



**ASPECTOS RELEVANTES DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO: UNA
MIRADA AL ENTORNO 2015-2019, CONLLEVANDO AL RECONOCIMIENTO DE
LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

MARIA CAMILA BALLESTEROS ESCOBAR

Cód.: 20701728619

HYLLARY MELIZA PALACIO ARCHER

Cód.: 20701629563

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

Programa de Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santiago de Cali, Colombia

2021

**ASPECTOS RELEVANTES DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO: UNA
MIRADA AL ENTORNO 2015-2019, CONLLEVANDO AL RECONOCIMIENTO DE
LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

MARIA CAMILA BALLESTEROS ESCOBAR

HYLLARY MELIZA PALACIO ARCHER

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL

Director (a):

Paola Andrea Bobadilla Ortiz, Economista – MBA

Línea de Investigación:

CRECIMIENTO Y DESARROLLO

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

Programa de Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santiago de Cali, Colombia

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado titulado

**Ventajas Competitivas del Sector Panelero Colombiano, Tomando
Como Referencia La Dinámica del Mercado entre 2015-2019,**

Cumple con los requisitos para optar Al título de:

Profesional en Comercio Internacional

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá, Diciembre, 2021.

Dedicatoria

Mi título de profesional es uno de mis mayores logros como mujer, a Dios agradezco y dedico todo esto, sin el todo esto no sería posible, cada una sus bendiciones hicieron posible llegar hasta donde estoy. Mi mamá y abuela, a ellas dedico mis triunfos en la vida, ellas han dado todo de sí, para yo poder lograr mis metas. Me dan el apoyo económico, emocional y moral para seguir día a día sin vencerme y esforzarme por mis metas.

Cada uno de los amigos y familiares que a lo largo de la carrera estuvieron a mi lado, a ellos dedico este logro, porque sé que cada pequeño aporte logró este gran triunfo.

María Camila Ballesteros Escobar

Dedicarles este triunfo a mis padres, ellos depositaron su confianza y esperanzas en mí para comenzar mi carrera profesional y en este momento cuando estoy culminando esta hermosa etapa de mi vida. Solo tengo palabras de agradecimiento y amor hacia ellos por estar a mi lado en todo momento.

Hyllary Meliza Palacio Archer

Agradecimientos

A Dios agradecemos por estar con nosotros en este proceso de cursar una carrera universitaria, por ser quien nos diera alientos de seguir adelante para cumplir nuestras metas soñadas y poder enorgullecer a nuestras familias.

A la Universidad Antonio Nariño por ser quien nos formo y educo al punto de obtener nuestro titulo como profesionales, agradecer muchisimo a nuestra tutora Paola Bobadilla que con sus conocimientos y apoyo nos guió a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba

También quiero agradecer a mi compañera Maria Camila, por apoyarme aún cuando mis ánimos decaían. Queremos hacer una mención especial para nuestros padres, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

Muchas gracias a Todos

María Camila Ballesteros Escobar

Hyllary Meliza Palacio Archer

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
1. ESTUDIO PRELIMINAR	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1 <i>Formulación del Problema</i>	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo General	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. ANTECEDENTES Y/O ESTADO DEL ARTE.....	7
4. MARCO TEÓRICO	10
4.1 Teoría del Crecimiento Económico	10
4.2 Modelo de la Matriz DOFA.....	11
4.2.1 ¿Cómo se puede hacer una matriz DOFA?.....	12
4.3 Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter	12
.....	13
4.3.1 Competidores potenciales	14
4.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
4.3.3 Productos Sustitutos	15
4.3.4 Poder de Negociación de los Clientes	16
4.3.5 Intensidad de la competencia actual.....	17
5. MARCO LEGAL	18
6. ALCANCE	20
7. JUSTIFICACIÓN	21
7.1 Hipótesis de la Investigación	22
8. METODOLOGÍA	23
8.1 Definición y justificación del tipo de estudio	23
8.2 Fuentes de información secundaria	23
8.3 Técnicas e instrumentos para recolectar y analizar la información	24
9. RESULTADOS Y ANÁLISIS	29
9.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO 2015 - 2019	29
9.1.1 Sector panelero 2015 – 2017.....	29

9.1.2 Sector Panelero 2018 – 2019.....	33
9.2 ASPECTOS RELEVANTES DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO, CONFORME A LOS ESCENARIOS Y TENDENCIAS DEL MERCADO	42
9.2.1 Tendencias del sector panelero en Colombia 2015 – 2019.....	42
9.2.2 Análisis interno y externo del sector panelero en Colombia.....	43
<i>Aspectos internos del sector panelero colombiano 2015-2019</i>	<i>43</i>
9.3 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO ..	47
9.3.1 La Amenaza de Nuevos Entrantes.....	48
9.3.2 El Poder de Negociación de los Clientes	50
9.3.3 El poder de negociación de los proveedores	50
9.3.4 La amenaza de productos y servicios sustitutivos	51
9.3.5 Rivalidad entre los competidores del sector.....	51
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla. 1. <i>Normatividad en relación al del sector panelero colombiano</i>	18
Tabla. 2. <i>Estrategia de Búsqueda para recolectar y analizar la información.....</i>	25
Tabla. 3. <i>Descripción de las variables, que se tienen en cuenta para la valoración, en la construcción de matriz de factores ponderados.....</i>	26
Tabla. 4. <i>Descripción de la valoración, en cuanto a la calificación de las variables del sector panelero colombiano entre 2015 al 2019, conforme al criterio de las investigadoras</i>	27
Tabla. 5. <i>Resumen de caracterización del sector panelero, conforme al análisis de factores ponderados, teniendo en cuenta variables en la dinámica del mercado colombiano 2015-2019</i>	38
Tabla. 6. <i>Preferencia del consumo extranjero e internacional.....</i>	42
Tabla. 7. <i>Análisis interno del sector panelero colombiano: Debilidades y Fortalezas, 2015-201</i>	43

Tabla. 8. <i>Análisis externo del sector panelero colombiano: Amenazas y Oportunidades, 2015-2019</i>	44
Tabla. 9.	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura. 1. <i>Producción mundial de panela en toneladas (2015-2018)</i>	3
Figura. 2. <i>Participación conforme a los núcleos regionales en el mercado panelero de Colombia, áreas sembradas por hectáreas y producción, 2019</i>	4
Figura. 3. <i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	13
Figura. 4. <i>Evolución del Rendimiento y Producción de Panela en Toneladas en los principales departamentos de Colombia, conforme a los años 2015, 2016 y 2017</i>	30
Figura. 5. <i>Producción de panela mundial (2015-2017)</i>	33
Figura. 6. <i>Toneladas de producción por zonas geográficas en Colombia (2017)</i>	34
Figura. 7. <i>Análisis de las fuerzas del mercado, sector panelero 2015-2019, conforme a la visión del Diamante de Porter</i>	52

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo. 1. <i>Antecedentes de investigación rastreados en el contexto colombiano</i>	62
Anexo. 2. <i>Antecedentes de investigación rastreados en el contexto Internacional</i>	64
Anexo. 3. <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter al mercado panelero colombiano</i>	65
Anexo. 4. <i>Análisis estructural del sector panelero en Colombia</i>	66

RESUMEN

Debido a que la Panela es un producto representativo de Colombia, seguido del Café, se considera importante reconocer las cinco fuerzas de Porter, porque con ello, se identificó como se encuentra el sector panelero, descubriendo las ventajas y desventajas, tomando como referente la dinámica entre los años 2015 – 2019. El método es de tipo inductivo, así mismo, descriptivo, con enfoque histórico documental. Después de un minucioso rastreo, caracterizar el sector panelero, así como destacar aspectos claves. Una de las conclusiones, es que se considera necesario visibilizar mercados que reconozcan sus precios, productos, proveedores, para con ello reducir la brecha de la falsificación de panela, lo cual no solo afecta el comportamiento del mercado y de la economía, sino que trae consigo diversas consecuencias en la salud de las personas.

Palabras Claves: Sector Panelero, Ventajas Competitivas, Fuerzas del Mercado, Diamante de Porter, Rastreo, Análisis.

ABSTRACT

Taking into account that Panela is a representative product of Colombia, followed by Coffee, this research work considers important to recognize Porter's five forces in order to identify how the state of El sector Panelero in our country is. To do that, the dynamics between 2015 – 2019 were addressed and different advantages and disadvantages were discovered. The method used to this research process was inductive-descriptive, with a Documentary Historical approach. After collecting and analyzing the data, one conclusion that can be drawn is related to the necessity of making visible markets that recognize prices, products and suppliers. It is essential in order to reduce the gap of panela counterfeiting, which not only affects the adequate development of the market and the economy, but also causes negative consequences on people's health.

Key Words: Panelero Sector, Competitive Advantages, Market Forces, Porter's Diamond, Tracking, Analysis.

INTRODUCCIÓN

El sector panelero es la segunda agroindustria después del café (Ministerio de Agricultura 2019), contribuyendo así, al desarrollo del sector agropecuario, económico y sociocultural; sin embargo se ha notado que esta actividad no ha tenido el alcance que se pudiera esperar, dado que el protagonismo ha recaído en el sector de la caña de azúcar, insumo principal en la producción de la panela. Por tanto, se consideró importante rastrear información que permitió describir la ventaja competitiva del sector panelero colombiano, tomando como referencia los años 2015 al 2019, destacando el aprovechamiento y las tendencias de las fuerzas del mercado internacional.

Dentro del método utilizado, se destaca que es de tipo inductivo - descriptiva, cuantitativa con enfoque histórico documental, llegándose a conclusiones específicas; tomándose como soporte teórico la del crecimiento económico y la ventaja competitiva de Porter, las cuales brindaron variables de análisis, sirviendo en el constructo; empezando por la descripción del sector panelero colombiano 2015 al 2019, conllevando a destacar aspectos relevantes en la dinámica de los escenarios interno y externo, por medio de un rastreo de información consolidándose en una matriz DOFA, y terminando con el establecimiento de algunas ventajas competitivas identificadas en todo el proceso, sirviendo finalmente en la construcción de un Diamante de Porter adaptado conforme a los análisis a las fuerzas del sector panelero y poder cerrar con algunas conclusiones y recomendaciones destacables a favor de empresarios, gremios alrededor del tema y por supuesto también al sector académico interesados en la dinámica panelera como negocio nacional e internacional.

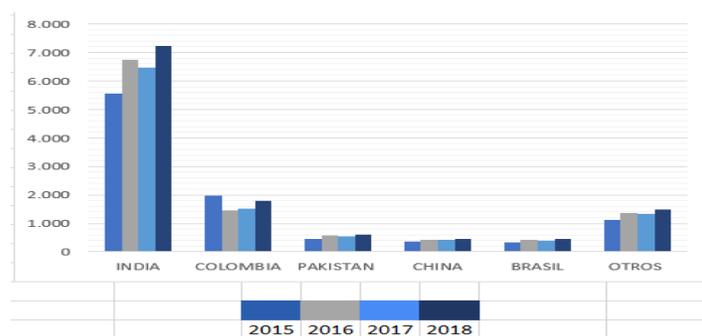
1. ESTUDIO PRELIMINAR

1.1 Planteamiento del Problema

Al revisarse la producción mundial entre el 2015-2019, se detectó que Colombia es la segunda región del mundo después de la india con mayor producción de toneladas de panela, en tercer lugar, le sigue Pakistán, seguido de china y Brasil (Ministerio de Agricultura 2019), cómo se observa en la siguiente figura, la tendencia creciente de la India, por encima de los otros mercados.

Figura. 1.

Producción mundial de panela en toneladas (2015-2018)



Fuente: Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2019

En consecuencia, se puede decir que el sector panelero es la segunda agroindustria más importante en Colombia después del café (Ministerio de Agricultura, 2019).

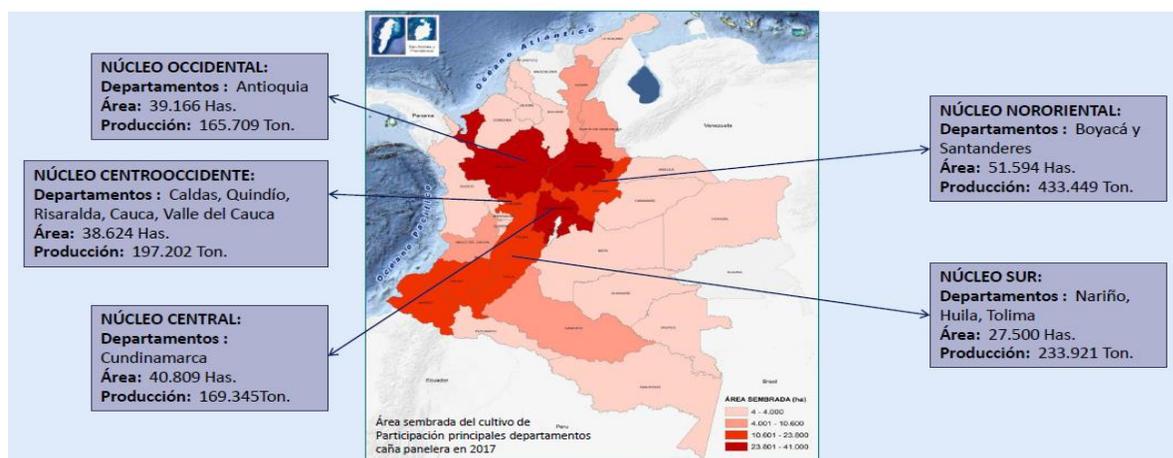
En consecuencia la panela tiene gran importancia social, en la que han venido participando 350.000 familias, generando alrededor entre 45 millones de jornadas al año y

promoviendo el empleo directo con ganancias de producción en un 99% al mercado interno y ocupando el 12% de la población rural (Ministerio de Agricultura, 2019).

De acuerdo con el Comité Municipal de Corpoica que conforma 276 organizaciones en el país, la Caña de Panela se cultiva en 511 municipios de 28 departamentos y es el eje de la economía de alrededor de 164 municipios, concentrando el cultivo en un 83% en el área (Ministerio de Agricultura, 2019), como se observa en la figura a continuación.

Figura. 2.

Participación conforme a los núcleos regionales en el mercado panelero de Colombia, áreas sembradas por hectáreas y producción, 2019



Nota. Se resalta las áreas sombreadas, entre los cinco núcleos geográficos que tiene Colombia

Fuente: Tomada del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2019).

