

1-1-2015

Análisis del panorama competitivo de la producción panelera en el municipio de Villeta

Lorena Buitrago Martin

Laura Catalina Parrado Serrano

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Buitrago Martin, L., & Parrado Serrano, L. C. (2015). Análisis del panorama competitivo de la producción panelera en el municipio de Villeta. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/400

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Análisis del Panorama competitivo de la producción panelera en el municipio de Villeta

Lorena Buitrago Martin*

Laura Catalina Parrado Serrano**

*“La educación es el arma más
poderosa que puedes usar para cambiar el
mundo”.*

(Mandela, 1995)

Resumen

Este artículo describe la situación del panorama competitivo de la panela en el municipio de Villeta Cundinamarca, en el cual se abordan algunos aspectos relacionados con su producción e incidencia que tienen las fuerzas de mercado en todo el proceso de su elaboración, teniendo presente que el desarrollo de esta práctica productiva también tiene un componente cultural, que ha acompañado a los Colombianos por generaciones, siendo la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes promueven su consumo como una tradición inamovible y muy arraigada en nuestro entorno. En el proceso metodológico llevado a cabo se tuvo en cuenta una parte inicial que fue la descripción de los componentes de la producción y comercialización para luego proceder a la realización de diferentes tipos de análisis como por ejemplo de hacinamiento, del panorama competitivo y las fuerzas del mercado. Como conclusión general se podría decir que la producción panelera tiene un gran potencial de crecimiento, no solo en el mercado interno sino también en el externo, pero

requiere evolucionar para desarrollar ventajas competitivas que logren posicionarlo aprovechando su potencial intrínseco.

Palabra claves: Panela, Sector estratégico, Panorama competitivo, Imitación, Fuerzas del Mercado

Abstract:

This article describes the situation of the competitive landscape of the panela at the town of Villeta Cundinamarca, in which address some aspects of their production and incidence with the market forces throughout the process, bearing in mind that the development of this productive practice also has a cultural component that has accompanied the Colombians for generations. It is the basis of the livelihood of thousands of peasant families, who promote its use as an unshakable tradition and deeply rooted in our environment. In the methodological process carried out it was considered an initial part was the description of the components production and marketing, and then proceeded to perform different types of analysis such as overcrowding, the competitive landscape and forces from the market. As a general conclusion one could say that the panela production has a great growth opportunity, not only in the inside market but also in the outside, but need to evolve to develop competitive advantages that position it to achieve using their intrinsic potential.

Keywords: Panela, strategic sector, competitive landscape, overcrowding, market forces

Introducción

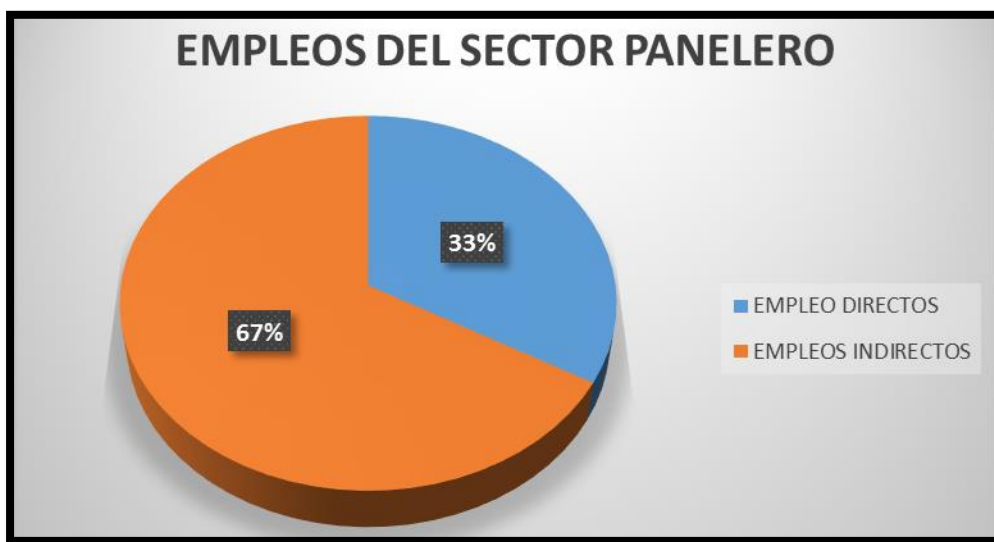
El sector panelero en Colombia, históricamente ha sido considerado como la segunda agroindustria rural del país más importante después del café, debido a que la panela es uno de los principales productos de la canasta básica familiar para los estratos bajo-medio de la población, así como la base del sustento de miles de familias campesinas del municipio, quienes producen a pequeña escala y con mano de obra familiar, mediante mecanismo artesanales y poco tecnificados. De ahí la importancia de describir el panorama competitivo de la producción panelera en el municipio de Villeta, con el fin de identificar los factores productivos y comerciales que más se destacan, sus características y grado de diferenciación entre los productos ofrecidos en el sector; teniendo presente las problemáticas que se afrontan a nivel tecnológico, de mercado, organizacional y que, con el transcurrir del tiempo, aumentan la inconformidad entre el gremio panelero dada la situación por la que han atravesado a lo largo de los años.

De acuerdo con la normatividad que rige la producción panelera hoy en día en Colombia, se evidencia la necesidad de generar políticas institucionales que contribuyan a potencializar el desarrollo y apertura de mercados internacionales, que beneficien a los productores de panela y exista mayor intervención, por parte de autoridades gubernamentales brindando apoyo a los pequeños productores; ya que el consumo de la panela es una tradición inamovible y muy arraigada en nuestra cultura, un alimento único e

irremplazable, que afronta muchas dificultades para modernizar su producción y expansión de mercado por la poca inversión que existe en el gremio.

Es importante resaltar que Colombia es el segundo productor de panela después de la India y el consumidor número uno per cápita; así mismo, genera alrededor de 285.122 empleos directos y 570.244 empleos indirectos, siendo este sector el soporte de paz, empleo y desarrollo en diferentes regiones.

