\_\_ b. Por jornal: \_\_\_\_\_ c. Por contrato: \_\_\_\_\_  
 d. ¿Otra forma? ¿Cuál? -

---

17. Al personal que contrata como jornaleros o agricultores en su plantación, les paga como contratista:

| - OPCIÓN -   | Respuesta |
|--|-----------|
| La afiliación a Salud.                             |           |
| La afiliación a Pensión.                           |           |
| La afiliación a una ARL.                           |           |
| La afiliación a una Caja de Compensación familiar. |           |

18. ¿Cómo financia su actividad como productor de Caña Panelera? (En promedio recuerde los dos últimos Cultivos):

a. Con recursos Propios totalmente: \_\_\_\_\_ b. Con uso de crédito en su totalidad: \_\_\_\_\_  
 c. Con crédito bancario y recursos propios: \_\_\_\_\_  
 En este caso: % Crédito \_\_\_\_\_ % recursos propios \_\_\_\_\_  
 d. Recursos crédito no bancario: \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo?

---

En este caso: % Crédito \_\_\_\_\_ % recursos propios \_\_\_\_\_  
e. Otra forma de financiamiento: \_\_\_\_\_ ¿Cuál?

---

## C. INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA EMPRESA MIELES S.A.

19. ¿Qué tipo de acuerdo tiene usted con Miele S.A. para la maquila de su cosecha de Caña Panelera?:

a. Acuerdo Verbal: \_\_\_\_\_ b. Contrato Escrito: \_\_\_\_\_ c. Simple promesa de compra: \_\_\_\_\_

c. ¿Otro tipo de acuerdo o promesa de compra? ¿Cuál?

---

20. ¿Qué condiciones le impone o se han establecido en su relación comercial con Miele S.A.?

a. Cumplimiento de Criterios de Calidad: \_\_\_\_\_ b. Exclusividad de maquila:

\_\_\_\_\_

c. Volúmenes mínimos entregados por cosecha: \_\_\_\_\_

d. ¿Otro tipo de condición? ¿Cuál?

---

21. ¿Hará uso del servicio de maquila que ofrece Miele S.A. para toda su cosecha?:

Sí. \_\_\_\_\_ ¿Qué cantidad, aproximadamente?

---

No. \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

22. ¿Quién y cómo se establece el precio que obtendrá producto de la maquila de su cosecha, según el acuerdo que tiene con Miele S.A.?:

---

---

---

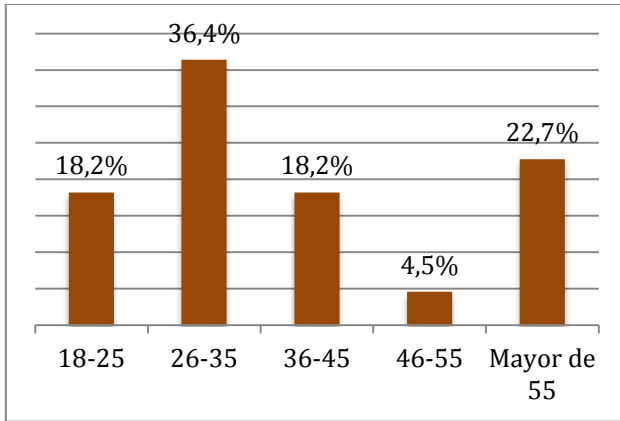
23. ¿Qué servicios adicionales le ofrecerá Miele S.A., como su proveedor de Caña Panelera?:



- a. Acompañamiento Técnico: \_\_\_\_\_ b. Suministros y Agroquímicos: \_\_\_\_\_ c.  
Capacitación: \_\_\_\_\_  
d. Financiamiento: \_\_\_\_\_  
e. ¿Otro tipo de servicio o apoyo? ¿Cuál?
-

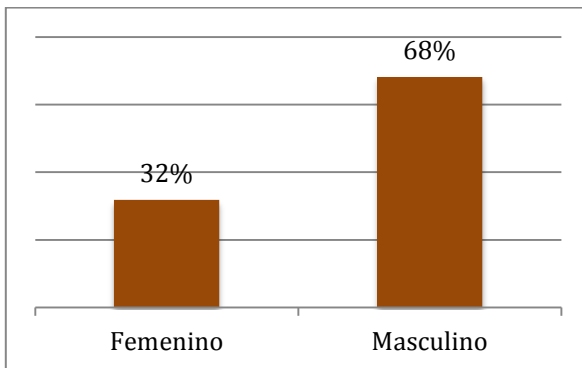
**ANEXO D. Resultados Encuesta Empleados**