Tradicionalmente ha existido una demanda soportada con 2.200 hectáreas sembradas (Min Agricultura, 2019), por lo cual al rastrearse a Fedepanela, (2019) se detecta que las regiones de mayor influencia son: Boyacá, Cundinamarca, Cauca, Antioquia, Santander,

Nariño, Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Norte de Santander, Risaralda y Huila, concentrando el 83% del área cultivada (Ministerio de Agricultura, 2019).

En Colombia, los agricultores realizan un cuidadoso proceso orgánico y natural para su producción, a pesar de que la panela es un alimento tradicional que ha perdido fuerza en estratos altos, debido que el consumo de esta se hace más a través de sustitutos como el azúcar, llegándose a plantear preguntas como: ¿existen ventajas competitivas alrededor del sector panelero colombiano? ¿El gobierno ha venido promoviendo investigaciones asociadas a la industria panelera? Al hacer investigaciones del Valle del Cauca, se detecta conforme a estudios a nivel nacional que esta región es uno de los cinco núcleos de producción, siendo el de centro occidente (Universidad de los Andes, 2019), destacándose una baja producción debido a efectos derivados de las quemas y de las fumigaciones con glifosato, este químico favorece la maduración de la caña, afectando cultivos cercanos (ElPais.com, 2017).

1.1.1 Formulación del Problema

En prospectiva, Colombia aspira con el apoyo de Pro Colombia seguir impulsando destinos internacionales partiendo de una ventaja competitiva y en este sentido no se puede dejar de lado a los productores paneleros, denotándose el valor nutritivo de este tipo de producto alimenticio (Universidad de los Andes, 2019), siendo esto una fortaleza, que conlleve al reconocimiento de ventajas competitivas a favor del sector panelero nacional, mediante la identificación de factores y/o variables resumidos en un diamante competitivo de Porter (Agro net- Min Agricultura, 2021).

¿Por qué es importante destacar aspectos relevantes en el sector panelero colombiano, que lleven al reconocimiento de las ventajas competitivas en el mercado, tomando como referencia el periodo 2015-2019?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Describir aspectos relevantes del sector panelero en Colombia, tomando como referencia la dinámica del entorno entre 2015-2019, conllevando al reconocimiento de las ventajas competitivas en el mercado internacional.

2.2 Objetivos Específicos

Caracterizar el sector panelero colombiano entre 2015 al 2019, identificando variables importantes conforme a las fuerzas del mercado.

Destacar aspectos relevantes del sector panelero colombiano, resumiéndose en una matriz de análisis DOFA, conforme al rastreo de información entre el 2015 al 2019, que dé cuenta de los escenarios y las tendencias del mercado.

Establecer las Ventajas Competitivas del sector panelero en Colombia, conforme a la dinámica del mercado 2015-2019, conllevando a la construcción del Diamante de Porter.

3. ANTECEDENTES Y/O ESTADO DEL ARTE

Según indicadores de Producción y de Mercado de la Cadena Agroindustrial de la panela, la producción se concentra relativamente en 5 países como se mostró anteriormente en el planteamiento, siendo la India, Colombia, Pakistán, China, y Brasil, de acuerdo a la figura 1. Cabe mencionar, que estudios realizados por el Dane y la Dian (2019) señalaron que históricamente el principal aliado comercial para Colombia ha sido Estados Unidos, durante los últimos 4 años este mercado representó el 39%, y a su vez, ha despertado el interés de países europeos tales como Países Bajos, Francia, Suiza, que indicaron un 73% de índice de exportaciones en panela.

En concordancia con lo anterior, se realizó una búsqueda de literatura bibliográfica, de informes nacionales e internacionales sobre algunas investigaciones que abordan el tema, los cuales se pueden visibilizar en el Anexo 1, listándose cuatro [4] antecedentes identificados a nivel nacional, de repositorios de universidades como la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, concluyendo que Fedepanela solicita a las autoridades competentes la entrega de los informes sobre los resultados de la verificación de las importaciones de Brasil y Ecuador en lo referente a visitas de campo, manifiestos de aduana e inspecciones del INVIMA, conforme a Fedepanela en UNAD, (2020).

Con respecto a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, encontraron el diagnóstico del estado actual del proceso de producción del trapiche, a través de variables como: cadena de distribución, y estado de la materia prima, requiriéndose un mayor control

y estandarización de los procesos de producción, para una mayor satisfacción, debido a los atrasos que se presentaron a nivel de desperdicios detectados en el manejo de la materia prima y en el proceso de la cadena de distribución (Cambindo Sarasti, Y., 2019).

Para el caso de la Universidad de Ibagué, donde encontró que existe una Falta de tecnificación en los procesos productivos. En Colombia el crecimiento fue de 12,8 %, pasando de 2,3 a 2,6 millones de dólares (Esquivel Barrios, L.C.; et.al., 2016). Finalmente, en cuanto a la Universidad del Rosario, identificó que no hay un deseo de asociarse por parte de los productores de panela; si bien existen gremios y asociaciones estos no son muy organizados y no se ha generado ningún interés por fortalecer las ya existentes ni por crear nuevas alianzas y redes asociativas (Alarcón López, L.V. y Vanegas Mahecha, C.C, 2016).

Se denota, que a nivel nacional los estudios resaltan que la producción, cultivo y comercialización en Colombia de la panela tiene efectos en el mercado, generando mayor rentabilidad en los procesos competitivos, por lo que permite que el país tenga ventaja con relación a los avances y posicionamiento del producto en algunos mercados externos, aunque es pertinente mencionar que hace énfasis en la necesidad de alianzas, mayor distribución del recurso, mejores condiciones de apoyo estatal para el crecimiento industrial en los municipios, entre otras. Un aspecto muy importante es que los costos de producción de azúcar en países como Estados Unidos, Alemania, Brasil, África son muy altos.

En cuanto al contexto internacional, se evidencian ventajas competitivas del mercado exterior en relación al sector panelero, encontrándose en el rastreo de estudios

latinoamericanos, a uno del Perú y en la región europea, se detectó en Italia, como se muestra en el Anexo 2.

En definitiva, en el sector panelero colombiano la mayor parte de las actividades son realizadas de forma artesanal por familias campesinas, el sector requiere implementar nuevas tecnologías en el proceso. La producción de panela se puede ver afectada debido al desarrollo de nuevos productos derivados de la caña panelera, pero de igual manera ha aumentado su producción de forma positiva. En cuanto a los mercados internacionales se han posicionado por medio de la panela orgánica, dado que esta es un producto sustituto para el azúcar industrial, en especial para mercados de Europa y Asia, donde el consumidor tiene un perfil exigente en términos de calidad, programa de fidelidad, por otra parte, la variable precio, haciendo que estos sean sensibles a las marcas; igualmente se resalta que a nivel mundial los principales destinos son Estados Unidos y Venezuela (Sandoval, M., et. al., 2018).

4. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Barajas Padilla, R.Y., (2008) la panela está compuesta por actores privados y públicos, eslabones de productividad y/o comercio que pueden ser locales, municipales, regionales, nacionales o internacionales, es decir que el consumo de la panela independiente de su final, indica unas condiciones de producción y demanda que generan oportunidad laboral y dinámica comercial.

De acuerdo con Proexport Colombia, (2008) el país tiene mayor volumen de venta en las exportaciones realizadas hacia Estados Unidos, con respecto a India, Ecuador y Perú; por otra parte, los compradores residentes en Estados Unidos, como son Italia, Francia y Japón tienen un elevado poder de decisión debido a la importación de panela proveniente de diferentes territorios.

Dentro de la orientación interpretativa del tema objeto de estudio, se resalta que la investigación soporta los análisis a los objetivos planteados a partir de las teorías como son: 1) **Teoría de Crecimiento Económico**, 2) **Modelo de la Matriz DOFA** y 3) **Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter**; por lo que dichas teorías respaldan el proceso de análisis de los objetivos planteados.

4.1 Teoría del Crecimiento Económico

Esta teoría se elige porque es uno de los factores claves para poder llegar a que una nación crezca, e identifique variables en el proceso endógeno [donde el crecimiento se puede gestar desde el interior de una nación] y de cambio de transformación que pudiera

tener sectores representativos en las actividades económicas (Ricoy, C.J., 2005), que para el caso concreto sirve de base en los análisis de expansión de mercado, donde el sector panelero como bien se ha dicho desde la introducción, constituye la segunda agroindustria después del café en el mercado colombiano (Ministerio de Agricultura, 2019).

Es importante destacar que esta teoría se enfoca en la identificación desde el inicio, aquellas variables que pueden contribuir de alguna forma al crecimiento económico, teniendo en cuenta la visión de una política macro sectorial, debido a que si se tiene claro los productos con prospectiva de crecimiento, donde el caso Colombia, corresponde a productos agrícolas, debido a que cuentan con una ventaja comparativa conforme, según el ranking de producción mundial de Panela, referenciado en la figura 1, a lo reportado por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural en el 2019.

Mencionando aspectos característicos en el crecimiento económico de Colombia, se denota que la producción de Panela, llega en buena parte al consumo final interno del país, específicamente al segmento de estrato socioeconómico de bajos ingresos; sirviendo este preámbulo al desarrollo del primer objetivo, el cual se pretende caracterizar conforme al rastreo de documentos entre el 2015 al 2019.

4.2 Modelo de la Matriz DOFA

Esta visión de la Matriz DOFA, se considera pertinente incorporarla, dado que contribuye a los análisis interno y externo de los escenarios del sector panelero, cuya finalidad es la de tomar decisiones, que para el caso del presente estudio, sirve en la visión de las variables y/o elementos de contexto hacia la construcción del Diamante de Porter (Villagómez Cortés, J.A.; et. al, 2014).

Igualmente, se considera como una guía metodológica en la organización de información, dado que se agrupan análisis por variables, a nivel interno, siendo las Fortalezas y las Debilidades del sector panelero y para el caso del escenario externo, las amenazas y oportunidades que se pueden presentar (Villagómez Cortés, J.A.; et. al, 2014).

4.2.1 ¿Cómo se puede hacer una matriz DOFA?

El ideal es observar de manera esquematizada el entorno interno: las Debilidades, Fortalezas, y el entorno externo: las Amenazas y Oportunidades , resumiéndose en un esquema visual, ayudando con esto a reflexionar en la situación actual que se esté analizando (Villagómez Cortés, J.A.; et. al, 2014), para el caso concreto serían las variables como producción, precio, distribución, consumo y competencia, las que se abordarían y se resumirían en el contexto del sector panelero colombiano, entre el 2015 al 2019, teniendo en cuenta el rastreo de información.

4.3 Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter

Esta teoría, su máximo exponente es Michael Porter, quien en (1990), habló de estrategia competitiva, basándose en unos análisis de 5 fuerzas que toda organización requiere para mantenerse en un mercado, siendo estas fuerzas, las siguientes: 1) proveedores, 2) clientes, 3) sustitutos, 4) nuevos entrantes y 5) competencia en el mercado, como se resumen en la figura:

Figura. 3.*Cinco Fuerzas de Porter*

Fuente: Economipedia, (2021)

Estos conceptos fueron introducidos por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985); para entender la ventaja competitiva, no se debe caer en el error de tomar la organización [también aplica para análisis de mercados o naciones] como una sola unidad, por el contrario, esta debe entenderse como un conjunto de actividades que desempeñan un papel importante, dado que de manera articulada logra dar forma a la razón de ser de la empresa [o nación según sea el caso objeto de análisis]. Dentro de estas actividades podría configurarse la clave para encontrar el factor diferenciador y competir en el mercado, puesto que dependiendo de la contribución de valor que cada una de estas actividades brinde a la obtención del resultado final, se pudiera ampliar el margen de utilidad. Para analizar cada una de las tareas fundamentales que componen la empresa es necesario utilizar un medio de comprensión como es la cadena de valor. (Quintero, J., 2006).

En consecuencia, la cadena de valor establece dos ejes principales para agrupar las actividades, como son las actividades primarias y las actividades de apoyo, las primeras componen las actividades de logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio. Este grupo de actividades se caracterizan por ir agregando valor directamente al producto y fundamentan el movimiento operacional de la organización (Barrios, E., y Quimbayo, A., 2016). En consecuencia, se puede inferir que en el sector panelero ha existido un alto poder de negociación de los proveedores, quienes logran mayor posicionamiento al aumentar los precios respecto a los fertilizantes que utilizan los campesinos de la Caña Panelera (Barrios, E. y Quimbaya, A., 2016). Entendiéndose que cada fuerza, juega un papel importante en la visión de la Ventaja Competitiva en los mercados, se procede a describir cada una de ellas.

4.3.1 Competidores potenciales

Actualmente la producción de panela en Colombia está en crecimiento debido al aumento sustancial de los cultivos de Caña de Azúcar y de la demanda del producto, sin embargo, gran parte del sector todavía no está industrializado. La amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada, pues, aunque es una actividad rentable, requiere de una alta inversión tecnológica, el acceso hacia los proveedores es difícil, donde la mayoría tienen grandes contratos con los ingenios azucareros (Agroemprender.co, 2021)

4.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

De acuerdo con Castellanos, et. al., (2010) los proveedores de insumos constituyen el inicio de la cadena productiva del sector panelero, en este eslabón se encuentran

aquellos actores que surten de insumos y maquinarias a los diferentes sistemas productivos agrícolas, así como los que abastecen a la agroindustria panelera de forma específicas.

Es clave mencionar, que el insumo principal para la producción de la panela es la caña de azúcar, esto convierte a los productores de caña de azúcar como los principales proveedores del sector. Los cultivadores históricamente han tenido el poder de negociación frente a sus clientes, debido a que este insumo no tiene producto sustituto, además de que existe mucha demanda de caña no solo para la fabricación de Panela, sino también de azúcar y otros productos que también requieren del procesamiento de caña en menor medida (Esquivel, L., y Quimbayo, J., 2016).

Por tales motivos, los proveedores de caña cuentan con la capacidad de decidir a quién vender su producto con base en la oferta de los compradores y otros criterios de decisión. En muchos casos los fabricantes de panela deben adaptarse a las condiciones que imponen los proveedores de caña de azúcar, o conformarse con una caña de menor calidad.

4.3.3 Productos Sustitutos

Este tipo de productos, son aquellos que son consumidos en aquellos escenarios donde se presenten ciclos de crisis o estancamientos, dado que lo primero que se afecta en el mercado, son los precios y esto hace que los sustitutos tengan un tipo de protagonismo ante dichos escenarios, en consecuencia la panela es un bien inferior, con tendencia a demanda inelástica, en otras palabras juega en algunos mercados superiores como bienes sustitutos dentro de la categoría de endulzantes (Barrios, E., y Quimbaya, A., 2016).