Figura 1: Porcentaje de empleos directos e indirectos que proporciona el sector

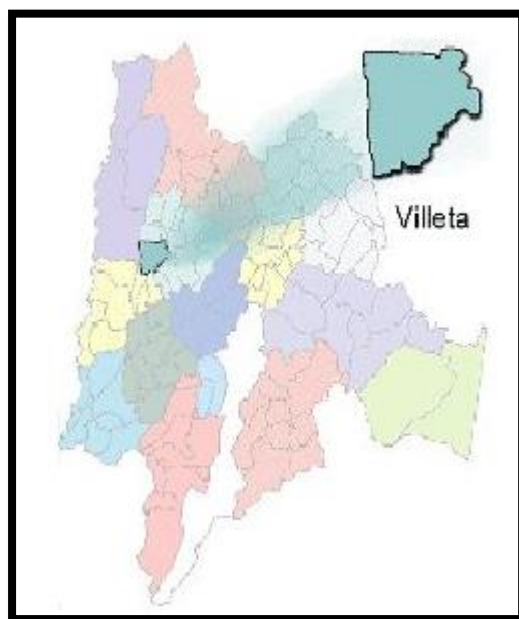


Fuente: Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el Ministerio de Agricultura (2014).

Como se ha venido mencionando, la producción panelera ha sido uno de los motores económicos más importantes del país, y en es especial del municipio de Villeta, el cual se destaca, a nivel nacional, por su producción panelera, en donde una parte importante

de las familias del municipio han dependido de la producción de este producto, generación tras generación, y así mismo, han estado incentivando el consumo y la comercialización de la misma, utilizando trapiches¹ artesanales que les han permitido la elaboración de la panela mediante mecanismos rudimentarios; lo que no ha beneficiado la producción masiva del producto por factores inherentes a ellos.

Figura 2: Ubicación geográfica del Municipio Villeta en el Departamento de Cundinamarca



Fuente: Alcaldía de Villeta-Cundinamarca (2012)

El municipio de Villeta está ubicado en la zona Noroccidental del Departamento de Cundinamarca y actualmente es la capital de la Provincia de Gualivá, la cual está

¹ Trapiche panelero: Conjunto de instalaciones, donde se extrae y concentra el jugo de caña de azúcar para obtener miel o panela.

compuesta por catorce municipios; por otro parte Villeta cuenta con veintiuno veredas; tiene una temperatura media de 25° C, una extensión total de 140,67 km², altitud de 850 (msnm). De acuerdo con la descripción anteriormente expuesta, estas características favorecen los cultivos de la caña, su transformación, producción y comercialización de los productos derivados a través de las tres vías de acceso: desde Bogotá: Calle 13, Calle 80, y desde el norte por la vía Honda-Guaduas-Villeta.

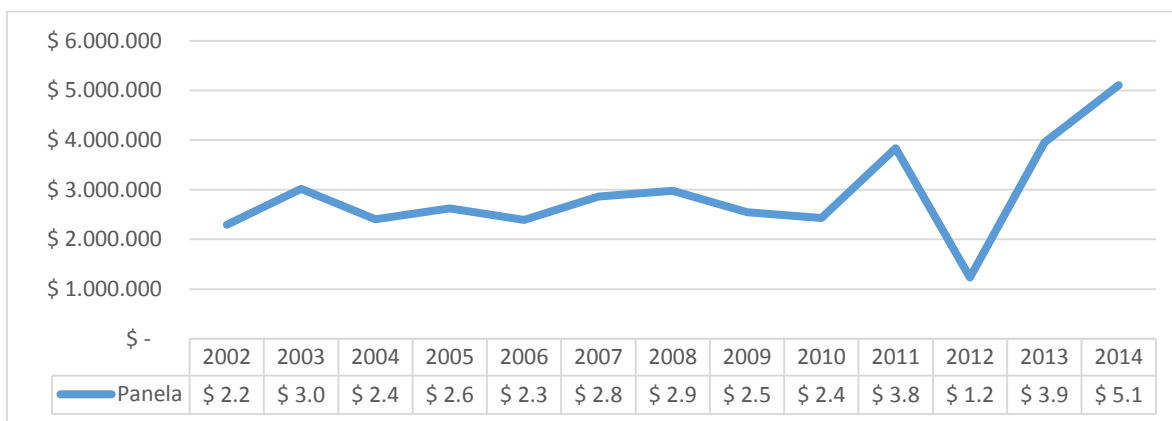
A 2015 el municipio de Villeta cuenta con 427 trapiches operando, 700 cultivadores de caña de azúcar, del cual hay un promedio de área por cultivador de tres hectáreas, las cuales producen alrededor de 1800 a 2000 cargas² semanales, lo cual equivale aproximadamente a 20 cargas al mes por trapiche. Cabe resaltar que de los trapiches paneleros operando mencionados anteriormente, solo 6 se encuentran registrados ante el INVIMA, debido a que sus actividades se encuentran acorde con la resolución 779 del 2006 la cual establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela.

En cuanto a las posibilidades comerciales que tiene la panela, según Proexport (2013) las principales oportunidades que se pueden tener giran en torno a los acuerdos comerciales con la Unión Europea y algunos países asiáticos como Corea del Sur, esto debido a cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, quienes están

² Carga: Comúnmente dentro del gremio panelero esto equivale a 100 Kilos de panela

eliminando la ingesta de azúcares, por productos más saludables como la panela la cual contiene vitaminas A, B, C, D y E, además de tener un precio más accesible. De igual manera se observa el histórico de las exportaciones de panela y los principales países que hasta Agosto de 2013 la han importado.

Figura 3. Histórico de las Exportaciones de Panela en Colombia



Fuente: Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el Departamento Nacional de Planeación (2015); Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2015) y Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2015).

Como se evidencia en la figura anterior, las exportaciones de Panela han tenido un crecimiento constante hasta el año 2011, sin embargo para el 2012 presentó un decrecimiento en las exportaciones, lo cual no representó una cifra negativa para el sector. Para el 2013 y 2014 se muestra un crecimiento significativo por el desarrollo de nuevas presentaciones del producto, lo que aumentó las perspectivas de exportación.

Tabla 1. Exportaciones colombianas de panela. Principales destinos y total general

Panela	Suma de FOB US\$ 2013 ene-ago	Suma de FOB US\$ 2014 ene-ago	Variación
Estados Unidos	1.256.110,59	1.940.506,91	54%
España	406.641,43	370.354,49	-9%
Australia	186.300	234.360,52	26%
Canadá	115.664,98	209.857,93	81%
Argentina	239.710	128.416	-46%
Reino Unido	41.342,24	65.508,85	58%
Corea (sur). Rep. de	31.290	39.314,64	26%
Chile	226,8	31.037,60	13585%
TOTAL	2.347.895,84	3.030.273,51	29%

Fuente: Elaboración propia a partir de DANE, citado en, Dinero (2014)

No obstante una de las principales falencias que podría frenar el crecimiento del sector, radican en el aumento en sus problemas tecnológicos, de mercado y organización; viéndose afectada por la no implementación de tecnificación en los procesos de producción, por la poca mano de obra y el descenso en sus precios por la presencia de un sin número de intermediarios, en el cual los márgenes de ganancia estarían siendo absorbidos cada vez más por este eslabón; así mismo, por los bajos niveles de diversificación de los productos a comercializar, poca diferenciación de productos entre las organizaciones productivas y la falta de visión empresarial de los productores que les permita sostener y acoplarse a las exigencias del mercado global; como una necesidad latente que evoca a fortalecer e incentivar políticas que contribuyan a mejorar el bienestar del sector.