**Gráfica 2.** Rango de edad de los trabajadores.



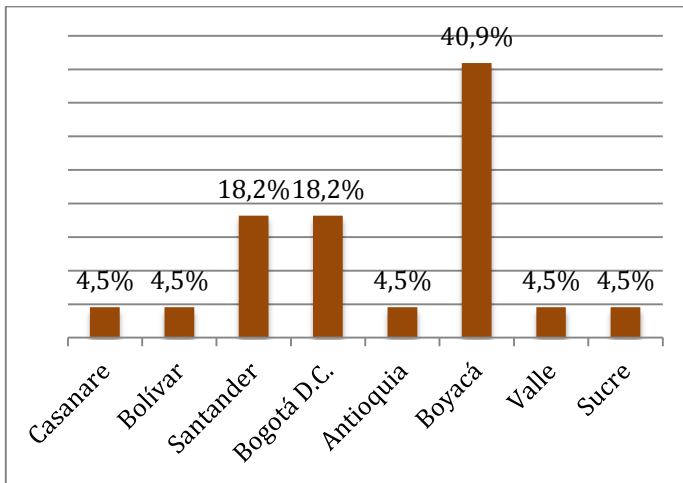
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 3.** Trabajadores por género.



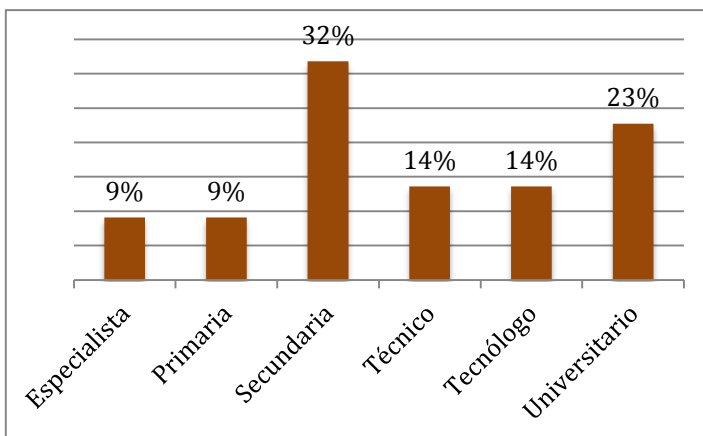
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 4.** Lugar de nacimiento.



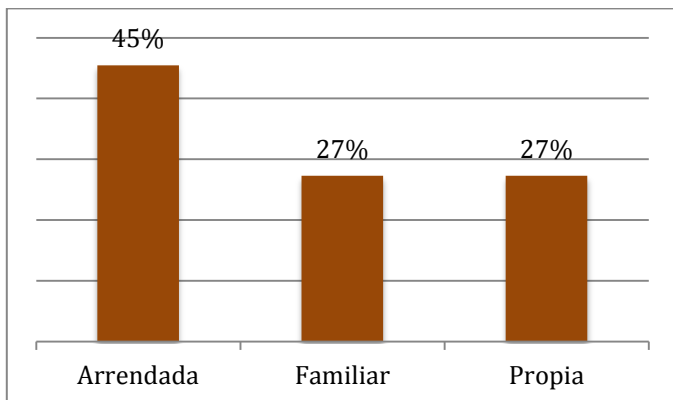
Fuente. Autores.