4.3.4 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes, este punto se puede analizar desde dos enfoques; en primera medida, el sector panelero se considera cliente del sector de la caña de azúcar, pues la caña se presenta como el insumo principal para la producción panelera, por tanto, desde la anterior perspectiva, el sector panelero como cliente, tiene un bajo poder de negociación; es bien conocido de la alta influencia que tiene el sector de la caña de azúcar para el manejo de precios y la cantidad de caña destinada a ofertar a este sector panelero. Por otro lado, se tiene el cliente como aquella persona u organización que compra el bien en este caso la panela, ya sea como cliente intermediario o como cliente final, en este punto se entiende que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que, al ser este un producto básico de la canasta familiar representa una gran necesidad por parte de los clientes, en donde los clientes directos de las productoras de panela son clientes mayoristas, intermediarios y consumidores final, este último se concentra en encontrar un producto con un precio favorable, más que por la calidad del mismo, lo que hace que exista poca fortaleza para las empresas productoras (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012).

En el sector de la panela, existe un poder de compra por parte de los intermediarios o comercializadores, ya que son ellos quienes fijan el precio de la carga en las plazas de mercado donde se negocia la panela. Desde el punto de vista de la oferta, los productores no cuentan con poder de mercado, ya que existen alrededor de 39.961 productores de panela a nivel nacional y a que la panela tiene presión competitiva de productos como el azúcar, el aspartamo y los edulcorantes. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012).

4.3.5 Intensidad de la competencia actual

Debido a la falta de asociatividad de los productores de panela y del interés por cumplir con la normatividad existente; el mercado panelero en Villeta es de fácil acceso a productores externos a la región, quienes serían capaces de ofrecer productos con la misma e incluso una calidad superior a la que actualmente hay presente. La aplicación de las Fuerzas de Porter mencionadas anteriormente refleja que el sector panelero presenta dificultades para diferenciarse frente a los demás competidores, en cuanto a la tecnificación en los procesos y en sus instalaciones, así como en la aplicación de la norma para la producción y comercialización de la panela, lo que impide tener mayor aceptación del público, no solo a nivel interno, sino externo. Además de lo anterior cabe resaltar que la formulación de estrategias, le permite al sector alcanzar unas ventajas competitivas, que contribuyan al crecimiento sostenible del mismo (Buitrago Martin, L., y Parrado Serrano, L.C., 2015).

5. MARCO LEGAL

Colombia, con el objetivo de lograr avanzar en aspectos de competitividad y posicionamiento del sector panelero, cuenta con una normatividad que permiten a los organismos de control y a las empresas, llevar un seguimiento legal y de calidad, de cada uno de los procesos que se llevan al interior de las empresas, y poder garantizar el estado adecuado del producto final.

Por tanto, se procede a mostrar en una figura, la descripción y alcance de la normatividad alrededor del tema objeto de estudio.

Tabla. 1.

Normatividad en relación al del sector panelero colombiano

Normatividad	Descripción
LEY N 2005. 2 DIC 2019	Generan incentivos a la calidad, promoción del consumo y comercialización de panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia (Congreso de la República Ley 2005 de 2019).
ARTÍCULO 8 BENEFICIOS PARA CAMPEVINOS, ARTESANOS Y EMPRENDEDORES.	Con el fin de apoyar la creación y formalización de nuevos negocios los campesinos, artesanos y pequeños emprendedores, deben crearse el Registro, Permiso o Notificación Sanitaria emitida por el INVIMA para así obtener los siguientes beneficios: <i>Categoría A, artesanal:</i> para aquellos productos elaborados por campesinos y/o artesanos. El Gobierno a través del Ministerio de Agricultura· reglamentará máximos de producción y características del negocio para poder acceder a esta categoría. <i>Categoría E, emprendedor:</i> para aquellas microempresas que en su etapa inicial por su tamaño requieren estímulo de formalización. El Gobierno a través del Ministerio del Comercio, Industria y Turismo reglamentará máximos de producción y características del negocio para poder acceder a esta categoría (Congreso de la República Ley 2005 de 2019).
PARÁGRAFO 2	Los artesanos y emprendedores podrán asociarse para obtener un Registro, Permiso o Notificación de las categorías dispuestas en este artículo siempre y cuando pertenezcan a una misma región geográfica. (Congreso de la República Ley 2005 de 2019)
ARTÍCULO 17 MODIFICACIONES A LA REGULACIÓN DE LA	Cualquier modificación a la regulación referente a los requerimientos físico- químicos necesarios para la elaboración de panela en Colombia, deberá hacerse previo estudio científico y agotar todos los mecanismos de participación pública amplios y suficientes en los términos previstos en el numeral 8 del artículo 8 de la Ley 1437 de 2011 o de las normas

PRODUCCIÓN DE PANELA EN COLOMBIA.	que la modifiquen o sustituyan. (Congreso de la República Ley 2005 de 2019)
ARTÍCULO 21	El Ministro de Comercio, Industria y Turismo deberá desarrollar los mecanismos para que se consolide la cadena productiva de la panela, con especial énfasis en 105 trapiches de economía campesina. (Congreso de la República Ley 2005 de 2019).
ARTÍCULO 22	El Ministerio de Agricultura implementará un programa permanente y planificado de responsabilidad social empresarial, en el que todas las plantas procesadoras de mieles paneleras, productoras o trapiches podrán Asumir un compromiso voluntario de suministrar panela de manera gratuita, en poblaciones altamente vulnerables y con índice de desnutrición. (Congreso de la República Ley 2005 de 2019)
RESOLUCIÓN 779 DE 2006	El ministerio de protección mediante esta resolución, expidió el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano. (Ministerio de la protección social, 2011)
LEY 40 DE 1990	Por la cual se dictan normas para la protección y el desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero. (Congreso de la República, 1990).
PÁRRAFO 1 LEY 40 1990	Dentro de este concepto de producción panelera se incluye a: Quienes estén dedicados a la siembra, corte y procesamiento de la caña para producción de panela. Los procesadores o trapicheros; las cooperativas campesinas dedicadas a la transformación de la caña panelera (Congreso de la República, 1990).

Fuente: Adaptado de la República de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

El anterior contexto normativo, deja entender que la cadena productiva de la Panela en Colombia, se puede aprovechar como resultado de un proceso de concertación entre los diferentes actores del mercado [internos y externos] y visionando que para lograr mayores escalas en la dinámica internacional se puede empezar por el reconocimiento de lo que se tiene como fortaleza y que se debe mejorar para ir escalando a una convergencia de esfuerzos conjuntos del sector privado y público a favor de las alianzas productivas paneleras (Acuerdo de Competitividad, Cadena Agroindustrial de la Panela, 2010).

6. ALCANCE

La investigación no pretende realizar cálculos financieros ni rutas de exportación, es un estudio de tipo documental, que implica levantar información relevante, hacia la construcción de resultados y análisis, conforme al rastreo de información secundaria, asociada a los objetivos específicos planteados, tomándose como referencia los años 2015 al 2019, conforme a la visión teórica, dentro del marco planteado.

En este sentido, el desarrollo del proceso del documento, tiene un enfoque metodológico de razonamiento lógico de tipo inductivo, porque se llega a una conclusión específica, como es el hecho de describir el sector panelero entre los años 2015 al 2019, llevando a la identificación de ventajas competitivas a favor de los actores de dicho mercado objeto de estudio, mediante la construcción de una matriz DOFA, que en consecuencia permite la construcción del Diamante de Porter, para determinar las Ventajas Competitivas del sector objetivo. Por tanto, la investigación, no comprende la aplicación de encuestas a empresarios del sector panelero, sino rastrear documentos e investigaciones, permitiendo la dinámica del constructo intelectual que conlleve a mostrar por las autoras, tanto la identificación de las fuerzas planteadas por el autor Porter, para el caso del sector panelero colombiano, destacando de manera seguida, las tendencias, conforme a los aspectos de fortalezas, amenazas y oportunidades, para el establecimiento de las ventajas competitivas que se encuentra teniendo dicho sector, conforme a variables referentes como la demanda, la oferta y en consecuencia manifestar estrategias de mercado y que de manera final sirva al sector empresarial y académico.

7. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que la caña de azúcar es la materia prima de la panela, la producción de caña está sujeta a la producción de caña de azúcar; si los rendimientos de esta cosecha presentan cambios u obstáculos de tipo tecnológico o agroecológico; esto limita la producción de panela, afectando el aprovechamiento, poniendo en ventaja a la competencia y reduciendo el alcance de estrategias de mercado. Así mismo, se denota que la demanda nacional de panela se ha venido afectando por los gustos y preferencia de los consumidores de estratos altos.

En consecuencia, se reflexiona, que el reconocer el comportamiento de las fuerzas del mercado como son: lugares adecuados para la producción, distribución, precio, consumo y competencia, serviría para que los empresarios y gremios del sector pudieran seguir avanzado no solo en las áreas sembradas por hectáreas, sino también entender el proceso de cómo se está comportando en los diferentes núcleos regionales identificándose las fortalezas para cubrir de mejor manera las oportunidades.

Por otra parte, continuar con la eficiente producción de algunos municipios del país, donde la producción radica en los niveles próximos al mar, haciendo que se presente en promedio un ciclo de 13 meses; por lo tanto, los casos que se alejen del nivel del mar pueden presentar producción tardía incluso hasta unos 18 meses (Osorio Cadavid, G., 2017).

Teniendo en cuenta la problemática resumida, la investigación sirve para el gremio de campesinos colombianos y todos aquellos empresarios involucrados alrededor del sector panelero, donde al contar con el panorama de las ventajas competitivas, pueden adentrarse a ser reconocidos y sobre todo a sacar provecho del entorno que puede estar

teniendo el sector panelero colombiano, mitigando con esto las debilidades y sabiendo maniobrar las amenazas que va imponiendo un mundo en constante transformación; en definitiva es que a partir de este estudio se tengan elementos relevantes de cómo actuar a favor del crecimiento del país y de los negocios internacionales.

7.1 Hipótesis de la Investigación

Dado que la investigación comprende describir aspectos relevantes del sector panelero en Colombia, y teniendo en cuenta que pueden existir aspectos que impulsen o limite la competitividad del sector, se considera interesante observar la temática, teniendo en cuenta el tipo de hipótesis de relación causalidad; es decir bajo la mirada de causa y efecto (Hernández Sampieri, R., 2014).

En consecuencia, se hace interesante la siguiente reflexión:

El comportamiento de variables como la Producción, el Precio, el Consumo, la Distribución y la Competencia, pueden influir a que se presenten escenarios que limiten o potencialicen la dinámica competitiva del sector panelero Colombiano.

De ahí que dentro de las estrategias de análisis se rastree información entre los años 2015 al 2019, resumiéndose en una matriz DOFA, cubriendo los escenarios interno [Colombia] y Externo [Internacional], para que finalmente se establezcan algún tipo de ventajas competitivas e identificación de amenazas y debilidades, en procura de determinar conclusiones y recomendaciones pertinentes conforme al contexto de estudio.

8. METODOLOGÍA

8.1 Definición y justificación del tipo de estudio

La investigación corresponde a ser de tipo inductiva, dado que se pretende consolidar una conclusión específica, como es el hecho de describir el sector panelero entre los años 2015 al 2019. Así mismo, se destaca que es de tipo descriptiva, con enfoque histórico documental, porque pretendió caracterizar el sector panelero colombiano, identificando las ventajas y desventajas que da cuenta la dinámica del mercado.

Se denota que los rastreos documentales son de provecho, porque permiten encontrar información clave alrededor de los objetivos planteados, permitiendo con esto, la construcción de resultados y análisis hasta contestarse la pregunta de investigación y determinar al final unas conclusiones y recomendaciones a favor de los actores que intervienen en la dinámica del sector panelero y su influencia tanto de los escenarios interno y externo.

8.2 Fuentes de información secundaria

Este punto implica la recolección de información o datos secundarios [recolectadas por otros investigadores], implicando la revisión de documentos, registros públicas y archivos; “Instrumentos mecánicos o electrónicos e instrumentos específicos propios de cada disciplina” (Hernández Sampieri, R., 2014, p. 385).

En consecuencia, como la investigación no contempla realizar encuestas al sector empresarial, sino rastrear información que permita caracterizar el sector panelero, se identifican fuentes de información como instituciones y organismos de orden nacional e

internacional, donde en el ámbito nacional, atienden a las características económicas, sociales y demográficas, resaltándose al Departamento Administrativo de Estadística Nacional [DANE]. Por otra parte, en pro de revisar aspectos en relación al consumo de panela en los hogares colombianos, se tiene en cuenta la fuente de la Federación Nacional de Productores de Panela [FEDEPANELA] donde esta es una de las fuentes más citadas en el documento, debido a estar directamente relacionada con el tema objeto de estudio.

A nivel internacional, se tiene en cuenta información sobre la agricultura en la producción de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. Se destaca en este punto, que lo que se pretende, es recolectar buena información a través de documentos electrónicos y páginas web, permitiendo el desarrollo de resultados y análisis a partir de conceptos básicos, teniendo en cuenta estudios y opiniones, a través de diferentes publicaciones de expertos, y con ello consultado revistas electrónicas las cuales han sido de gran ayuda para el tratamiento de datos importantes a nivel estadístico.

8.3 Técnicas e instrumentos para recolectar y analizar la información

La investigación dispone de otros métodos de recolección de datos e información que son útiles y fructíferos.

Por otra parte, se resalta que para el caso del desarrollo del primer objetivo, se consideró pertinente terminar con la conclusión del desarrollo de este primer análisis, mediante la construcción de la *matriz de factores ponderados* [Con la finalidad de encontrar cual o cuales variables puede en algún sentido estar influenciando más que otras en los análisis del sector panelero]; en consecuencia, para llegar a una tabla o matriz de factores,

se debe analizar las siguientes variables: Producción, Precios, Consumo, Distribución y Competencia, conforme al periodo de tiempo que se plantea como alcance, es decir desde el 2015 al 2019.

A continuación se resume en una tabla las estrategias de búsqueda para la recolección y análisis de información, teniendo en cuenta los objetivos y colocando las teorías que se relacionan con dichos objetivos, dado que estos ayudan en la relación de análisis.

Tabla. 2.