Con base en lo anteriormente expuesto, se busca presentar resultados de investigación desde una perspectiva descriptiva y analítica acerca del sector panelero, su panorama competitivo, las fuerzas del mercado, las características de la producción y el grado de diferenciación entre los productos ofrecidos; en el cual pueda contribuir a evaluar y dar a conocer las diferentes circunstancias que ha afrontado el gremio panelero en el municipio de Villeta.

Horizonte Teórico

Teniendo presente que el mundo está en constante cambio debido a los factores culturales, políticos, sociales y económicos, lo cual afecta de una u otra manera el desarrollo de las organizaciones, donde estas creen y usen estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos, haciendo uso de manera óptima sus recursos y esfuerzos a fin de atender los mercados existentes y aquellos que siguen surgiendo. Sin embargo, hoy en día se siguen usando las teorías y métodos propuestos por autores que fueron reconocidos en el ámbito económico y administrativo, tratando temas como: la cadena de valor propuesta por Michael Porter en 1987, en la cual la empresa es contemplada como un conjunto de actividades que añaden valor al producto o servicio generado por la organización, cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar y entregar el producto al consumidor final. Así mismo es una herramienta estratégica que contribuye a la obtención de una ventaja competitiva donde el valor es aquella cantidad dispuesta a pagar el comprador por los atributos que ofrece una empresa en sus productos.

Dentro de la cadena de valor encontramos dos tipos de actividades las cuales son: primarias y de apoyo. “Las primarias son aquellas que contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia al cliente y sus servicios postventa” (Porter M. , 2002, pág. 68), añadiendo valor al cliente; y las actividades de apoyo añaden valor por sí solo o a través de importantes relaciones a la empresa en colaboración con las actividades primarias.

Figura 4. Cadena de Valor



Fuente: Porter M. (2002)

Cuando nos referimos a la cadena de valor no podemos dejar a un lado la ventaja competitiva, ya que esta es un factor diferencial que involucra una destreza o habilidad especial que desarrolla una empresa en sus productos o servicios con el propósito de influir en el proceso de decisión de compra de los clientes a fin de que este tenga una posición de preferencia ante los competidores, donde la organización sea vista como un conjunto de actividades y no como un todo. Sin embargo la ventaja competitiva debe ser sostenible para

que sea útil a la organización. Krugman(2008) menciona que la ventaja competitiva juega un papel primordial en el desarrollo y crecimiento organizacional de las empresas, es por ello que las instituciones deben desarrollar dinámicas empresariales basadas en un valor agregado que les permitan crecer de manera segura y concisa a través parámetros claros que generen un crecimiento en las actividades que realizan, es por ello que es fundamental preservarla y continuar desarrollándola, puesto que una vez la ventaja competitiva se pierde, la dimensión del negocio se reduce, y comienza a recurrir a estrategias basadas en los precios, entre otro tipo de aspectos en las organizaciones.

Además de lo anterior, Michael Porter (2002) estableció cinco fuerzas como una herramienta de gestión que estructura la competencia que se puede presentar en un sector económico, logrando un análisis externo que permite formular estrategias a fin de aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas detectadas en la industria; las cinco fuerzas establecidas son: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores o clientes, Poder de negociación de los proveedores, amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.

La rivalidad entre competidores existentes se refiere a la constante competencia que se vive en un sector con el fin de alcanzar una posición privilegiada; por consiguiente, los competidores actuales comienzan una competencia basada principalmente en precios, introducción de nuevos productos y publicidad masiva.

No obstante, también se manifiesta que ese nivel de competencia entre los miembros del sector actual depende del volumen de competidores así como que si estos

ofrecen una gran variedad de productos y servicios, de la velocidad del crecimiento del sector, de la diferenciación que se presente entre los productos de los diferentes competidores.

Otra de las fuerzas que Porter (2002) determinó es la amenaza de nuevos competidores, en la cual se expresa que con la llegada de nuevos competidores a un sector económico, se generan nuevas ideas, capacidades y el objetivo de conseguir un segmento de mercado; sin embargo esto es considerado como una amenaza para los participantes actuales del sector.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente un mercado es de mayor interés en la medida en la se tengan altas barreras de entrada y salida ya que genera rentabilidad alta; sin embargo, estas presentan mayor riesgo pues las empresas que no alcancen un óptimo desempeño sufrirán mayores repercusiones. Por el contrario, cuando las barreras de entrada y salida son bajas los ingresos son bajos pero estables; en consecuencia, esto implica la entrada y salida de competidores con facilidad.

Según Porter (2002) se conocen seis barreras que impiden el acceso a nuevos competidores las cuales son:

- 1) Economías de escala.
- 2) Diferenciación del producto.
- 3) Requerimientos de capital.

- 4) Desventajas en costos independientemente del tamaño.
- 5) Acceso a los canales de distribución.
- 6) Políticas gubernamentales.

Otro punto que se desarrolla según Porter (2002) es el poder de negociación que pueden adquirir los clientes o compradores en un sector, donde el cliente tienen la capacidad de inclinar la balanza de negociación a su beneficio cuando existen productos sustitutos, demandando calidad, precios bajos y una prestación de servicio superior a la del entorno, a fin de que los proveedores compitan entre ellos.

En consecuencia, Porter (2002) afirma que un cliente adquiere mayor poder cuando se presentan los siguientes parámetros:

1. Compran en gran cantidad
2. Sus compras representan un alto nivel de ingresos para los proveedores.
3. Los productos que compran no son diferenciados.
4. El cliente tienen acceso a costos y precios que ofrece cada proveedor.

Seguidamente se habla del poder de negociación de los proveedores, en el cual se evidencia que el poder que pueden ejercer se da en la medida en que estos tienen la decisión de aumentar o disminuir los precios del producto y, a la vez, la calidad del mismo. En este orden de ideas el proveedor adquiere poder cuando ofrece un producto único o

diferenciado, cuando no compite contra un producto sustituto y cuando representa una amenaza de integración hacia adelante.

Finalmente, se enuncia la amenaza de productos sustitutos, que se define como aquel producto que satisface la misma necesidad utilizando tecnología o diseños diferentes. Estos productos causan que un mercado deje de ser llamativo en la medida en la que sean varios e impongan una relación importante entre precio y calidad debido al uso de tecnología diferente, causando que estos productos limiten los precios de los demás. Los productos sustitutos permiten a la organización crear estrategias que impidan el ingreso de sus competidores.