**Gráfica 5.** Nivel de Escolaridad.



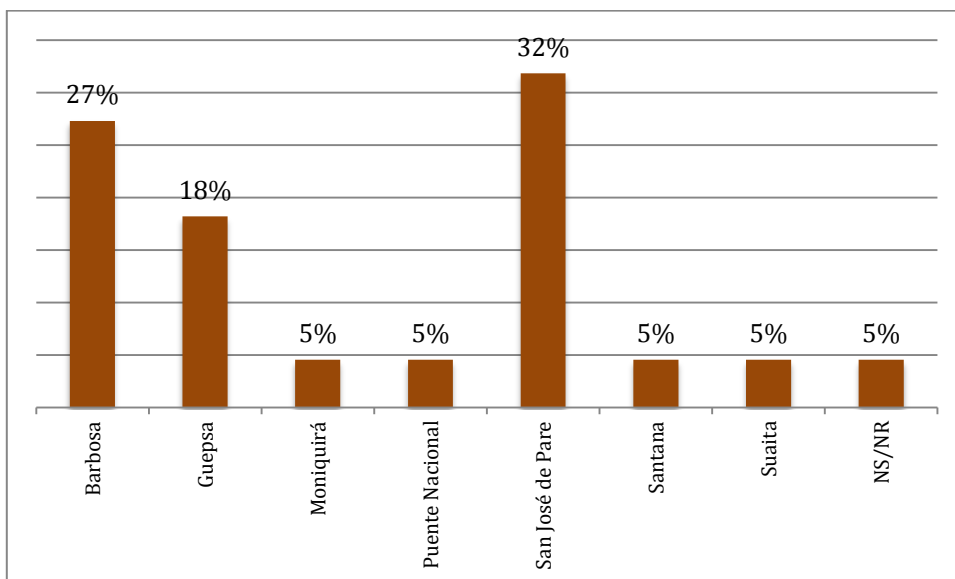
Fuente. Autores.

**Gráfica 6. Vivienda.**



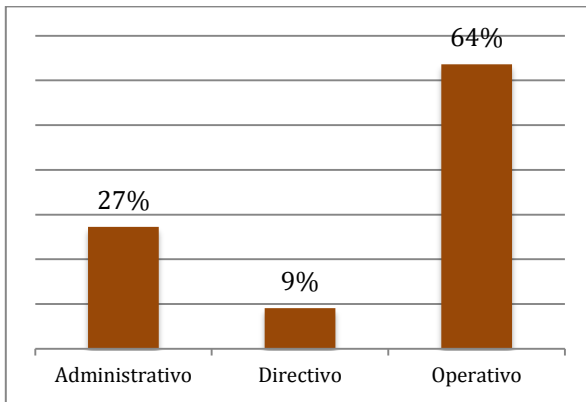
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 7. Lugar de residencia.**



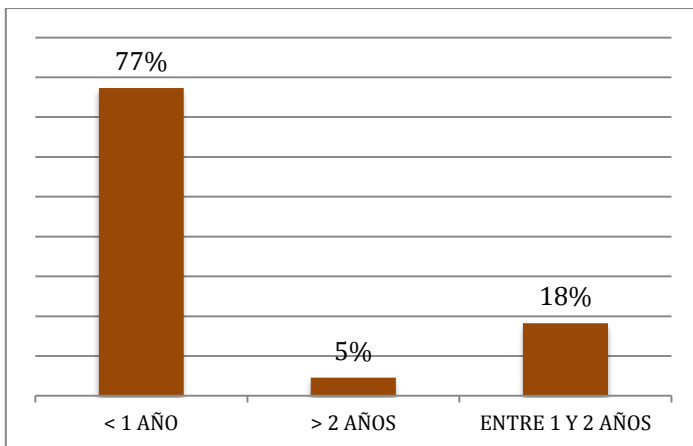
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 8.** Tipo de cargo.



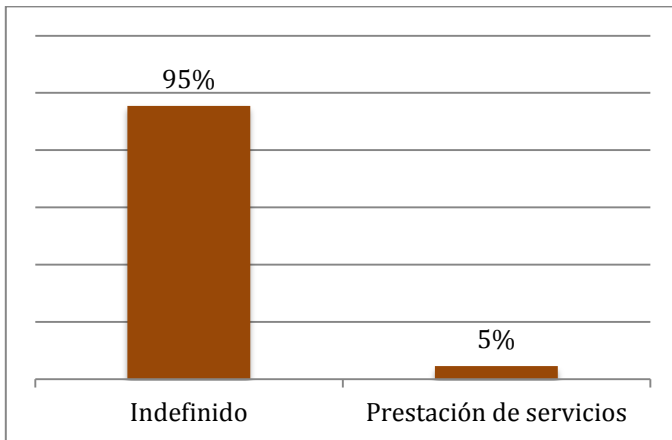
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 9.** Tiempo de vinculación con la empresa.