Estrategia de Búsqueda para recolectar y analizar la información

Objetivos Planteados	Estrategia de Búsqueda	Teorías asociadas a los Objetivos
<i>Caracterizar</i> el sector panelero colombiano entre 2015 al 2019, identificando variables importantes conforme a las fuerzas del mercado.	Se identifican variables importantes que puede influir en la dinámica de los escenarios del sector panelero, como son: Producción, Precio, Distribución, Competencia y Consumo, abordadas en un marco de tiempo desde el 2015 al 2019. Mediante rastreo de información, por entidades como FEDEPANELA, DANE, FAO. Entre otros Repositorios de Universidades nacionales e internacionales. Los análisis finales de este punto, se refuerzan con la matriz de factores ponderados, para destacar cuál de las variables fue la que tiene mayor calificación bajo la mirada de la dinámica del sector.	Teoría Crecimiento Económico
<i>Destacar</i> aspectos relevantes del sector panelero colombiano, resumiéndose en una matriz de análisis DOFA, conforme a las tendencias del mercado.	Se resaltan los Escenarios Interno y Externo del sector panelero, construyéndose una Matriz DOFA, y reflexionándose en variables que pueden estar influenciando, convirtiéndose esto en aspectos relevantes.	Teoría del Crecimiento Económico y Análisis de Matriz DOFA
<i>Establecer</i> las Ventajas Competitivas del sector panelero en Colombia, conforme a los aspectos relevantes identificados en la dinámica del mercado 2015-2019, conllevando a la construcción del diamante de Porter.	Construcción del diamante de Porter, teniendo en cuenta las cinco fuerzas De toda la información, se extrae lo más importante y se relaciona a la investigación realizada.	Teoría de la Ventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Retomando el punto de la construcción de la *matriz de factores ponderados*, se describe los pasos, que se debe hacer para llegar a un consolidado de información como diagnóstico en la caracterización del sector panelero colombiano por análisis de variables, las cuales se tienen en cuenta en la visión de crecimiento económico de un sector.

PASO 1: Conforme a la caracterización que se hace de las variables representativas, en el desarrollo del primer objetivo, se procede a **agregar el Valor** por parte de las investigadoras, calificándose entre 0,3 [el menos relevante] y 0,10 [el más relevante] independientemente del sector que se esté valorando; que para este caso es el sector panelero colombiano, donde en el análisis para valorar, se tiene en cuenta lo siguiente:

Tabla. 3.

Descripción de las variables, que se tienen en cuenta para la valoración, en la construcción de matriz de factores ponderados

Variable	Descripción
Producción de los Municipios	Como se ha comportado los municipios [crecimiento o decrecimiento], conforme al mayor o menor rendimiento / hectárea que se presentó entre los años objeto de análisis.
Precio	Que tanto ha crecido y como se ha comportado el sector con respecto si ha permanecido con precios competitivos, o ha estado con precios vulnerables.
Consumo	Crecimiento Nacional o Internacional del sector en el periodo seleccionado [2015-2020]. ¿Existe en el mercado, una necesidad alta o baja de la panela?
Distribución	Aquí se analiza si en el periodo se está realizando de manera clara y eficiente el proceso de comercialización de la panela, sea a nivel de Colombia y mucho más hacia el exterior.
Competencia	De acuerdo al rastreo de países y o mercados con producción panelera. ¿Hay muchos o pocos produciendo panela a nivel competitivo?

Fuente: Elaboración propia, (2021), teniendo en cuenta el rastreo de información en las variables de análisis en la caracterización del sector panelero colombiano 2015-2019.

PASO 2: Una vez realizado el paso anterior, **se debe proceder a Calificar**. La calificación se da entre 1, 3 y 5, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla. 4.

Descripción de la valoración, en cuanto a la calificación de las variables del sector panelero colombiano entre 2015 al 2019, conforme al criterio de las investigadoras

Calificación de la variable	Descripción
1	Cuando el crecimiento de la variable analizada, solo fue en un año de los cinco del periodo (2015-2019).
3	Para este caso, es cuando de los cinco años, crece entre 2 a 3 años la variable analizada dentro del sector objeto de estudio entre 2015 al 2019.
5	Para este caso, se considera que crece completamente cuatro años o los cinco años, siendo una variable muy representativa, porque ayuda a destacar el sector, volviéndolo más dinámico en el periodo completo de análisis.

Fuente: Elaboración propia, (2021), teniendo en cuenta el rastreo de información en las variables de análisis en la caracterización del sector panelero colombiano 2015-2019.

PASO 3: Después de haber asignado el valor y la calificación a las variables rastreadas en la caracterización (desarrollo del primer objetivo), estos dos deben ser multiplicados para determinar la calificación ponderada y así reconocer cual fue la más representativa el periodo de tiempo caracterizado.

PASO 4: Cuando ya se haya obtenido la calificación ponderada para cada una de estas variables, estas deben de ser sumadas conforme al rango de tiempo y el valor que arroje esta sumatoria determinará u obtendrá el valor ponderado representativo del sector panelero colombiano.

Es importante destacar, que si el valor producto de la sumatoria, está por debajo de 2,50, significa que es una variable que se puede considerar menos representativa en la dinámica panelera tanto interna como de manera externa, pero si supera el 2,50 quiere

decir que es muy representativa dicha variable, sea en la dinámica nacional e internacional.

En Definitiva, se destaca que la revisión de estudios bajo el contexto de la temáticas llegar al final a reconocer conforme a previa caracterización si Colombia cuenta con Ventajas Competitivas en el Sector Panelero, dado que se parte del reconocimiento que el país cuenta con ventajas comparativas en el sector agrícola.

Siguiendo con el proceso de encontrar resultados importantes que sirvan a los gremios, empresarios, y comunidad académica, se procede en el segundo objetivo a destacar cuales son los aspectos relevantes, a partir del reconocimiento de la visión del sector producto de la caracterización del mismo y con ello la construcción de escenarios internos y externos resumidos en una matriz DOFA, y así al final de este ejercicio investigativo, establecer algunas ventajas que conlleven a la construcción esquemática del diamante de Porter.

De acuerdo a todo lo anterior, se pretende que los actores del mercado reconozcan bajo un contexto de tiempo específico 2015 – 2019 las oportunidades y a la vez limitaciones que pueden estar obstaculizando la diversificación de la oferta exportable del sector panelero en escenarios futuros.

En consecuencia, se procede a mostrar los resultados y reflexiones de análisis conforme a los objetivos planteados.

9. RESULTADOS Y ANÁLISIS

9.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO 2015 - 2019

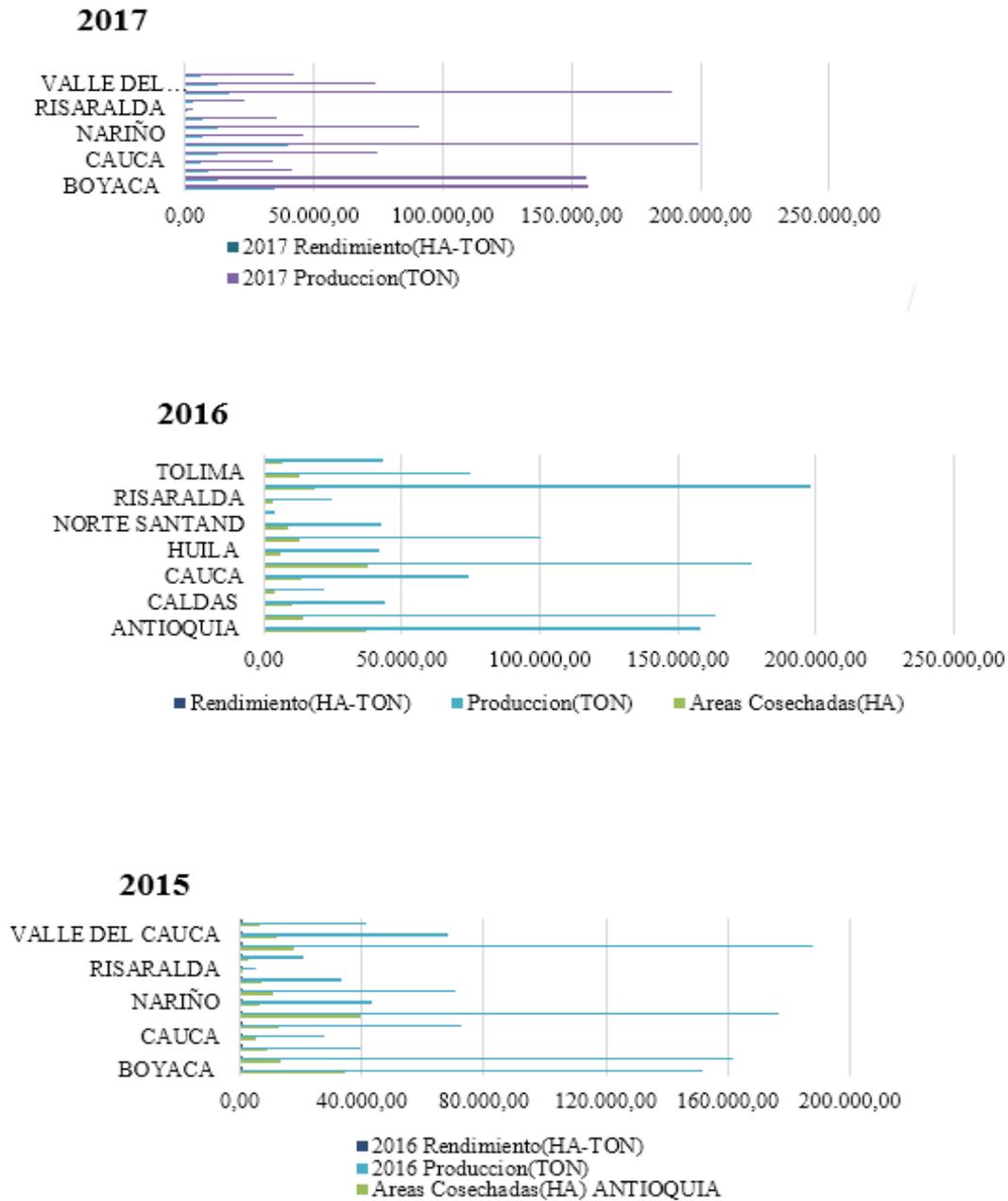
Es importante aclarar que al rastrear los años objeto de análisis, no se encontró información de manera consecutiva [2015 al 2019] de todas las variables, sino de manera fraccionada desde el 2015 hasta el 2017 como una primera división de análisis, y posteriormente una segunda sección entre los años 2018 al 2019, para cerrar al final con un diagnóstico general en el que se unifica una perspectiva de síntesis, cerrándose con los resultados encontrados en la ponderación de matriz de factores a los análisis de las variables en el proceso de la caracterización.

9.1.1 Sector panelero 2015 – 2017

Análisis Variable 1: Producción municipios: cabe resaltar que 14 municipios agremiados a Fedepanela, representaron el 92.89% de las áreas sembradas del país. Se concluye además que Cundinamarca ha sido el departamento con mayor área sembrada 38.065,87 HA y Santander el de mayor rendimiento con 10.57 Ton/ha (Ministerio de Agricultura, 2019), como se muestra en la siguiente figura donde se tienen en cuenta producción de área cosechadas en hectárea, producción en toneladas y rendimientos hectárea/tonelada.

Figura. 4.

Evolución del Rendimiento y Producción de Panela en Toneladas en los principales departamentos de Colombia, conforme a los años 2015, 2016 y 2017.



Fuente: Ministerio de Agricultura, 2019

De acuerdo al Ministerio de Agricultura, mediante el Reporte Comparativo por Área, Producción y Participación Departamental por Cultivo, el departamento del Cauca aportó el 5,24% de producción de caña panelera a nivel nacional en el año 2016.

Rastreando información en este periodo de tiempo, no se cuenta con datos del 2017, sin embargo, se hace la comparación entre estos años 2015- 2016, donde se encontró la participación de municipios, conforme a la producción nacional.

Análisis Variable 2: Precios Se analizan los años mencionados, donde se tiene un aumento en cuanto al pago al productor de aproximadamente \$ 1.742. Se muestra la figura 2, donde se observa la diferencia de precio de productor con el centro de abastos y la línea tendencial, la cual ha estado creciente desde el 2015 al 2017. (DANE 2018).

En precio nacional, la producción de panela en 2015 \$ 1.374 - 2016 \$ 2.241 y en el 2017 \$ 2.901 según Ministerio de Agricultura al corte 24 de abril 2020.

Análisis Variable 3: Consumo asociado con el ritmo de las exportaciones:

En este periodo, las exportaciones de panela se han mantenido relativamente estables desde el año 2013 sin embargo, en el año 2017 se registraron exportaciones superiores a las históricas registradas. En cuanto al volumen exportado de productos de Panela se incrementó en 39% en el período 2016 - 2017 (Sondeo de Mercado Sector Panelero, 2018).

Adicionalmente, las exportaciones de panela colombiana a Corea del sur, han Aumentado durante los últimos años, esto debido a los beneficios de intercambio comercial entre los dos países y a la adaptación de la cultura coreana frente a este tipo de

productos. Legiscomex determino que para el año 2016 se exportaron alrededor de 1.421.301,08 millones de dólares, valor FOB (Enciso, 2018).

En las importaciones, se destaca que Asia tiene un aumentado significativamente en los últimos años frente a productos derivados de la caña de azúcar. Para el 2016 importó cerca de \$13.100.744 Millones de dólares con respecto al año anterior que importó \$ 10.433.458 USD (Trademap, 2017).

Análisis Variables 4: Distribución: A nivel nacional, Antioquia es el departamento que mayor consumo de panela en Colombia al punto que la demanda supera la oferta. Según expertos se debe llevar de otras regiones en especial de Nariño para así abastecer el mercado, debido que la producción paisa alcanza los 1.877.834 Toneladas al año (Maritza, S (2017) Así se comercializa la panela en Colombia [Video] La Finca de Hoy) Esto generando una mayor comercialización en el territorio nacional debido que se debe distribuir mercancía a otras regiones por la poca producción de otras.

La comercialización del sector panelero en Colombia, se realiza con el producto ya transformado. Para su mayor consumo a nivel nacional, departamental y municipal se debe presentar de forma individual para así no revolverse con otros productos. En la producción de panela intervienen proveedores de insumos, productores, comercializados mayoristas, comercializadores minoristas y clientes finales. Los mayoristas se caracterizan por tener contacto directo con los productores, esto generando la comercialización a nivel nacional e internacional de grandes cantidades de panelas. (Maritza, 2017) Así se comercializa la panela en Colombia [Video] La Finca de Hoy).