Método

Para la realización del presente artículo, se tomó como base elementos tales como el análisis estructural de sectores estratégicos³, de la cual se toma como base algunos de los elementos diseñados por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera, investigadores del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario; que busca dar respuesta a la preocupación por comprender lo que sucede en un sector, a través, del uso de herramientas que tengan en cuenta la estructura interna y las

³ Sector estratégico: “subsector dentro de la clasificación CIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos o complementarios que los afectan, y el nivel de rivalidad presente.” (Rivera Rodríguez & Restrepo Puerta, 2006)

posibilidades de crecimiento del sector. Adicionalmente, el proceso metodológico es desarrollado siguiendo las siguientes etapas:

- Análisis de hacinamiento⁴: Hacinamiento cualitativo.
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Análisis de fuerzas del mercado.
- Estudio de competidores: supuestos del sector, crecimiento sostenible e índices de erosión.

De acuerdo con lo anterior esta investigación es descriptiva y analítica, la cual tienen un enfoque cualitativo, debido a que se especifica la situación actual del sector panelero, así como los factores que desencadenan en las causas por las cuales este sector se encuentran en un auge comercial.

Las cuatro organizaciones productoras de panela mencionadas posteriormente fueron seleccionadas con base a la facilidad para acceder a la información, lo cual se hizo por medio de un muestreo por conveniencia. De acuerdo con esto, las organizaciones productivas seleccionadas se caracterizan por tener una producción a pequeña escala, rudimentaria y artesanal, donde no se usa ningún tipo de químico y finalmente por el arraigo cultural al cultivo exclusivo de la caña de azúcar.

⁴ Análisis de hacinamiento: Metodología utilizada para conocer el efecto que se presenta como consecuencia de la imitación en cuanto a la oferta de un bien o servicio, así mismo permite determinar la afectación en la rentabilidad de una empresa al no tener un alto nivel de diferenciación que les permita obtener un resultado más allá de la supervivencia en el mercado.

Resultados

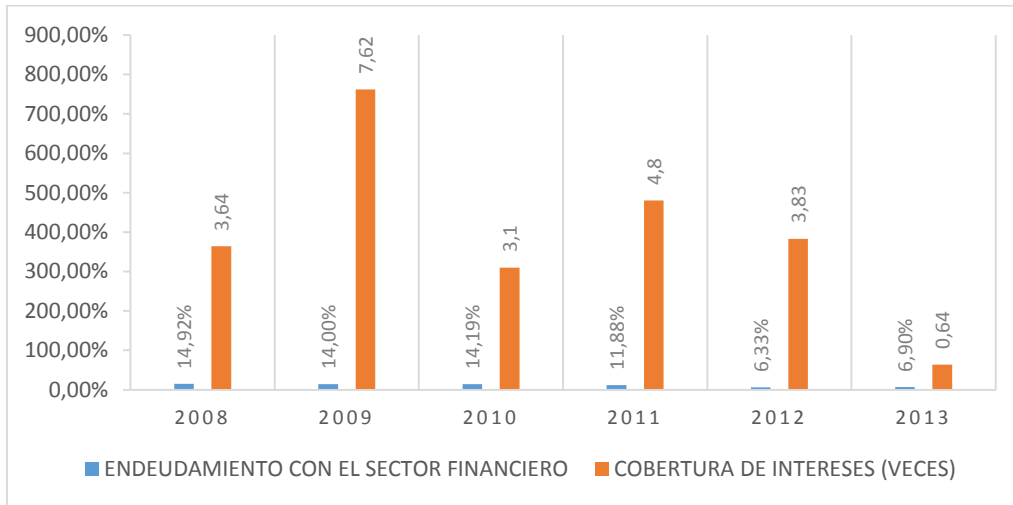
VARIABLES MACROECONOMICAS DEL SECTOR

Un paso inicial en la elaboración del panorama competitivo de la panela consiste en conocer los indicadores financieros que tiene el sector panelero, los cuales nos permiten señalar los aspectos fuertes y débiles, además de indicar probabilidades y tendencias de acuerdo con (Ortíz Anaya, 2006); de igual forma se evidencia la participación de la cadena productiva de la panela en el PIB del municipio, el cual fue para el año 2007 de 173.188 millones de pesos, con una participación del 6,12% para dicho año.

Seguidamente, se pudo observar que la producción panelera en cuanto al indicador de endeudamiento arroja que las obligaciones con entidades financieras equivalen al 6,33% de las ventas en el año 2012 y al 6,90% para el año 2013 lo cual es beneficioso para el sector puesto que el nivel de sus ventas cubre sus deudas y aun así hay márgenes de utilidad para el sector.

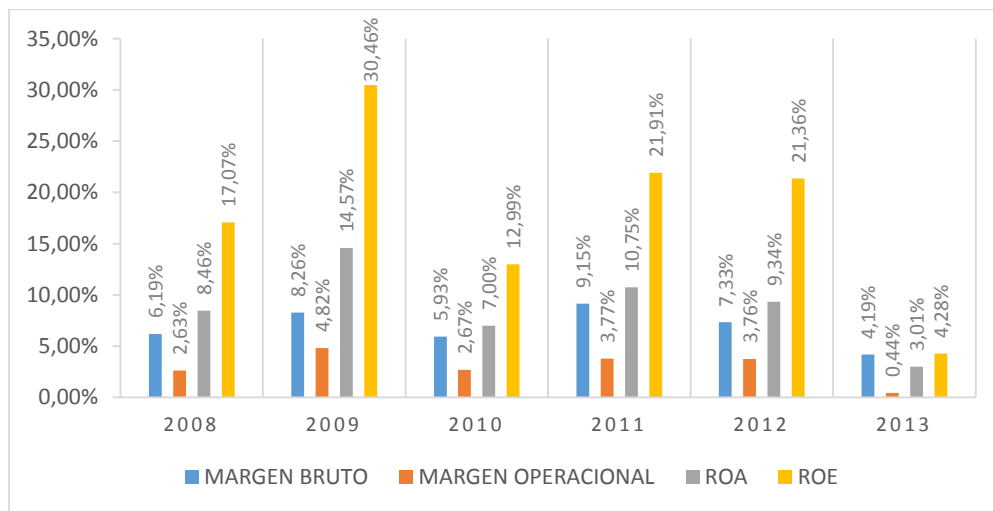
El indicador de cobertura de intereses da a entender que el sector generó, durante el periodos del año 2012 y 2013, una utilidad operacional de 3,83 veces (2012) y 0,64 veces (2013) superiores a los intereses pagados, lo cual quiere decir que el sector tienen una capacidad mayor de endeudamiento.