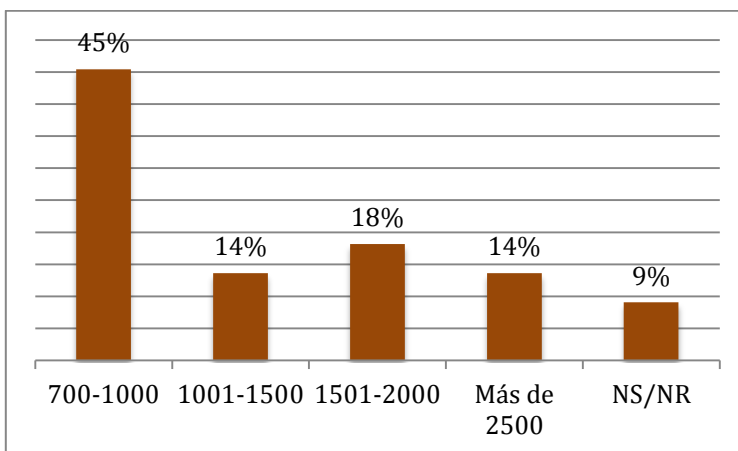
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 10.** Tipo de vinculación.



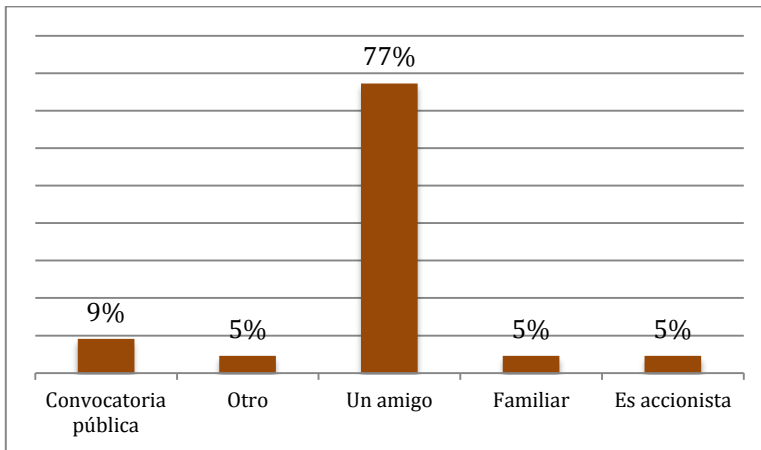
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 11.** Asignación salarial.



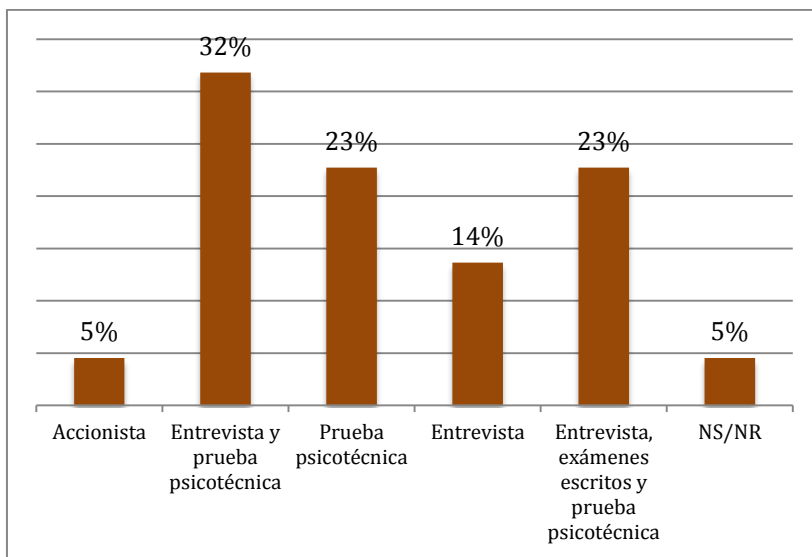
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 12. Conocimiento de la vacante.**