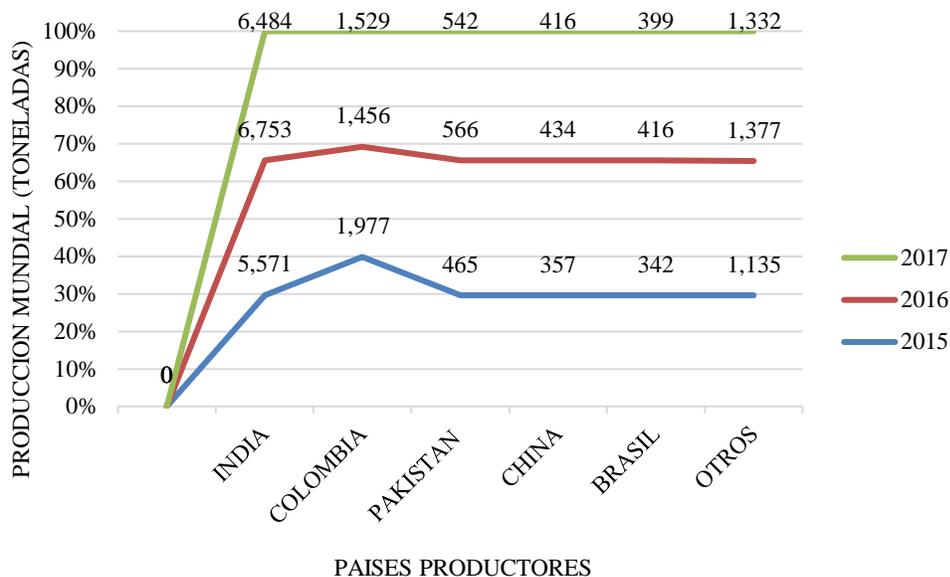
Análisis Variable 5: Competencia: La producción mundial de (Panela) está relativamente concentrada, ya que solo 5 países presentan una producción significativa,

como lo muestra la figura 5.; donde el mercado colombiano es el segundo mayor productor con una participación promedio en los últimos años del 16% (Faostat, 2018).

Igualmente, se observa en la siguiente figura, el comportamiento de la producción de panela en el mundo, donde el mercado de la India es la que viene liderando desde el 2017.

Figura. 5.

Producción de panela mundial (2015-2017)



Fuente: Ministerio de Agricultura, 2018

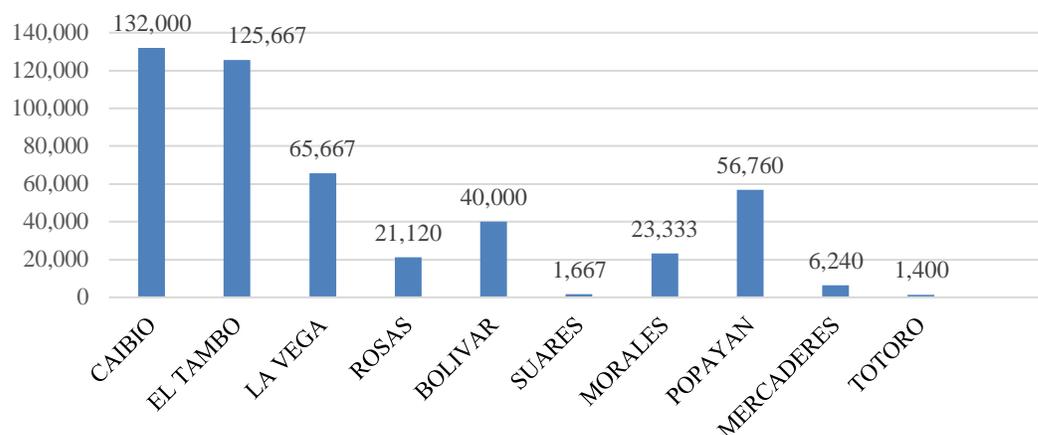
9.1.2 Sector Panelero 2018 – 2019

Análisis Variable 1: Producción municipios: Ahora bien, existen algunos departamentos que se caracterizan por ser mayormente productos de panela, por ejemplo, el Cauca se caracteriza por ser una región altamente panelera, es su segunda actividad económica más importante por detrás del café, siendo una actividad que genera el sustento económico para las familias campesinas. Y que a través de asociaciones, trapiches

comunitarios y ramadas [trapiches individuales] aportan al crecimiento de esta cadena a nivel departamental y nacional (Universidad Eafit, 2019).

Figura. 6.

Toneladas de producción por zonas geográficas en Colombia (2017)



Fuente: Adaptado de Universidad Eafit, 2019

Análisis Variable 2: Precios: En relación al rastreo realizado a estos años se analiza una disminución de \$206, equivalente al 11,20%, entre el año 2018 y el primer semestre de 2019, tiempo que se pagó al productor un precio promedio de \$1.633 por Kg (Ministerio de Agricultura 2019).

En comparación a los años pasados, el precio de la panela tuvo una disminución debida que el precio del año 2018 fue de \$ 1.834 y del 2019 \$ 1.683, si comparamos con los años 2017 por ejemplo que fue de \$ 2.901 según Ministerio de Agricultura al corte 24 de abril 2020.

Análisis de Variable 3: Consumo asociado con el ritmo de las exportaciones: El 99% de la producción se destina al mercado interno y el 1% restante es para exportación. Históricamente Estados Unidos ha sido el principal socio comercial de Colombia, no

obstante, en lo que corrió en el 2017-2018, España aumentó sus importaciones casi igualando a EEUU y otros países europeos han aumentado sus importaciones de panela colombiana. Rastreando información en este periodo de tiempo, no se cuenta con datos del 2019, sin embargo, se hace la comparación entre el 2017 y 2018, en cuanto a la diferencia de precio productor y centro de abasto.

Los precios de los productos agrícolas exhibieron una gran debilidad (más marcada en el segundo semestre de 2018) esto debido al aumento de la oferta (oleaginosas, granos y azúcar), tensiones comerciales (los precios de la soja se derrumbaron hacia la mitad del año, luego del anuncio por parte de China de implementar un arancel del 25% para este producto) y la depreciación de las monedas de economías emergentes que mejoraron las condiciones de competitividad de grandes exportadores de productos agrícolas (ASOCAÑA 2018-2019).

Para impactar el precio el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el año 2019 a través de la Dirección Pecuaría destino un apoyo de \$16.000 millones mediante un Programa de silo usando la caña panelera como materia prima de alimento suplementario para ganado bovino (Ministerio de Agricultura, 2019).

Análisis de Variable 4: *Distribución*: Rastreándose informes, se detectó el de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], indicando:

"Para estos productores, la panela es el medio para conseguir otros alimentos que necesitan para su sostenimiento y el de sus familias, y, por tanto, urge tomar medidas para promover la producción, compra y consumo de panela, y la implementación de canales de comercialización directa y circuitos cortos de comercialización, que permitan disminuir los efectos y consecuencias de la intermediación" (OIT, 2020, p.1).

En consecuencia, los pequeños paneleros colombianos, han venido elaborando una propuesta de ley, que les ayude a garantizar el trabajo decente en el sector, donde se destaca que más de quinientos trabajadores rurales participaron en las jornadas identificando desafíos que deben afrontar, como son: intermediación, altos costos de los registros fitosanitarios, ausencia de centros de acopio y distribución de los productos, así como los cambios en los fletes, con tendencia al alza y transporte de carga y algo que se hace evidente la falta de recursos en cuanto a lo que tiene que ver con los trapiches (OIT, 2020).

Análisis de Variable 5: Competencia: Es importante destacar que este gremio cuenta con algunas entidades que brindan apoyos económicos cada año, donde podemos destacar que: Apoyo a la Comercialización aportó \$2.283 millones de pesos en el año 2018; Promoción al Consumo aportó \$1.200 millones de pesos en el año 2019; Alianzas Productivas aportó \$ 2.158 millones de pesos en el año 2018.

El Ministerio además generó un apoyo directo para el programa de Promoción al consumo por un valor de \$4.200 millones a través de un convenio generado con la BMC. Por medio del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario se han otorgado 4.486 créditos para el Subsector Panelero, esto se llevó a cabo en el año 2019, por un valor de \$54.220 millones (Ministerio de Agricultura 2019).

En términos generales se destaca que el sector panelero entre 2015 - 2019, ha tenido una disminución en las áreas sembradas de aproximadamente 30.044 de hectáreas, esto correspondiendo al 12,9%.; con respecto a las áreas cosechadas una disminución de las 16,609 hectáreas, correspondiendo al 8,3% (DANE - Min Agricultura 2020). Datos geográficos indicaron que la producción de panela, se distribuye en promedio en 28

departamentos del país, siendo los de tradición panelera los que concentran la mayor parte del área propicia para el cultivo, (Fedepanela 2020) tan solo entre Antioquia, Cauca, Santander, Valle del Cauca y Caldas se encuentran 1.797.603 de estas hectáreas (Sectorial, 2021). Algunos departamentos que han contribuido al recaudo monetario del sector panelero, son: Valle 18%, Antioquia 17%, Cundinamarca 16%, Santander 14%, Boyacá 9% y Nariño 8% obteniendo un 82% del recaudo nacional (Fondo de Fomento Panelero, 2017).

En tema de consumo, el gremio panelero brinda apoyos económicos cada año, esto aportando a la Comercialización aporte \$2.283 millones de pesos en el año 2018; Promoción al Consumo aporte \$1.200 millones de pesos en el año 2019; Alianzas Productivas aporte \$ 2.158 millones de pesos en el año 2018.

Igualmente se resalta que el año que tuvo mejores precios fue el 2017, según Ministerio de Agricultura al corte 24 de abril 2020 donde alcanzó los \$2.901 millones, en relación a los demás años donde se obtuvo una producción menor como por ejemplo 2015 \$ 1.374 millones. Con respecto al consumo asociado con el ritmo de las exportaciones en cuanto al volumen exportado de productos de Panela se incrementó en 39% en el período 2016 – 2017, esto obtenido por medio de un Sondeo de Mercado Sector Panelero en el 2018, por lo que se detectó una disminución de \$206, equivalente al 11,20%, entre el año 2018 y el primer semestre de 2019, esto en relación al precio de la panela (Ministerio de Agricultura 2019).

Cerrándose el análisis en este punto a nivel de diagnóstico en el proceso de caracterización, se muestra el resumen del proceso, conforme al rastreo de variables

anteriormente descritas y las cuales en su calificación se observan en la tabla a continuación:

Tabla. 5.

Resumen de caracterización del sector panelero, conforme al análisis de factores ponderados, teniendo en cuenta variables en la dinámica del mercado colombiano 2015-2019

Variable de Análisis	Valor	Calificación	Ponderación : 2015-2017	Valor	Calificación	Ponderación : 2018-2019	PONDERACIÓN Total: 2015-2019
V1: Producción	0,10	5	0,5	0,3	3	0,9	1,4
V2: Precios	0,5	3	1,5	0,10	5	0,5	2,0
V3: Consumo	0,3	2	0,6	0,10	5	0,5	1,1
V4: Distribución	0,5	4	2,0	0,8	4	3,2	5,2
V5: Competencia	0,10	5	0,5	0,8	4	3,2	3,7

Nota. Si el valor de la sumatoria en la ponderación está por debajo de 2,50 significa que es una variable que se puede considerar menos representativa en la dinámica panelera y mayor a 2,50 se puede considerar representativa en dicha dinámica.

Fuente: Elaboración Propia, (2021), conforme a los análisis de las variables que hacen presencia en la dinámica del mercado panelero en Colombia, tomándose la referencia del periodo 2015-2019

Se denota finalmente, que al sumarse las ponderaciones desde el 2015 al 2019, la última columna, arroja la ponderación total para cada variable, donde las más representativas son: Distribución y Competencia, las cuales superan el parámetro de 2,50; arrojando (5,2) significando esto, que son las que se pueden considerar más representativas en la dinámica del mercado, siendo ellas las que pueden influir de manera favorable o desfavorable en un proceso de internacionalización con el sector panelero.

Reflexionando en esto, se entiende claramente que la que tiene menos protagonismo en la búsqueda de ventajas competitivas es en si el Consumo, dado que al arrojar un ponderado de (1,1), está significando, que aunque puede existir ritmos de exportación en la dinámica del mercado mundial, el consumo para este producto se está sustentando en productos alimenticios saludables, pero no con la especificidad de que sea panela como tal, sino que con la bondad de que los consumidores en el mundo han venido ganando una cultura hacia el cuidado humano, la panela son para algunos mercados específicos, como Italia en Europa, Perú, Ecuador, Bolivia en el caso latinoamericano compradores con mayores ritmos, pero aún son muchos los que no consumen con un grado de conciencia alto la panela y desconocen el proceso limpio que este alimento tiene al momento de producirse.

Por otro lado, contextualizándose todo el escenario en conjunto, se sigue reflexionando, que Colombia cuenta con una ventaja competitiva en el sector agrícola y esto hace que la variable consumo y precio sostengan las ventas de la panela colombiana en los mercados internacionales, reconocida como insumo primario de baja transformación, quedando esto demostrado en el estudio que hizo Fedepanela desde el año 2000, cuando reporto que la producción de este producto constituye una de las principales actividades generadoras de ingresos para más de 70.000 familias de los andes colombiano (Fedepanela, 2000).

Siguiendo con la reflexión de diagnóstico, es innegable el hecho de que Colombia viene sosteniendo sus ritmos exportadores a punta del sector agrícola, haciendo que los procesos agroindustriales no se dinamicen como se quisiera, sino solo hasta la línea de

restricción tecnológica que ha venido acompañando al país desde hace más de una década, es por ello que se hace interesante comprender a través de esta matriz de factores [Tabla 5].

En cuanto a la variable Competencia, esta es la segunda en dinámica del sector, dado que Colombia es el segundo productor en el mundo de Panela, pero al no contar con eficiencias y procesos más dinámicos en la variable distribución, se puede inferir que esto puede estar ocasionado porque la mayor demanda nacional se concentra en los estratos bajos, de ahí que se pueda pensar que no se haya tenido necesidad de seguir avanzando a gran escala en procesos de comercialización y distribución de alto valor añadido en el proceso de la cadena de abastecimiento, donde la siguiente información recolectada lo confirma:

“El 99% de la producción de panela (...) se destina al consumo final, teniendo una distribución de mayor proporción en los estratos de bajos ingresos. Aunque el mayor hábito de consumo se encuentra en las zonas rurales, debido al mejoramiento de la imagen en el marco de las nuevas tendencias del consumidor que prefiere lo natural, la panela ha recuperado la valoración de su contenido nutricional frente al azúcar” (IICA, 1996. p. 27).