Figura 5. Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades (2013).

Figura 6. Indicadores de Rentabilidad



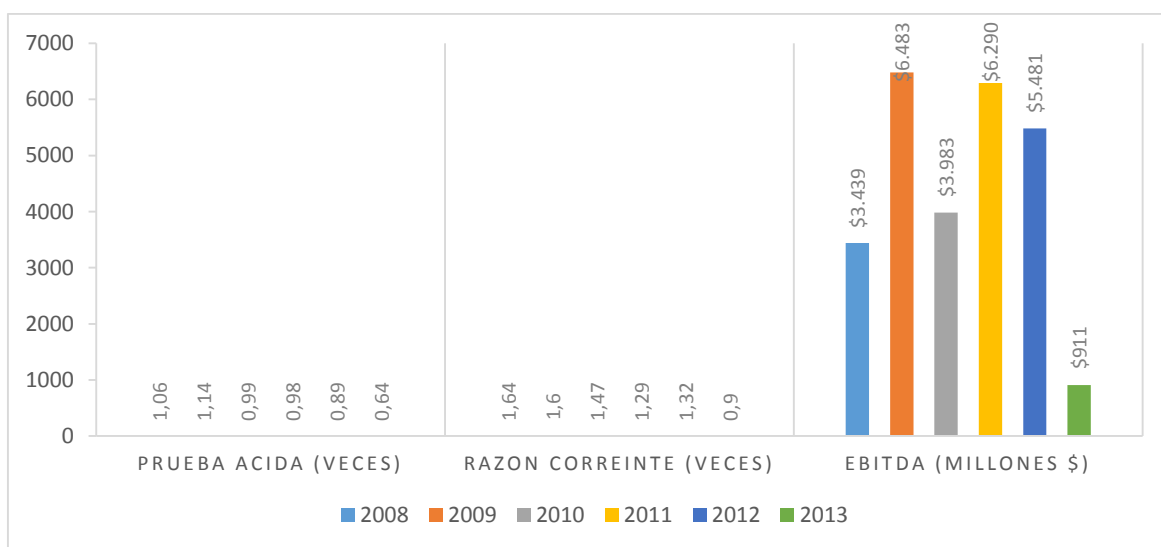
Fuente: Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades (2013).

De acuerdo con el margen de utilidad bruta del sector se observa que por cada \$ 1 vendido durante el año 2012 y 2013 se generó 7,33 y 4,19 pesos de utilidad respectivamente

Seguidamente, el margen operacional corresponde a un 3,76 % de las ventas netas en el año 2012 y a un 0,44% en el año 2013; lo que equivale que por cada peso vendido en el año 2012 se reportaron 3,76 pesos de utilidad operacional y 0.44 pesos en el 2013. Por lo cual se evidencia un decrecimiento de la utilidad en 3,32%.

En cuanto a la utilidad neta, con respecto al activo total, equivalió al 9,34% para el 2012 y 3,01% para el año 2013, lo que corresponde a que por cada \$1 invertido en activo total se generó \$9,34 y \$ 3,01 de utilidad neta respectivamente. En cuanto a la utilidad neta respecto al patrimonio se observa que en el año 2012 se obtuvo un 21,36% y en el 2013 un 4,28% de rendimiento sobre la inversión realizada en este sector.

Figura 7. Indicadores de Liquidez

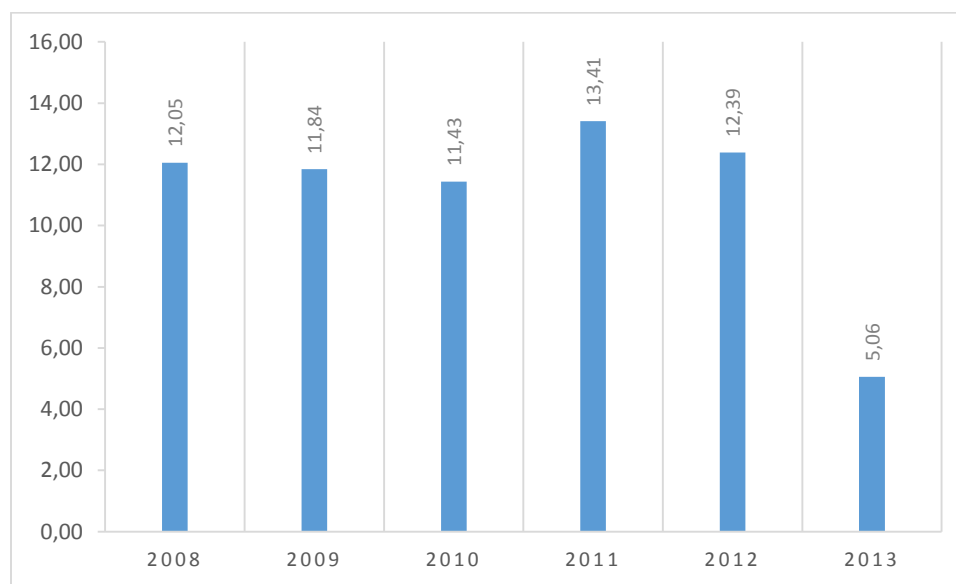


Fuente: Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades (2013).

El indicador de prueba ácida nos indica que el sector presenta para el año 2012 de 0,89 a 1 y para el 2013 de 0,54 a 1 lo que es igual a que por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta, para su cancelación con 89 0 54 pesos en activos corrientes para cada año respectivamente.

El sector tiene una razón corriente de 1,32 a 1 en el 2012 y de 0,92 a 1 en el 2013, esto quiere decir que por cada peso que se debe a corto plazo, se cuenta con \$1,32 y \$0,92 para respaldar las obligaciones en los respectivos años.

Figura 8. Rotación de activos fijos (Veces)



Fuente: Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por la Superintendencia de Sociedades (2013).

De acuerdo con la tabla anterior los activos fijos rotaron 12,39 veces en el año 2012 y 5,06 en el 2013; en cuanto a los activos totales estos rotaron 2,42 y 1,05 veces

respectivamente para cada año, lo que equivale a que por cada peso invertido en activos totales se generaron ventas por \$2,42 en el año 2012 y % 1,05 en el 2013

En general, la situación de la producción panelera vista desde la perspectiva que arrojan los anteriores indicadores financieros expone que el sector presenta diversas dificultades a nivel económico, puesto que los productores no cuentan con las condiciones idóneas para la producción en gran escala y la solvencia monetaria que les permita respaldar sus obligaciones financieras.