**Fuente.** Autores.

**Gráfica 13. Proceso de selección.**



**Fuente.** Autores.

**Tabla 7.** Inicio del vínculo contractual.

| Ítem   | SI (%) | NO (%) | NS/NR (%) |
|--|--------|--------|-----------|
| Le practicaron exámenes médicos ocupacionales                                    | 90,91  | 4,55   | 4,55      |
| Le realizaron las afiliaciones al sistema de seguridad social                    | 95,45  |        | 4,55      |
| Le realizaron las afiliaciones al sistema de administración de riesgos laborales | 95,45  |        | 4,55      |
| Le indicaron las funciones de su cargo   | 95,45  | 4,55   |           |
| Le realizaron un proceso de inducción empresarial                                | 90,91  | 9,09   |           |
| Le indicaron los propósitos empresariales  | 95,45  | 4,55   |           |
| Le dieron a conocer el reglamento de higiene, seguridad y salud ocupacional      | 95,45  | 4,55   |           |

**Fuente.** Autores.

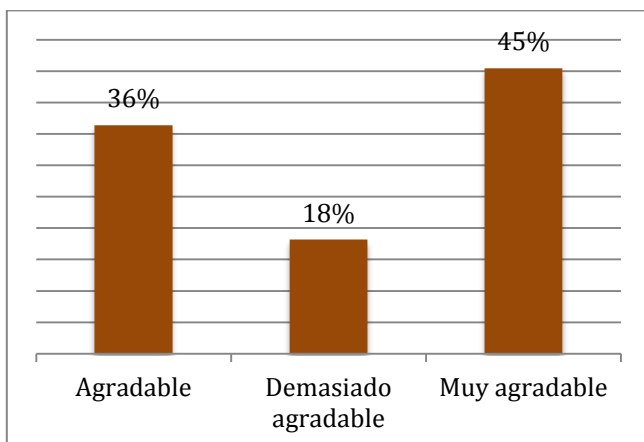
**Tabla 8.** Permanencia en el cargo.

| Ítem   | SI (%) | NO (%) | NS/NR (%) |
|--|--------|--------|-----------|
| Ha recibido capacitación para el desempeño eficiente de su cargo     | 36,36  | 59,09  | 4,55      |
| Ha recibido capacitaciones en higiene, seguridad y salud ocupacional | 72,73  | 27,27  |           |
| Le han suministrado los elementos básicos de seguridad               | 95,45  | 4,55   |           |
| Le indicaron los procesos de evaluación de desempeño de personal     | 77,27  | 22,73  |           |

**Fuente.** Autores.



**Gráfica 14.** Nivel de agrado en el cargo.



**Fuente.** Autores.

**Tabla 9.** Calificación de los trabajadores a procesos realizados por Miele S.A.S.

| Ítem   | Calificación |
|--|--------------|
| Los Procesos de Liderazgo utilizados                 | 4,20         |
| Los Procesos de Comunicación utilizados              | 4,45         |
| Los Procesos para el manejo de quejas y reclamos     | 4,09         |
| Los Procesos utilizados en la solución de conflictos | 4,27         |
| Su oportunidad para participar en opiniones          | 4,68         |
| Su oportunidad para ser creativo e innovar           | 4,64         |
| Su oportunidad para crecer en la empresa             | 4,50         |
| La imagen social en el municipio San José de Pare    | 4,45         |
| El compromiso con la actividad panelera regional     | 4,78         |
| El compromiso con sus empleados                      | 4,67         |

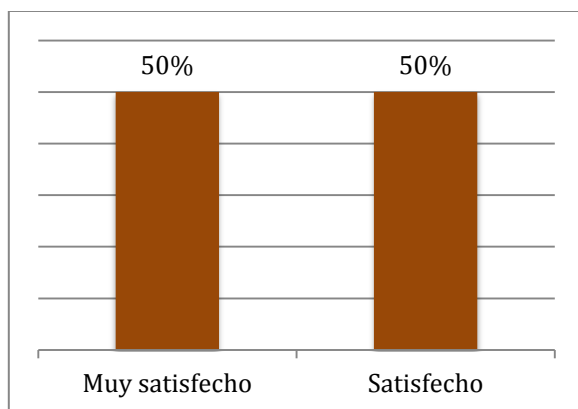
**Fuente.** Autores.