Así mismo, se encontró que el 75% de la panela que se distribuye es adquirida por acopiadores, donde el canal tradicional de comercialización está compuesto por: productor, acopiador, mayoristas, minoristas y consumidor final (Fondo de Fomento Panelero, 2019).

En definitiva, cualquier variación del sector panelero puede sufrir un crecimiento, o una ralentización, esto es debido a que la panela se categoriza en un bien inferior, donde la demanda de este tipo de bienes son de tendencia a demanda inelástica, por lo que la imagen y la cultura, así como los estilos de vidas de los consumidores influenciarían en la dinámica del sector, y como sea el comportamiento, así pueden optarse por estrategias más o menos competitivas en la cadena de valor y consecuentemente el segundo lugar de posicionamiento en el mundo de producción, se le pudiera sacar mejor provecho.

9.2 ASPECTOS RELEVANTES DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO, CONFORME A LOS ESCENARIOS Y TENDENCIAS DEL MERCADO

En esta sección se quiere resaltar cuales son los aspectos más importantes del sector panelero tanto interno como externo, destacando las variables que pueden estar influyendo conforme al análisis de la DOFA.

9.2.1 Tendencias del sector panelero en Colombia 2015 – 2019

Es importante comparar las preferencias que puede estar teniendo un consumidor cuando demanda alimentos saludables, en consecuencia, se muestra una tabla que describe las preferencias del consumidor tanto extranjero como nacional.

Tabla. 6.

Preferencia del consumo extranjero e internacional

<i>Los consumidores globales pagaran más por</i>	<i>Tendencia de los consumidores colombianos</i>
El 49% por alta calidad / estándares de seguridad.	4 de cada 10 colombianos están migrando a la visión saludable de su producto preferido.
El 21% se origina de un país específico	El 84% de los colombianos buscan productos locales y naturales y orgánicos.
El 30% reclamación de responsabilidad social.	El 78% de los colombianos lee las etiquetas del contenido nutricional.
El 46% rendimiento o función superior.	El 64% dice hacer ejercicio.
El 41% orgánico / ingredientes naturales.	El 57% de la población adulta en Colombia es obesa.
El 37% ofertas / hace algo que ningún otro producto en los mercados provee.	6 de cada 10 consumidores colombianos dicen cambiar su dieta y sus hábitos, buscado opciones saludables.

Nota: se compara la visión que tiene un consumidor extranjero con un consumidor nacional, respecto a lo que prefiere de productos alimenticios.

Fuente: Adaptado de Revista Dinero. Mercado de alimentos saludables en Colombia, 2018.

Se puede decir, que la tendencia general es a consumir productos alimenticios que no afecten la salud humana, donde las personas vienen formando criterios de compras con hábitos saludables.

9.2.2 Análisis interno y externo del sector panelero en Colombia

En estas tablas se identifica cuáles son las debilidades/fortalezas, amenazas/oportunidades de cada variable del sector panelero interno y externo para así poder entender el comportamiento del sector panelero.

Aspectos internos del sector panelero colombiano 2015-2019

De acuerdo al rastreo de información se denota cuáles son las debilidades y fortalezas del sector panelero, conforme a la siguiente tabla:

Tabla. 7.

Análisis interno del sector panelero colombiano: Debilidades y Fortalezas, 2015-2019

<i>Variables de Análisis</i>	<i>Debilidades (-)</i>	<i>Fortalezas (+)</i>
<i>V1: Producción</i>	La producción cada vez disminuye más para el año 2019. (Cadena de Agroindustria de la panela dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2019)	Se evidencia participación de producción en cinco núcleos regionales de Colombia, concentrando el mayor número de departamentos (5) la zona centro occidente.
<i>V2: Precio</i>	Aumento el precio debido a la reducción de producción que se presentó entre el año 2018 y el primer semestre del 2019 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)	En precio nacional de la producción de panela en 2015 al 2017 hubo una disminución ya que hubo buena cosecha según Min Agricultura al corte 24 de abril 2020.
<i>V3: Consumo</i>	La panela es un producto no muy comercializado, es decir que los productores auto consumen la mayoría de su producción. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2019)	Colombia es el segundo productor después de la India y primer consumidor per cápita. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2019.)

V4: Distribución	Hubo una gran disminución en las áreas cosechadas para el año 2019(Cadena de Agroindustria de la panela dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2019)	La mayor parte de la producción orgánica colombiana se exporta. (Cadena de Agroindustria de la panela dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2019)
V5: competencia	Hay 5 países presentan una producción significativa, es quiere decir que hay una buena competencia para Colombia. (FAOSTAT 2018)	Colombia es el segundo mayor productor en los últimos años (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural)

Nota: Se resaltan aspectos importantes en cuento a debilidades y fortalezas del sector panelero

Fuente: Elaboración Propia, (2021), conforme al análisis interno del mercado del sector panelero colombiano (2015-2019).

Aspectos externos del sector panelero colombiano 2015-2019

Teniendo en cuenta el escenario internacional se logró identificar algunas amenazas y oportunidades para cada una de las variables objeto de análisis, conforme a la siguiente tabla:

Tabla. 8.

Análisis externo del sector panelero colombiano: Amenazas y Oportunidades, 2015-2019

<i>Variables de Análisis</i>	<i>Amenazas (-)</i>	<i>Oportunidades (+)</i>
<i>V1: Producción</i>	Los Impactos Ambientales como la Contaminación del agua, La producción de panela genera aguas residuales conocidas como “aguas dulces” por su alto contenido de sacarosa. (Fedepanela et al., 2015).	En el 2015 la OMS realiza una recomendación de ingesta de azúcares basada en el 5% de la necesidad calórica diaria es decir cerca de 9 kilos año por persona. (Asocaña, MADR, Fedepanela, DANE. 2019 -2020)
<i>V2: Precio</i>	La mayor parte de los consumidores consideran que lleva una dieta saludable, más que el año anterior. (Mintel Alimentación saludable, 2018)	Se ha tenido un Crecimiento de las exportaciones de panela 2015-2019 (DIAN, DANE), debido al precio competitivo dado que en la pandemia el precio costo estaba a \$3.500 y en las tiendas a \$3.700. Mientras que en el mercado de la india el referente de venta es 1.39 rupias (₹) que al convertirlo al 2021 el precio es de \$7.491 COP.
<i>V3: Consumo</i>	Los consumidos internacionales son estrictos en cuento a la higiene y salubridad haciendo,	En el año 2017 se muestra un repunte de crecimiento de las exportaciones de

	que los procesos de la panela se cumplan en rigurosidad con los estándares internacionales.	paneleras. (Sondeo de Mercado Sector Panelero, 2018).
V4: Distribución	El promedio mundial per cápita del consumo de azúcares está en 24 kilogramos, los últimos años ha bajado (ASOCAÑA, MADR, Fedepanela, DANE. 2019 -2020)	Integración de pequeños y medianos productores (Estado de los mercados de productos básicos agrícolas. FAO 2020.)
V5: Competencia	A pesar de que Colombia exporta panela hacia Estados Unidos, varios países del mundo como Italia, Francia y Japón compran de países latinoamericanos como son Ecuador, Bolivia y Perú convirtiéndose estos en una competencia cercana. (ESQUIVEL, L.C; ARENAS QUIMBAYO J; s.f.).	El sector maneja una relación interdependiente de las industrias pertenecientes al clúster del azúcar, principalmente a través del uso de la caña de azúcar como insumo fundamental para el desarrollo de las actividades productivas de las organizaciones.(M. Porter)

Nota: descripción de los principales aspectos que resaltan para cada una de las variables conforme al rastreo de información de amenazas y oportunidades identificadas.

Fuente: Elaboración Propia, (2021), conforme al análisis externo del mercado del sector panelero colombiano (2015-2019)

Reflexionando de manera conjunta los entornos tanto interno como externo del sector panelero, se destaca que en Colombia ha venido ganando una reflexión de hábitos hacia consumir productos alimenticios que no atenten contra la salud humana, donde la panela por no presentar ingredientes químicos a diferencia de azúcar se considera un producto de gran potencial, específicamente para sacar provecho a las tendencias de una cultura mundial que ha venido en ascenso sobre productos orgánicos (Gayle, 2016 en Cure Visbal, N.; Vengoechea C., 2018).

Lo anterior se argumenta porque al revisarse el proceso de producción de la panela, el proceso de refinado no hace que se pierdan los nutrientes y minerales haciendo que los consumidores puedan gozar de un producto con gran componentes nutricionales, siendo interesante de manera reflexiva, porque el consumo de la panela se pudiera potencializar mucho más si en los proceso de producción se resaltarán aspectos de conocimiento alrededor del producto dado que (Gayle, 2016 en Cure Visbal, N.; Vengoechea C., 2018) encontraron que las principales razones del bajo consumo en el

mundo es porque no se ha hecho campañas masivas de identidad, desconociéndose los beneficios reales como es el hecho de no contener aditivos, siendo esto un aspecto relevante para proyectar al sector panelero de manera competitiva, e ir ganando mayor diversificación en la oferta exportable colombiana.

Es innegable que en pleno siglo XXI la principal estrategia de venta sea la presentación del producto y para el caso de la panela no es la excepción; dependiendo esto principalmente del grado de madurez del suelo para su producción y la variedad de la Caña, de ahí que una de las regiones [Valle del Cauca] registre el mayor número de exportaciones desde Colombia hacia el resto del mundo, denotándose que entre el año 2018-2019 el ritmo exportador de este producto aumento 6,97% cuyos destinos principales estuvieron concentrados en Estados Unidos y España (Cadena agroindustrial de la panela,2019), además de que el piso térmico se encuentra más cerca del nivel del mar y esto en conjunto contribuye a una mejor textura y color en la producción panelera (Gayle, 2016 en Cure Visbal, N.; Vengoechea C., 2018).

Finalmente reflexionando en aspectos competitivos, se puede pensar que la tendencia en el mercado mundial es el de consumir productos orgánicos, esto es interesante, dado que el llegar a cultivarse desde este enfoque más saludable, ayuda a que se conserven intactos las propiedades organolépticas y esto puede jugar a favor convirtiéndolo en un producto realmente atractivo y diversificando el mercado internacional (Villalta 2012 en Cure Visbal, N.; Vengoechea C., 2018).

9.3 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR PANELERO COLOMBIANO

En este apartado se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter como una herramienta para el análisis del comportamiento de la dinámica de oferta, demanda y competencia en el mercado colombiano del sector panelero, con la intención de establecer algunas estrategias con relación algunas ventajas competitivas. Por lo tanto, es pertinente mencionar que la intensidad de la competencia varía entre industrias, es decir que los factores internos y externos mencionados anteriormente son aquellas variables que van a determinar la rivalidad y/o competencia en términos de un producto en específico, que, a su vez genera un estándar de calidad alto y sostenible; es decir que en la medida que la eficacia de la producción aumente, también lo hará el capital, la calidad del producto y por ende, la unidad de trabajo, mejorando el estándar de vida, la economía y el capital de un territorio (Porter, M., 1980).

De manera que los factores como obra calificada, infraestructura, producción; son necesarios para competir a partir de la demanda del producto y así poder ofrecerlo y distribuirlo generando alianzas de apoyo generando relaciones de crecimiento que a su vez representan rivalidad, por lo cual es importante que todos los aspectos que constituyen la ventaja se desarrollen al mismo tiempo y se brinden un refuerzo mutuo. De acuerdo con Porter (1991) el atractivo o capacidad potencial de crecimiento de un sector productivo necesita de la interrelación entre cinco fuerzas: 1. Amenaza de nuevos competidores. 2. Poder de negociación de los proveedores. 3. Poder de negociación de los clientes. 4. Amenaza de productos sustitutos. 5. Rivalidad entre los competidores del sector.

En consecuencia, se puede reflexionar que una demanda interna adecuada también permite anticiparse a las necesidades de los compradores de otros países. El sector panelero contempla el desarrollo de las condiciones necesarias ya que es la segunda actividad agroindustrial rural, después del café, reconocida por sus zonas de siembra y áreas productivas (Cano y Reyes, 2011) de esto, da cuenta la demanda del producto y su rentabilidad potencial, ya que se encuentra presente en los mercados nacionales e internacionales, siendo sustento de muchas familias colombianas generando empleos directos e indirectos.

A continuación, se describe las cinco fuerzas de Porter, conforme al contexto de los informes y rastreos de investigaciones de tipo documental, alrededor del sector panelero colombiano (2015-2019), teniéndose en cuenta el esquema general (observar Anexo 2.), por tanto, se procede a describirse cada uno de ellos.

9.3.1 La Amenaza de Nuevos Entrantes

El sector panelero cuenta con varias barreras de entrada de manera latente, en primer lugar, las leyes que regulan la producción panelera a nivel nacional, de acuerdo con la Ley 40 de 1990 se establece que la producción de la panela y las mieles vírgenes deben ceñirse a las normas y reglamentaciones del Ministerio de Salud Pública, esto incluye límites en la cuota de fomento panelero, normas en la protección y el desarrollo de producción, la ley también señala que [el uso del azúcar está prohibido en la producción de la panela]; lo que ha generado que se pueda penalizar a la competencia y que los niveles en los precios del azúcar se mantengan, sin que los trapiches sean usados como medio para piratear o falsificar el producto, generando que se compita con productos de baja calidad

en el mercado en contra de ley, los cuales pueden ser lanzados al mercado de manera más económica, (Ariza, 2014).

Por otro lado, debido a que la materia prima de producción de la panela es la caña de azúcar, algunos trapiches comercializan de forma ilícita el producto, y esto amenaza el mercado porque no se presenta una diferenciación en la industria (Procaña, 2013)

En segundo lugar, Agronegocios (2017) señalan que la inversión inicial para la producción de caña en el sector panelero considera aspectos como la disponibilidad de las tierras, su adecuación para cultivar y la obtención de las cepas de caña panelera.

En tercer lugar, el proceso productivo ligado al sector panelero es bastante artesanal, pero con respecto a competidores como India, Pakistán, China, Brasil, entre otros, Colombia representa un 16% de participación en los últimos años, ocupando el segundo lugar. (Bolaños, J., 2013).