Descripción productores de panela

En la Tabla n° 1 se evidencia las características de cada una de las cuatro organizaciones productoras de panela en el municipio de Villeta, a las cuales se les aplico una encuesta de manera individual. De la información suministrada se observa el propietario de la finca, la ubicación de la finca, los tipos y características de producto, la utilidad que perciben y la mano de obra que utilizan en la realización de sus utilidades.

TABLA N° 2

**MUESTRA DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE PANELA DEL
MUNICIPIO**

Productor	Vereda / Finca	Panela	Características generales del producto	Frecuencia de molienda y carga	Canal Distribución	Utilidad en el producto	Mano de obra
1	Río Dulce / La esperanza	1lb	Sin químico	Cada 15 días 200 cargas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plaza de la panela Villeta ▪ Plaza de mercado 20 de Julio Bogotá 	Es variable dependiendo de la Carga y el precio ofrecido por lo intermediarios	F A M I L I A R
2	Balsal / La primavera	4 lbs Redonda 125 g	Sin químico	Cada 15 días 10 cargas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plaza de mercado y parque principal de Villeta. 	Panelon de 4 libras: \$1.500 Redonda de 125: \$700 pesos.	
3	Mave/ Porvenir	1k 1 lb	Uso de Clarol y Cal cuando es necesario.	Cada 30 días 100 cargas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plaza de Mercado Villeta 	Panela de Kilo:\$4000 Panela de libra:\$400	
4	San Isidro/ Mirador	1k 1 lb	Uso de Cal.	Cada 30 días 70 cargas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plaza de Mercado Villeta 	Panela de Kilo:\$3800 Panela de libra:\$300	

Fuente: Elaboración Propia

Características generales del mercado panelero: Costos de producción de las cuatro organizaciones productivas de panela en el municipio de Villeta

De acuerdo a la información suministrada por los cuatro productores de panela ubicadas en las diferentes veredas del municipio, se evidencia que los costos de producción cambian conforme a la zona productora, los rendimientos de la caña y el tipo de tecnología empleada, ya sea tradicional o tecnificada; sin embargo, no hay cifras exactas, puesto que

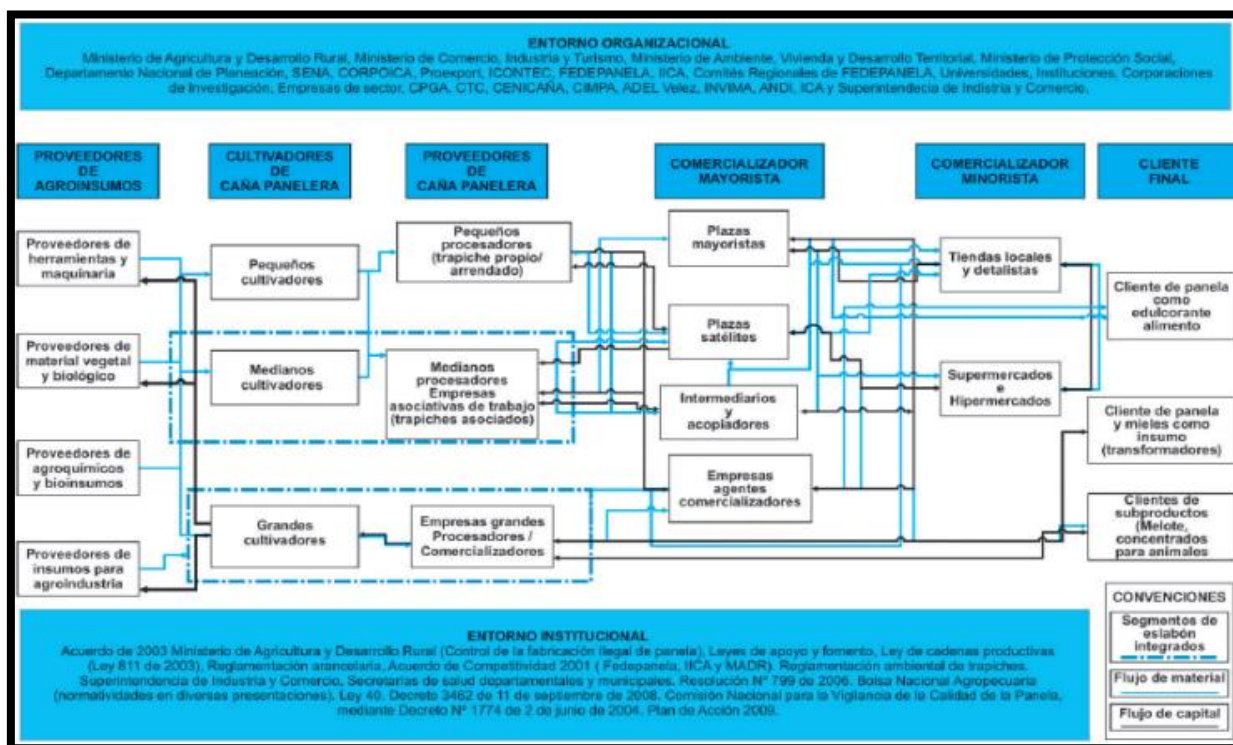
estas actividades se realizan de manera informal y poco organizada, donde sus productores no perciben la necesidad de llevar registro de sus operaciones.

Cadena agroindustrial

Como se evidencia en figura N°9, la cadena de comercialización de la panela está formada por seis eslabones los cuales se interrelacionan entre sí; a través de los proveedores de agroinsumos, los cultivadores de caña, los proveedores de caña, los comercializadores mayoristas, los minoristas y por último el consumidor final.

De los seis eslabones indicados anteriormente, los cuatro primeros son realizados de manera directa por las organizaciones productoras expuestas en la tabla N°2.

Figura 9. Esquema de la cadena productiva de la panela y su agroindustria



Fuente: Castellanos Dominguez, Torres Piñeros, & Florez (2010)

Canales de distribución

La producción de panela se destina en su totalidad al mercado local, donde se utilizan dos canales de distribución; en el primero, los productores distribuyen sus productos de manera directa en la plaza de la panela los días Viernes, o algunos los días sábados en la plaza de mercado del municipio.

El segundo y el de mayor representatividad, corresponde a los intermediarios, los cuales constituyen la cadena más larga de agentes comercializadores; según información suministrada por la oficina FedePanela en el Municipio de Villeta, gran parte de la producción tiene como destino la plaza de mercado Corabastos, ubicada en la ciudad de Bogotá; por otra parte Panela Colombia se encargan de la distribución a través de almacenes de cadena o grandes superficies. Así mismo se tiene conocimiento que una de las cuatro organizaciones de nuestro estudio distribuye la panela en la plaza de mercado del 20 de Julio en la Ciudad de Bogotá.