**Tabla 10.** Percepción de bienestar social por parte de los trabajadores.

| Ítem   | Porcentaje |
|--|------------|
| Caja de Compensación                               | 41         |
| Caja de Compensación e integraciones               | 9          |
| Caja de Compensación y seguridad social            | 5          |
| Estabilidad económica                              | 18         |
| Estabilidad laboral, calidad humana y apoyo social | 5          |
| Ninguna  | 9          |
| Operatividad de Trabajo                            | 5          |
| NS/NR  | 9          |

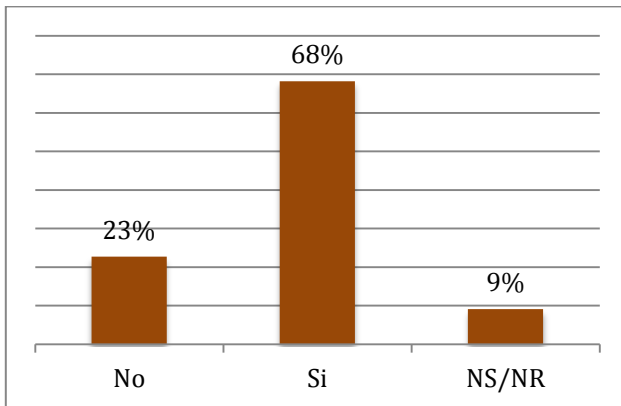
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 15.** Nivel de satisfacción personal con el trabajo en Mieleles S.A.S



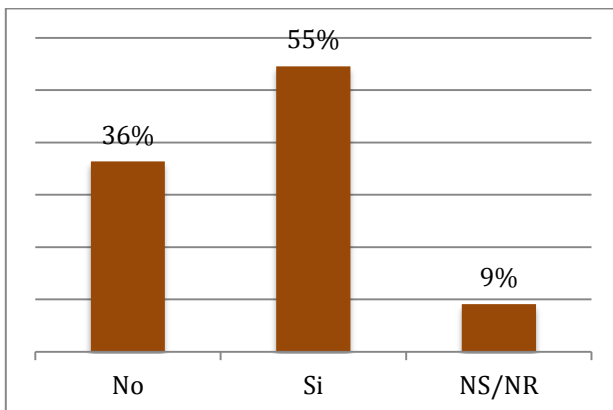
**Fuente.** Autores.

**Gráfica 16.** Vinculación al sistema de seguridad social en el anterior empleo.



**Fuente.** Autores.

**Gráfica 17.** Pago de prestaciones de ley en el empleo anterior.



**Fuente.** Autores.

**ANEXO E. Resultado Encuesta Cultivadores**

**Tabla 11.** Municipios en los cuales están ubicadas las plantaciones de caña.

| <b>NOMBRE DEL MUNICIPIO DONDE ESTÁ UBICADA LA PLANTACIÓN</b> | <b>CANTIDAD DE CULTIVOS POR MUNICIPIO</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--|---|-------------------|
| GÜEPSA   | 9   | 29,0              |
| SANTA ANA  | 7   | 22,6              |
| BARBOSA  | 4   | 12,9              |
| SAN JOSE DE PARE   | 4   | 12,9              |
| GAMBITA  | 2   | 6,5               |
| SUAITA   | 2   | 6,5               |
| CHIPATA  | 1   | 3,2               |
| CHITARAQUE   | 1   | 3,2               |
| VELEZ  | 1   | 3,2               |

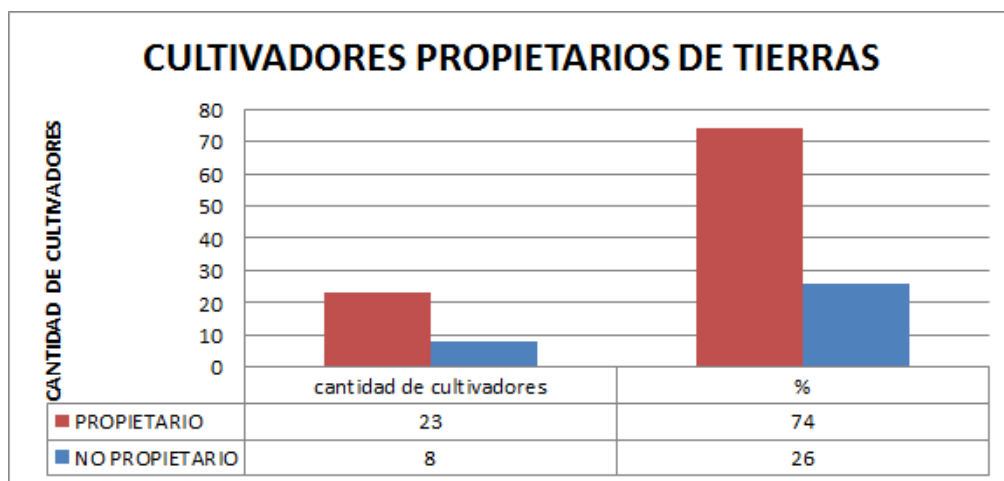
**Fuente.** Autores.