Es decir que se señala una ventaja competitiva debido a que las condiciones geofísicas del territorio colombiano permiten el desarrollo de la producción de la panela en menor tiempo y con mayor eficacia en comparación con otros territorios. Por otro lado, la producción de la panela de forma industrial es un segmento muy pequeño de la producción panelera. En cuanto al precio se presentan variaciones cíclicas como resultado de factores relacionados con la oferta del producto y el mercado internacional del azúcar. Además, la comercialización de la panela se asimila a un mercado de competencia perfecta, al existir gran número de productores y consumidores. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

9.3.2 El Poder de Negociación de los Clientes

Siendo la panela uno de los productos básicos y claves en las canastas familiar colombiana, este cuenta con un alto número de clientes con los cuales negociar, en donde los clientes directos de las productoras de panela son clientes mayoristas, intermediarios y consumidores, este último se concentra en encontrar un producto con un precio favorable, más que por la calidad del mismo, lo que hace que exista poca fortaleza para las empresas productoras (Leyva y Ortiz, 2017) (Ley 40 de 1990 Colombia, 2019).

El hecho de que en el mercado de la panela exista gran flujo de proveedores, hace que los clientes mayoristas o intermediarios puedan elegir a quien deciden comprarle o no y bajo qué condiciones. Esto muchas veces afecta a las empresas paneleras pues no siempre cuentan con las condiciones que sus clientes exigen para comprarles el producto. Por lo tanto, el poder de negociación del cliente es alto porque puede acceder a diversos proveedores, productos sustitutos y a bajos costos es decir mayores ofertas (Procaña, 2013)

9.3.3 El poder de negociación de los proveedores

El principal cliente del sector panelero es la caña de azúcar, ya que ésta es el insumo de producción principal, lo cual señala un bajo poder de negociación, permitiendo a los productores de panela tener abastecimiento constante de la materia prima y poder cambiar proveedores en caso de incrementarse los precios, quienes logren aumentar los precios con relación a los fertilizantes que usan los campesinos, es decir que los agricultores se convierten en un proveedor clave para establecer precios, según la cantidad de caña que se oferta en esta actividad económica (Mena y López, 2010)

9.3.4 La amenaza de productos y servicios sustitutivos

La panela posee diversas utilidades: endulzante, bebida caliente o fría, etc. Lo que hace que su utilidad pueda ser sustituida con otros productos, por ejemplo: puede ser sustituida por presentaciones desde el azúcar no centrifugado hasta el azúcar refinado, incluyendo los azúcares orgánicos o por miel de abeja. Es decir que existen productos como azúcares de remolacha, miel de agave, melaza, fructosa, stevia u otros tipos de azúcar que cumplen con la intención de ser edulcorantes, convirtiéndose en competidores, amenazas y rivales que ofrecen bienes que inciden directamente en la producción (Leyva, Ortiz, 2017).

Lo que se quiere señalar en este punto, radica en que los productos y servicios sustitutivos dependen mucho de factores técnicos, de especificación, comercialización, oferta y costo/precio. Por lo tanto, no solo cambia la marca (competitividad) sino las formas de presentación en el mercado, algunos productos a nivel nacional e internacional de la industria cuentan con grandes volúmenes comercializables como lo son: la panela en bloque, la panela pulverizada y la panela en cubos (Castellanos et al, 2010).

Cabe mencionar que esto representa una presión de sustitutos en el mercado, porque mientras la panela es un producto 100% natural, los sustitutos pueden ser calóricos y/o artificiales.

9.3.5 Rivalidad entre los competidores del sector

La rivalidad del sector panelero inicialmente se presenta a nivel interno, es decir en el mercado nacional, esto debido a que existen muchos competidores concentrados en una misma región, que poseen las mismas condiciones y precios de venta similares, está

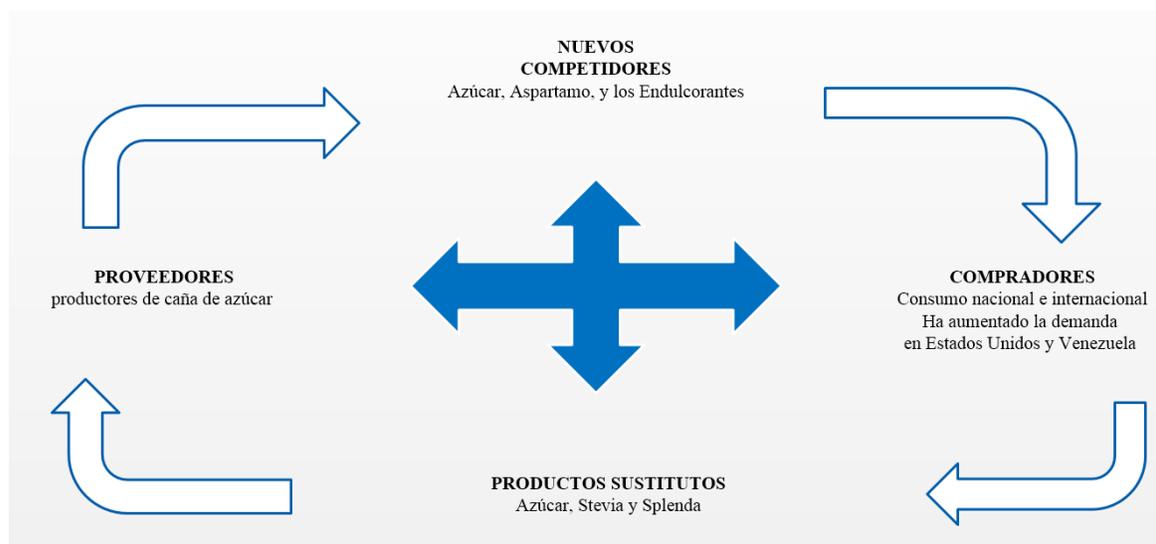
libertad de acceso al mercado genera que esté presente precios variantes, acceso a formas de participación ilegal y mercados con precios inferiores (Leyva, S., y Ortiz, C., 2017).

Por otro lado, lo anterior introduce la posibilidad de diversificación entre los competidores el producto, la marca, los precios y las formas de publicidad en el sector terciario entre empresas, impactando mayor que la posibilidad de sustitución sea un riesgo mayor. En términos de costos, oferta y demanda en la estructura del sector, el diamante competitivo de Porter plantea que las empresas del sector dan a estas calificaciones un rango que oscilan entre media y baja, que conforme a la investigación publicada por Leyva, S., y Ortiz, C., (2017) se puede observar y entender en el Anexo 3.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a mostrar en resumen, conforme a la siguiente figura esquemática el Diamante de Porter.

Figura. 7.

Análisis de las fuerzas del mercado, sector panelero 2015-2019, conforme a la visión del Diamante de Porter



Fuente: conforme al rastreo de documentos en relación de las fuerzas del mercado del sector panelero y la visión del diamante de Porter.

Reflexionando en lo que arroja el Diamante, se puede resaltar que una de las estrategias, sería el de dar cumplimiento a las normas dispuestas y acogidas para la comercialización o producción del producto en el sector panelero, siendo necesario y urgente seguir generando productos de calidad que garanticen la penetración a nuevos mercados desde la diversificación y fidelización desde actividades promotoras que resalten la calidad, el recurso humano como fuente de trabajo y la eficacia del producto.

También, se identificó que el sector presenta ventaja competitiva para enfrentar la rivalidad y desventajas del mercado, dado que este posee una buena implementación de maquinaria, equipos en su producción y personal adecuado para desempeñar cada actividad dentro de las actividades de panadería y repostería, donde se impulse alimentos saludables con procesos limpios sin materia prima cargado de edulcorantes.

Rastreando documentos para mejorar los análisis en cuanto a la visión competitiva, se puede observar el Anexo 4, donde una investigación conforme al libro de Porter, encontró como resultado 5 aspectos[attractivos], así como 4 [repulsivos], lo que permite Reflexionar para el caso del sector panelero, que se puede pensar, que este también es atractivo, tanto para las empresas que los conforman para seguir permaneciendo en él y potencializando sus fortalezas y oportunidades, como para las que quieren ingresar al mismo.

Lo anterior, debido a que los aspectos de mayor relevancia, es que el sector panelero responde de manera oportuna y llamativa. Y en consecuencia, una calificación intermedia, puede presentarse, debido principalmente a que en dicho sector se puede presentar entrada de nuevas empresas, esto debido a que en el mundo, se toma conciencia de consumir productos saludables y la panela clasifica en este tipo de categorías de productos; ante esto

las empresas existentes tienen poco conocimiento acerca de su ingreso al mercado debido entre otras razones a la falta de reglas competitivas en el sector objeto de estudio en la región.

Después de todo este proceso de análisis y haberse dimensionado el Diamante de Porter, se resume finalmente en una tabla, los aspectos identificados como Ventajas y Desventajas del Sector Panelero.

Tabla. 9.

Ventajas y Desventajas identificadas en el sector panelero colombiano, conforme al rastreo en los años 2015 al 2019

Identificación de las DESVENTAJAS del Sector Panelero Colombiano	Identificación de las VENTAJAS del Sector Panelero Colombiano
Desconocimiento de algunas marcas con baja calidad o la competencia a través de productos de bajos costos y procesos ilegales de producción.	Gran impacto del producto orgánico y capacidad productora del país para la comercialización y distribución nacional e internacional, generando empleabilidad y crecimiento económico a nivel nacional.
Falta de un plan de comercialización, aumento de productos sustitutos.	Eficacia en la producción agrícola y el cuidado de las zonas.
La crisis económica y social producida por el Covid-19 afecta la venta y procesos de distribución (exportación o importación).	Se cuenta con información sobre la competencia.
Legalizar a todas las empresas con los requerimientos estatales.	Abastecimiento del producto a nivel regional.
	La panela tiene características nutricionales propias que no tienen otros edulcorantes presentes en el mercado en términos de vitaminas, minerales, y otros compuestos.

Fuente: Elaboración propia, (2021), producto de la revisión y análisis de información secundaria alrededor de los años 2015-2019 en el mercado colombiano y de la cadena de la panela y sus actores.

Conforme a todo lo anterior, se puede dar respuesta a la pregunta inicial, considerándose importante la caracterización del sector panelero porque se encontraron rasgos distintivos en la forma como viene actuando los actores del mercado, así como

también encontrándose aspectos relevantes en la forma de operar de las variables de análisis, pero también entendiendo que se hace fundamental tener en cuenta los aspectos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del sector para la identificación de los cambios y crecimiento de la producción, comercialización y segmentación, y en consecuencia construir estrategias que permitan mejorar el posicionamiento nacional e internacional de este sector económico.

CONCLUSIONES

Una de las principales características que se evidencia en el sector panelero en Colombia, es que gran parte de las actividades son realizadas de forma artesanal por familias de zonas agrícolas, siendo ellos encargados de la producción, esto genera mejoras en el producto [regional] y en la calidad de vida de los empleados, así como en el capital y, en los ingresos nacionales.

El sector requiere implementar nuevas tecnologías en el proceso, brindando capacitaciones a la mano de obra utilizada, para que así mismo se genere un gran compromiso con el trabajo que realizan y con el medio ambiente, al igual que un amento en la supervisión de los sectores productores para evitar prácticas de comercialización ilegal.

Para disminución de la demanda de la panela es necesario visibilizar mercados que reconozcan sus precios, productos, proveedores, para con ello reducir la brecha de la falsificación de panela, lo cual no solo afecta el comportamiento del mercado y de la economía, sino que trae consigo diversas consecuencias en la salud de las personas involucradas. En consecuencia, se resalta que la producción de panela se puede ver amenazada debido al desarrollo de nuevos productos derivados de la caña panelera, pero a su vez, la diversificación es una oportunidad de oferta y satisfacción de las necesidades del cliente; todo esto aporta generando garantías en el posicionamiento del producto, aumentando la ventaja competitiva en relación con otros países, causando la necesidad de generar alianzas y asociaciones que impacten la promoción de crecimiento, pero a la vez de sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

Conforme a la identificación de las desventajas, derivadas de la construcción del diamante de Porter, se procede a describir algunas recomendaciones a tres tipos de focos que pueden seguir impulsando y ayudando en la eficiencia del sector objeto de estudio:

Recomendaciones para tener presente el sector empresarial y agremiaciones

Pensar en la orientación al sector empresarial, se recomienda a los empresarios cumplir con los requisitos y exigencias de la demanda internacional aportando productos de calidad, precios asequibles en función del cumplimiento de la norma.

Por otro lado, a las agremiaciones es importante mantener monitoreado al sector panelero colombiano para que los empresarios puedan cumplir con las exigencias de los mercados internacionales en términos de higiene y salubridad, asegurando con ello estándares importantes y así impulsar realmente la ventaja competitiva en Colombia.

Recomendaciones al Sector educativo

Es significativo resaltar, que el análisis del funcionamiento en términos distribución y comercialización realizadas a lo largo de este trabajo, puede servir como una base para que investigadores o empresarios, construyan estrategias que les permitan controlar, evaluar e intervenir ante los cambios económicos y sociales. Por lo cual, está trabajo investigativo es una invitación para seguir aportando en la construcción de planes, estrategias, programas y rutas de comercialización que visibilicen los productos regionales y nacionales, y así poder incidir en la creación de normas, leyes y proyectos que día a día beneficien a los productores y consumidores del mercado nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Ariza, L. (2014). El negocio de la panela crece y se derrite a la vez. En Revista Dinero. <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelerocolombia-2014/202561>
- Agroemprender.co, (2021, febrero, 6). Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter Sector Panelero [Blog del Campo Colombiano]. <https://agroemprender.co/blog/f/an%C3%A1lisis-de-las-5-fuerzas-competitivas-de-porter-sector-panelero>
- Barajas Padilla, R.Y., (2008). *Análisis de la competitividad de la industria panelera en el municipio de mogotes departamento de Santander*. [Trabajo de Grado, Universidad Nacional, Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional UNAD. [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1119/TRABAJO_DE_GRA DO_RUBY_BARAJAS%20\(2\).pdf?sequence=1](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1119/TRABAJO_DE_GRA DO_RUBY_BARAJAS%20(2).pdf?sequence=1)
- Bolaños, J. (2013). Diseño De Un Plan de Mercadeo Estratégico Para La Comercialización De La Panela Marca Barrancas En Almacenes De Cadena De La Ciudad De Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Colombia
- Buitrago Martin, L., y Parrado Serrano, L.C., (2015). *Análisis del Panorama competitivo de la producción panelera en el municipio de Villeta*. [Trabajo de Grado, Universidad de la Salle]. Repositorio institucional Ciencia Unisalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1399&context=administracion_de_empresas
- Cano y Reyes. (2011). Comercialización Y Distribución De Bebida De Panela Hidratante [Trapichis]. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Colombia. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1571/T428.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castellanos, O. Torres, L., y Flórez, D. (2010). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la panela y su agroindustria en Colombia. http://www.minagricultura.gov.co/archivos/cadena_productiva_panela.pdf
- CORPOICA, FEDEPANELA. (2005) Manual de caña de azúcar, Bogotá: Editorial.
- Esquivel, C. y Arenas, M. (s.f). Análisis externo en el sector panelero. Universidad de Ibagué. Colombia. <https://repositorio.unibague.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12313/216/1/TyR.5.4An%C3%A1lisis%20externo%20en%20el%20sector%20panelero.pdf>