Tabla 3. Comercialización de panela en CORABASTOS

PROCEDENCIA	Ton/Mes	Ton/Año
VILLETA	528	6.340
QUIPILE	143	1.716
VELEZ (Sant)	129	1.552
CAPARRAPI	125	1.505
LA PEÑA	120	1.440
LA PALMA	96	1.152
SANTANA (Boy)	83	993
TOCAIMA	68	811
NIMAIMA	11	135
BARBOSA (Sant)	10	123
NOCAIMA	10	116
UTICA	8	100
APULO	8	100
OTROS	8	100
TOTALES	1.349	16.183

Fuente: CORABASTOS ,citado en ,Centro de Desarrollo Agroindustrial y Empresarial-Villeta, (2014)

Productos sustitutos

Teniendo presente que la producción de panela se destina principalmente al consumo doméstico; esta es desplazada de manera directa por productos sustitutos como el azúcar y edulcorantes sintéticos, y de manera indirecta con bebidas gaseosas o refrescos, lo que conlleva a que la panela tenga una participación baja en la canasta básica familiar de los hogares de estratos medios y alto.

De acuerdo con Osorio, G. (2007) para 1949 se consumía 2kg de Panela por 1kg de azúcar, sin embargo para el 2001 la tendencia cambio puesto que se buscaban nuevos endulzantes diferentes a la panela, por lo cual para dicho periodo la cifra vario y se consumía 2kg de azúcar por 1,5 kg de panela.

Sin embargo, luego de la campaña de fomento al consumo de la panela realizada por el Ministerio de Agricultura y FedePanela entre el 2012 y el 2013, se indicó el aumento de la ingesta de panela en el desayuno (56% al 65%), almuerzo (24% al 41%), comida (26% al 42%); de igual forma se presentó un aumento en las compras del producto pasando de un 5,21% a 12,93% a nivel nacional.

Según cifras de la FAO⁵ el consumo de panela por habitante al mes de 2,85kg, mientras que el del Azúcar es de 2,9 kg habitante al mes. Esta disminución que se presenta del consumo de panela frente al azúcar se debe a que una vez los ingresos reales del

⁵ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

consumidor aumentan, estos cambian sus hábitos alimenticios en cuanto tienen la opción de elegir otros productos endulzantes.

Cabe resaltar que aunque estos dos productos no solo son diferentes en su apariencia física sino también en su composición química, desde el punto de vista nutricional, es más valiosa la panela por sus componentes proteicos y vitaminas lo que hace que sea más saludable para el consumo humano.

Tabla 4. Cuadro comparativo del azúcar refinado, azúcar moscabado⁶ y panela

Para 100 gr. de :	Azúcar Refinado	Azúcar Moscabado	Panela
Carbohidratos (gr.)			
Sacarosa	99.6	96 - 99	72 - 78
Fructuosa	----	0 - 1	1.5 - 7
Glucosa	----	0 - 1	1.5 - 7
Minerales (mg)			
Potasio	0.5 - 1.0	1.7 - 4.0	10 - 13
Calcio	0.5 - 5.0	70.0 - 90.0	40 - 100
Magnesio	----	3.0 - 6.0	70 - 90
Fósforo	----	3.0 - 5.0	20 - 90
Sodio	0.6 - 0.9	0.7 - 1.0	19 - 30
Hierro	0.5 - 1.0	1.9 - 4.0	10 - 13
Manganeso	----	0.1 - 0.3	0.2 - 0.5
Zinc	----	0.04 - 0.2	0.2 - 0.4
Flúor	----	3.95 - 0.3	5.3 - 6.0
Cobre	----	0.10 - 0.3	0.1 - 0.9
Vitaminas (mg)			
Provitamina A	----	0.34	2.00
A	----	0.32	3.80
B1	----	Trazas	0.01
B2	----	Trazas	0.06
B5	----	Trazas	0.01
B6	----	Trazas	0.01
C	----	Trazas	7.00
D2	----	Trazas	6.50
E	----	40.0	111.30
PP	----	Trazas	7.00
Proteínas	----	100.0	280.0
Agua	0.01 gr.	0.05 - 0.98	1.5 - 7.0
Energía (cal)	384	382	312

Fuente: CIMPA⁷, citado en , FUNACH -ASCAPAM, (2002)

⁶ Azúcar Moscado: Es un azúcar moreno que se obtiene de la caña de azúcar que no está refinado, sino cristalizado y centrifugado.

⁷ CIMPA: Centro de Investigaciones para el Mejoramiento de la Agroindustria Panelera

Sin embargo, la panela presenta ciertas dificultades frente al azúcar en cuanto al desarrollo tecnológico que presentan en sus instalaciones los ingenios azucareros.

Competidores existentes

En Villeta se observa la falta de organización por parte de los productores de Panela, que les permita regular las actividades de producción y comercialización de los productos derivados de la caña, a fin de evitar las fluctuaciones de precios existentes en el mercado. Se evidencia rivalidad entre los competidores existentes debido a la presencia de producción masiva y de baja calidad frente a aquellos que producen en cantidades mínimas pero con una calidad mayor.

De acuerdo con el Centro de Desarrollo Agroindustrial y Empresarial-Villeta (2014) los desafíos que deben enfrentar los actuales participantes del panorama competitivo de la panela son: asociatividad, apertura de nuevos mercados, reducción de la intermediación, desarrollo tecnológico y calidad e inocuidad.

La presencia de una gran cantidad de competidores en el mercado, se debe a que la mayoría de las personas que habitan el municipio se dedican de manera directa o indirecta a trabajar en torno a la panela desde hace aproximadamente 80 años, donde la competencia directa de la producción panelera se ve reflejada en los municipios aledaños a Villeta como: Nocaima, La Peña y Nimaima; mientras que la competencia indirecta se ve revelada en productos derivados de la caña de azúcar y en sus productos sustitutos.

Poder de negociación con los clientes

Se evidencia un mercado libre, donde los clientes del producto no corresponden a los consumidores finales sino a los intermediarios, quienes fijan los precios causando un desequilibrio económico que afecta directa y exclusivamente al productor y su deseo de tecnificar los procesos para aumentar la calidad de sus productos.

Poder de negociación con los proveedores

Las organizaciones productoras de panela cuentan con las tierras y el proceso de cultivo, lo que les permite asegurar el constante abastecimiento de insumos y materia prima para la fabricación de sus productos, por tal razón el único riesgo que podría afectar el insumo de la materia prima se debe a factores climáticos.