**Tabla 12.** Departamentos en los Cuales están ubicadas las plantaciones de Caña.

| <b>DEPARTAMENTO</b> | <b>CANTIDAD DE PLANTACIONES POR DEPARTAMENTO</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|--|-------------------|
| SANTANDER           | 19   | 61                |
| BOYACA              | 12   | 39                |

**Fuente.** Autores.

**Gráfica 18.** Cultivadores propietarios de Tierras.



Fuente. Autores.

**Tabla 13.** Tiempo y Forma como han cultivado la Caña.

| FORMA COMO HAN CULTIVADO CAÑA | CANTIDAD DE CULTIVADORES | CANTIDAD PROMEDIO CULTIVANDO CAÑA EN AÑOS |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| Jornalero                     | 4                        | 29  |
| Propietario del cultivo       | 30                       |   |

Fuente. Autores.

**Tabla 14.** Promedio de Hectáreas por cultivador.

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| PROMEDIO DE HECTÁREAS POR CULTIVADOR | 13,15 |
| DESVIACIÓN ESTANDAR                  | 11,4  |

Fuente. Autores.

**Tabla 15.** Destino que se le ha dado a la caña panelera que se cosecha.

| DESTINO QUE SE LE HA DADO A LA CAÑA PANELERA QUE SE COSECHA | CANTIDAD DE CULTIVADORES | PORCENTAJE |
|---|--------------------------|------------|
|---|--------------------------|------------|

|  |    |    |
|--|----|----|
| Tiene molino y realiza la molienda       | 10 | 32 |
| Alquila un molino y realiza la molienda. | 21 | 68 |

Fuente. Autores.

**Tabla 16.** Porcentaje de aporte a economía Familiar.

| <b>PORCENTAJE DE APOORTE<br/>A ECONOMÍA FAMILIAR</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--|-------------------|
| 100  | 25,8              |
| 70-90  | 19,4              |
| 30-50  | 25,8              |
| 10-25  | 25,8              |

Fuente. Autores.

**Tabla 17.** Forma de financiar el cultivo.

| <b>FORMA DE FINANCIAR EL CULTIVO</b>    | <b>CANTIDAD DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|---------------------------------|-------------------|
| Con crédito bancario y recursos propios | 12                              | 38,7              |
| Con recursos Propios totalmente         | 17                              | 54,8              |
| Con uso de crédito en su totalidad      | 1                               | 3,2               |
| Recursos crédito no bancario            | 1                               | 3,2               |

Fuente. Autores.

**Tabla 18.** Porcentaje Financiamiento de cultivos de aquellos cultivadores que financian parte de su cultivo.

| <b>% CRÉDITO</b> | <b>% RECURSOS PROPIOS</b> |
|------------------|---------------------------|
| 26,25            | 73,75                     |

Fuente. Autores.

**Tabla 19.** Nivel de satisfacción de cultivadores.

| <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b> | <b>CANTIDAD DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Poco satisfecho              | 3                               | 10                |
| Muy satisfecho               | 8                               | 26                |
| Satisfecho                   | 19                              | 61                |
| Totalmente satisfecho        | 1                               | 3                 |

**Fuente.** Autores.

**Tabla 20.** Percepción sobre el precio de la panela por parte de los cultivadores.

| <b>IMPUESTO O REGULADO</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------|-------------------|
| IMPUESTO                   | 96,8              |
| REGULADO                   | 3,2               |

**Fuente.** Autores.

**Tabla 21.** Percepción de los cultivadores sobre quién impone el precio de la panela.

| <b>POR QUIEN</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|------------------|-------------------|
| COMERCIANTES     | 80                |
| INTERMEDIARIOS   | 20                |

**Fuente.** Autores.

**Tabla 22.** Cantidad de cultivadores que han recibido capacitación.

| <b>HAN O NO HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN</b> | <b>CANTIDAD DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|---------------------------------|-------------------|
| Si han recibido capacitación              | 20                              | 65                |
| No han recibido capacitación              | 11                              | 35                |