- Fedepanela, (2020, Diciembre 21). Preocupación por las importaciones fraudulentas de la panela y solicita acciones del gobierno nacional. [Página Web].
<https://fedepanela.org.co/gremio/fedepanela-expresa-nuevamente-su-preocupacion-por-las-importaciones-fraudulentas-de-panela-y-solicita-acciones-del-gobierno-nacional/>
- Fondo de Fomento Panelero (2019, Primer Trimestre). Recaudo Cuota de Fomento Panelero. [Informe operativo]. https://fedepanela.org.co/gremio/wp-content/uploads/2020/09/1.-Informe-1er-trimestre-2019-v_2.pdf
- Guanlanday. (s.f). Estudio del mercado de la panela en Colombia y el mundo. Colombia.
http://www.trapichepaneleroguanlanday.com/ESTUDIO_DEL_MERCADO_DE_LA_PANELA_EN_COLOMBIA_Y_EN_EL_MUNDO.pdf.
- Himelfar. D. (2019). De Origen Panela por Colombia. [Proyecto de Grado]. *Departamento de Diseño*, Universidad de los Andes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/45069/u831438.pdf?sequence=1>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill Interamericana. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Ley 40 de 1990 Colombia. (2019). Ley por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero. www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2281
- Ley 2005 de 2019. (2019). Por el cual se genera incentivos a la calidad, promoción del consumo y comercialización de Panela, Mieles vírgenes y sus derivados Documento oficial de la República de Colombia - Gobierno Nacional.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202005%20DEL%2002%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202019.pdf>
- Leyva, S. y Ortiz, C. (2017). Formulación de un plan estratégico para la Corporación de paneleros del norte del Valle del Cauca (CORPANOVA) para el periodo 2018 – 2022. Universidad del Valle. Colombia.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14651/0586677.pdf?sequence=1>
- Mena, I. y López, P. (2010). Plan estratégico de mercado para la comercialización de panela orgánica, producida por las comunidades indígenas y campesinas, del municipio de Ricaurte, departamento de Nariño, en el 2011. Universidad de Nariño.

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2007). Estudio del mercado de la panela en Colombia y en el mundo.
http://www.trapichepanelerogualanday.com/ESTUDIO_DEL_MERCADO_DE_LA_PANELA_EN_COLOMBIA_Y_EN_EL_MUNDO.pdf
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2019). El sector panelero colombiano. Bogotá. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Panela/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2020). El Sector Panelero Colombiano. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Panela/Documentos/2020-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- OIT, (2020, marzo, 1). Pequeños paneleros en Colombia elaboran una propuesta de ley para garantizar trabajo decente en el sector [Página Organización Internacional del Trabajo] https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_752535/lang-es/index.htm
- Osorio Cadavid, G., (2017). Buenas Prácticas agrícolas – BPA – y Buenas prácticas de manufactura – BPM de caña panelera. [Manual Técnico]. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo1/Manual.pdf
- Procaña. (2013). Asociación Colombiana de Productores y Proveedores de Caña de Azúcar. Santiago de Cali. <http://www.procana.org/portal/index.php>
- Proexport Colombia. (2008). Panela, Chancaca o Raspadura. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/contratacion/docs/121-1.aspx>
- Ricoy, C.J., (2005). La Teoría del Crecimiento Económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo, volumen 138* (1), 11 – 47.
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>
- Rodero, P. (2017, Septiembre). El humo asfixiante del cañaveral colombiano. *El País*. https://elpais.com/elpais/2017/09/09/planeta_futuro/1504956828_166419.html
- Ruíz, A. y Sánchez, K. (2020). Plan Logístico Exportador De Panela Pulverizada A Francia. Universidad de Investigación y Desarrollo Santander. Colombia.
- Sandoval, M.; Del Milagro, K.; Fución, J. Jara, E.; Boggio, J.; D. Johana. (2018). Exportación de panela orgánica – Asociación CEPRESA. *Revista de Investigación y Cultura*. Volumen 7 (3), 33-43.
<https://www.redalyc.org/journal/5217/521758012003/movil/>

Superintendencia de Industria y Comercio, (2012). Estudios de Mercado. Cadena productiva de la Panela en Colombia: diagnóstico de libre competencia (2010-2012).https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Panela2012.pdf

Villagómez Cortés, J.A.; Mora Brito, A.H.; Barradas, D.S.; Vásquez Selem, E., (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios, Volumen 35*, 1121-1131.
<https://www.redalyc.org/pdf/141/14131676021.pdf>

ANEXOS

Anexo. 1. Antecedentes de investigación rastreados en el contexto colombiano

Universidad de Ibagué (Colombia).

Autor: Luis Carlos Esquivel Barrios; Johann Mauricio Arenas Quimbayo. **Año de publicación:** 2016

País de la Investigación: Colombia. **Título de la investigación:** Análisis externo en el sector panelero

Objetivo	Metodología	Conclusiones
Entender qué tipo de FODA influye en las cifras de crecimiento de la producción y los destinos de exportación de la panela en Colombia.	Estudio sistemático de carácter cuantitativo que revisa las actividades agrícolas de cada país para establecer el impacto de los mercados internacionales y nacionales en los procesos productivos.	Poco impacto en los mercados internacionales y vulnerabilidad frente a productos sustitutos. Falta de tecnificación en los procesos productivos. En Colombia el crecimiento fue de 12,8 %, pasando de 2,3 a 2,6 millones de dólares.

Fuente: Esquivel, L.C. y Arenas, J.M., (2016).

Universidad del Rosario (Colombia)

Autor: Laura Victoria Alarcón López, Cindy Carolina Vanegas Mahecha

Año de publicación: 2016

País de la Investigación: Colombia. **Título de la investigación:** Evaluación y Análisis de las oportunidades del subsector panelero frente al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

Objetivo	Metodología	Principales Resultados
Determinar las estrategias que pueden ser implementadas para que este subsector panelero se organice como gremio y así pueda obtener oportunidades de mercado con la Unión Europea.	Investigación mixta sobre la producción de panela en términos porcentuales de Colombia. Un análisis descriptivo e interpretativo de la participación de cada una de las regiones, la asociatividad y la competitividad por departamentos por medio de entrevistas (Cundinamarca, Santander, Antioquia, Boyacá y Caldas).	En general, no hay un deseo de asociarse por parte de los productores de panela. Si bien existen gremios y asociaciones estos no son muy organizados y no se ha generado ningún interés por fortalecer las ya existentes ni por crear nuevas alianzas y redes asociativas.

Fuente: Alarcón y Vanegas (2016).

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD (Colombia)

Autor Año de publicación: 2020

País de la Investigación: Colombia. **Título de la investigación:** Fedepanela Expresa Nuevamente su Preocupación por las Importaciones Fraudulentas de Panela y Solicita Acciones del Gobierno Nacional

Objetivo	Metodología	Principales Resultados
Verificar la trazabilidad para determinar el destino del producto.	La metodología de este trabajo consistió en la revisión de la documentación recibida por parte de ACOPANELA, Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) y Rimisp Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.	Fedepanela solicita a las autoridades competentes la entrega de los informes sobre los resultados de la verificación de las importaciones de Brasil y Ecuador en lo referente a visitas de campo, manifiestos de aduana e inspecciones del INVIMA

Fuente: Fedepanela en UNAD, 2020

Corporación Universitaria Minuto de Dios (Colombia)

Autor: Yelitza Cambindo Sarasti

Año de publicación: 2019

País de la Investigación: Colombia

Título de la investigación: Propuesta del mejoramiento del proceso de producción de panela en el trapiche de Palmereña

Objetivo	Metodología	Principales Resultados
Realizar una propuesta para el mejoramiento del proceso de producción de panela en el trapiche La Palmereña con el fin de incrementar la productividad.	El proyecto se enfoca en una propuesta de mejora en la línea de producción del trapiche La Palmereña, con el fin de fortalecer los aspectos en los cuales se vienen presentando falencias dentro de la empresa, lo que conllevan a obtener resultados no satisfactorios, como reprocesos, atrasos en producción y distribución del producto, desperdicio o carencia de materia prima, producto de baja calidad, costos altos por jornadas laborales extensas y averías en	Es el diagnóstico del estado actual del proceso de producción del trapiche, identificando aquellos pasos en donde se pueden presentar falencias que retrasen la producción, aumenten los costos y afecte la rentabilidad del trapiche. La propuesta de mejoramiento enfocada en la teoría de las 5S que permiten un mejor flujo de

productos, entre otros, en el proceso de producción de la panela.

trabajo, así como un mayor control y estandarización de los procesos de producción.

Fuente: (Cambindo, 2019)

Anexo. 2. Antecedentes de investigación rastreados en el contexto Internacional

Mercado de Italia

Autor:	Wilmer Rojas	Año de publicación:	2014
País de la Investigación: Italia			
Título de la investigación: Modelo de negocios para la exportación de panela de Colombia hacia Italia			
Objetivo	Metodología	Principales Resultados	
El principal motivo de comprar más productos orgánicos es por el tema de la salud. Italia muestra un fuerte interés por la característica de los alimentos nutritivos.	El mercado internacional ya hay conocimiento de la manera en diferentes presentaciones, lo que resulta más importante debe ser generarle un mayor activo e identidad para generarle posicionamiento en el mercado en Italia.	En Italia hay una gran demanda de productos orgánicos, es más industrializada en la región norte, la demanda ha crecido y hay un notable incremento en los minoristas que se están especializando en este tipo de producto	

Fuente: Rojas, W., (2014)

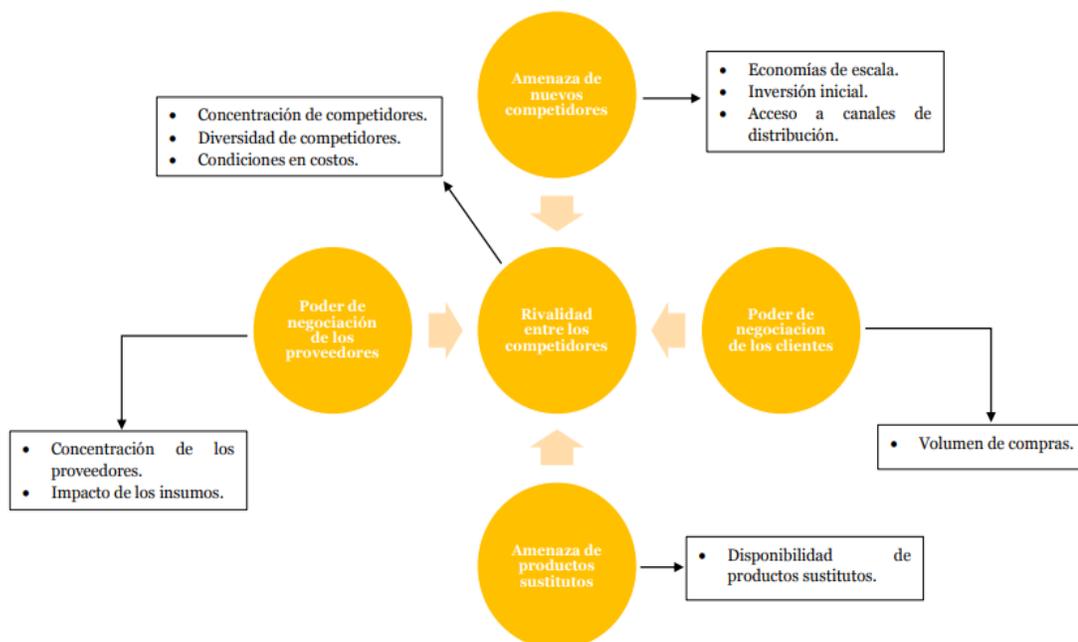
Mercado de Perú

Autor:	Katherine Martínez Sandoval; José Foción Echeverría Jara; Danna Jiménez Boggio		
Año de publicación:	2018		
País de la Investigación: Perú			
Título de la investigación: Exportación de panela orgánica - Asociación CEPRESA			
Objetivo	Metodología	Principales Resultados	
Identificar nuevos mercados para la exportación de panela orgánica de la asociación CEPRESA. Para ello se realizó un estudio de	Estudio fue el diseño no experimental y transversal; cuyo objetivo está orientado en analizar las exportaciones de la panela granulada orgánica, para luego buscar una solución al problema. El procedimiento consistió en rescatar	Mejorar en el proceso de producción buscando un nuevo proceso innovador para poder producir un producto aún más rentable y atractivo para el consumidor final, en los mercados	

mercado según la metodología del ITC para poder diversificar los mercados potenciales para exportar panela granulada orgánica	información en una sola oportunidad y en un tiempo determinado. Variable independiente diversificación de mercados. Variable dependiente: Exportación.	potenciales son Europa y Asia influyentes para la importación de productos “orgánicos”
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Martínez Sandoval, K., et al, (2018).

Anexo. 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter al mercado panelero colombiano



Fuente: Tomado de Leyva y Ortiz (2017), conforme a los análisis realizados del rastreo de la formulación de un Plan Estratégico para la Corporación De Paneleros Del Norte Del Valle Del Cauca (CORPANOVA) para el periodo 2018 – 2022.

Anexo. 4. Análisis estructural del sector panelero en Colombia

Sector panelero		Perfil competitivo del sector						
Variables			Repulsión		N.	Atracción		
			--	-		+	++	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Economías de escala	Bajo				X		Alto
	Inversión inicial	Alta		X				Baja
	Acceso a canales de distribución	Difícil				X		Fácil
Poder de negociación de los proveedores	Concentración de proveedores	Poca	X					Mucha
	Impacto de los insumos	Alto			X			Bajo
Poder de negociación de los compradores	Volumen de las compras	Alto				X		Bajo
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos	Alto		X				Bajo
Rivalidad entre las empresas competidoras	Concentración	Mucha				X		Poca
	Diversidad de competidores	Mucha		X				Poca
	Condiciones en costos	Alta				X		Baja
Perfil numérico (suma)			1	3	1	5	0	

Fuente: Formulación de un Plan Estratégico para la Corporación De Paneleros Del Norte Del Valle Del Cauca (CORPANOVA) Para El Periodo 2018 – 2022.