**Fuente.** Autores.

**Tabla 23.** Capacitación a los cultivadores.

| <b>QUIÉN HA CAPACITADO</b> | <b>No. DE CULTIVADORES</b> | <b>%</b> |
|----------------------------|----------------------------|----------|
| FEDEPANELA                 | 3                          | 10       |
| MIELES S.A.S               | 5                          | 16       |
| CASAS COMERCIALES          | 7                          | 23       |
| CORPOICA-FEDEPANELA        | 1                          | 3        |
| SENA                       | 1                          | 3        |
| FEDEPANELA-MIELES S.A.S.   | 1                          | 3        |
| SIMPA-SENA-MIELES-CORPOICA | 2                          | 6        |

**Fuente.** Autores.

**Tabla 24.** Forma de controlar la calidad de los cultivos por parte de los cultivadores.

| <b>FORMA DE CONTROLAR LA CALIDAD DE LOS CULTIVOS</b> | <b>No. DE CULTIVADORES</b> | <b>%</b> |
|--|----------------------------|----------|
| BUENAS PRACTICAS AGROPECUARIAS                       | 4                          | 12,9     |
| BUENA FERTILIZACIÓN Y CONTROL DE MALEZAS             | 15                         | 48,4     |
| EMPIRICAMENTE  | 7                          | 22,6     |
| MIDIENDO GRADOS BRUX CON REFRACTOMETRO               | 5                          | 16,1     |

**Fuente.** Autores.

**Tabla 25.** Tipo de maquinaria utilizada en el cultivo

| <b>TIPO DE MAQUINARIA UTILIZADA EN EL CULTIVO</b> | <b>No. DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|----------------------------|-------------------|
| Azadón-molino                                     | 6                          | 19                |
| Tractor-azadón-molino                             | 10                         | 32                |
| Tracción animal-azadón y molino                   | 4                          | 13                |
| Tractor- tracción animal-azadón y molino          | 9                          | 29                |
| Tractor-molino                                    | 1                          | 3                 |
| Tractor   | 1                          | 3                 |

**Fuente.** Autores.



**Tabla 26.** Proyectos que tienen los cultivadores

| <b>PROYECTOS QUE TIENEN LOS CULTIVADORES</b> | <b>No. DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--|----------------------------|-------------------|
| Mejorar cultivos                             | 18                         | 58                |
| Comprar más tierra                           | 3                          | 10                |
| Aumentar la producción                       | 8                          | 26                |
| Otros  | 2                          | 6                 |

Fuente. Autores.

**Tabla 27.** Pago a los empleados por parte de los cultivadores.

| <b>COMO SE LES PAGA A LOS EMPLEADOS</b> | <b>No. DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|----------------------------|-------------------|
| Contrato                                | 7                          | 22,6              |
| Jornal                                  | 24                         | 77,4              |

Fuente. Autores.

**Tabla 28.** Afiliación al sistema de seguridad social por parte de los cultivadores.

| <b>SEGURIDAD SOCIAL</b>                        | <b>NO (%)</b> | <b>SI (%)</b> |
|--|---------------|---------------|
| Afiliación a Salud                             | 100           | 0             |
| Afiliación a Pensión                           | 100           | 0             |
| Afiliación a una ARL                           | 100           | 0             |
| Afiliación a una Caja de Compensación familiar | 100           | 0             |

Fuente. Autores.

**Tabla 29.** Tipo de Acuerdo con Miele S.A.S. y los cultivadores.

| <b>TIPO DE ACUERDO CON MIELES S.A.S.</b> | <b>NO DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--|---------------------------|-------------------|
| Contrato escrito                         | 16                        | 51,6              |
| Acuerdo verbal                           | 9                         | 29,0              |
| Simple promesa de compra                 | 1                         | 3,2               |
| No hay acuerdo                           | 5                         | 16,1              |

**Fuente.** Autores.

**Tabla 30.** Cultivadores que harán uso del servicio de maquila de Miele S.A.S.

| <b>HARÁ USO DEL SERVICIO DE MAQUILA</b> | <b>No. DE CULTIVADORES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|----------------------------|-------------------|
| SI                                      | 21                         | 68                |
| N/A                                     | 4                          | 13                |
| NO                                      | 6                          | 19                |

**Fuente.** Autores.