Amenaza de nuevos competidores

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.

Discusión

Desde una perspectiva financiera, se puede evidenciar que la producción panelera en el municipio de Villeta se encuentra en una situación difícil en cuanto a las posibilidades de financiación con entidades crediticias, ya que el debilitamiento que muestra la producción ocasiona un difícil acceso a crédito y financiamiento para los productores a causa de la poca capacidad de endeudamiento que estos tienen, lo que los cataloga como un ente de riesgo para las entidades bancarias, de igual forma la rentabilidad que se obtiene a través de esta práctica productiva indica un bajo desempeño, esto se corrobora al observar que las utilidades que se generan por medio de la producción y ventas es cada vez menor por la presencia de un sin número de intermediarios, quienes estipulan el precio de los productos ofrecidos por el gremio, afectando de manera directa su margen de utilidad.

Desde la perspectiva de la liquidez, se encuentra que la producción no brinda una capacidad de solvencia dado que la diferencia entre los activos y pasivos corrientes es muy baja, por lo cual los productores y sus familias solo perciben los recursos necesarios para su diario vivir y para la realización de la siguiente producción. Finalmente, teniendo en cuenta que la rotación de los activos fijos es de 5.06 veces, operacionalmente, la actividad panelera demuestra que el uso de los activos o inversiones realizadas para la operación productiva es

cada vez menor, lo cual permite inferir que el uso de los activos no es eficiente, lo que sustenta una baja productividad y competitividad.

Por otra parte, la poca diferenciación en los productos ofrecidos conlleva a que las ventajas competitivas sean muy pocas, dando como resultado una homogeneización de los productos que salen al mercado, con lo cual se evidencia que el sector panelero del municipio es de fácil acceso a nuevos competidores. Dada la situación en mención se determina necesaria la implementación de tecnificación en los procesos de producción e implemento de tecnologías para el aprovechamiento de los residuos, así como la aplicación de los estándares de calidad y buenas prácticas agrícolas.

Finalmente, al analizar las fuerzas del mercado propuestas por Porter, se devela que las tensiones que estas ejercen en el desarrollo productivo de los pequeños productores de la panela en el municipio de Villeta ocasionan que requieran el desarrollo de propuestas estratégicas que les permitan hacer frente a cada una de ellas, puesto que el nivel de vulnerabilidad que tienen es bastante alto, debido al nivel de tecnificación que tienen los ingenios azucareros, quienes son nuestros principales competidores.

Conclusiones

Como se evidenció con el desarrollo del artículo, el panorama competitivo de la producción panelera en el municipio de Villeta plantea un gran número de oportunidades y retos que permitan el crecimiento de este sector, así como la economía del municipio y de las familias productoras quienes realizan esta práctica como una actividad muy arraigada a su cultura.

En cuanto a las características de la producción panelera se observó que las organizaciones productoras realizan esta práctica cultural con mano de obra familiar, a pequeña escala y con trapiches artesanales, donde los ingresos percibidos por la producción son para el sustento diario. Sin embargo, aunque la producción realizada por ellos es considerada limpia y con calidad, no cumplen con el debido registro ante el Invima y con la totalidad de los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano estipulado en la resolución 779 de 2006, lo cual impide la comercialización a gran escala y a la exportación de la misma.

Respecto al grado de hacinamiento se observó que los productores de panela en el municipio tienen una similitud alta en los productos ofrecidos, esto debido al aumento en los costos de producción en la fabricación de derivados de la panela, además de la falta de iniciativa por parte de los productores puesto que son los intermediarios quienes estipulan los precios de los productos que sacan al mercado; por otra parte los productores no se encuentran motivados debido a la carencia de apoyo que debe brindar las entidades estatales que regulan esta actividad como lo es Fedepanela.

Referencias

- Alcaldía de Villeta-Cundinamarca. (12 de Agosto de 2012). *Alcaldía de Villeta-Cundinamarca*.
Obtenido de http://www.villeta-cundinamarca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=394
- Castellanos Dominguez, O., Torres Piñeros, L. M., & Florez, D. H. (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la Cadena Productiva de Panela y*
- Agroindustria en Colombia*. Obtenido de
http://www.bdigital.unal.edu.co/1908/1/Agenda_panela.pdf
- Centro de Desarrollo Agroindustrial y Empresarial-Villeta. (2014). *La Cadena Productiva de la Caña Panelera y la Sostenibilidad*. Obtenido de
<http://comunidad.udistrital.edu.co/iieud/files/2014/11/Presentaci%C3%B3n-Cadena-Productiva-de-La-Panela.pdf>
- FedePanela & INVIMA. (2009). *ABC DE LA PANELA*. Obtenido de
http://www.fedepanela.org.co/publicaciones/cartillas/abc_panela.pdf
- Fedepanela. (2015). *Fedepanela*. Obtenido de <http://www.fedepanela.org.co/index.php/nuestra-federacion/politicas-y-objetivos>
- Flórez Martínez, D. H. (12 de 02 de 2013). *Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas*. Obtenido de <http://tecno.udistrital.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/539/595>
- Fred R, D. (2003). Coceptos de Administración Estratégica. En *Formulacion de la Estrategia* (págs. 94-101). México: Pearson Educación de Mexico.
- FUNACH -ASCAPAM. (2002). *Capacitación en la obtención de nuevos productos derivados de la caña y el manejo adecuado de la agroindustria panelera municipio de Mocoa*. Obtenido de <http://www.ecomercado.es/docs/panela.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural programa nacional de transferencia de Tecnología agropecuaria pronata. (2005). *CAPACITACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA Y EL MANEJO ADECUADO DE LA AGROINDUSTRIA PANELERA MUNICIPIO DE MOCOA*.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. (junio de 2006). *El sector panelero colombiano*. Obtenido de <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/SectorPaneleroColombiano.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand , B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.

- Ortíz Anaya, H. (2006). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Buenos aires: Cordillera s.a.c.
- Osorio Cadavid, G. (2007). *Buenas Prácticas agrícolas-BPA y Buenas Prácticas de Manufactura-BPM en la producción de caña y panela*. Obtenido de <http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>
- Osorio Cadavid, G. (2007). *Manual técnico de BPA y BPM en la producción de caña y panela*. Obtenido de <http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>
- Palacio Betancur, D. (2006). *Fedepanela*. Obtenido de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_0779_2006.htm
- Porter, M. E. (2009). Aer competitivo. En *Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia* (págs. 31-69). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: creación sostenibilidad de un rendimiento superior*. México : Piramide.
- PROEXPORT. (2013). *Coloombia mas cerca de los negocios*.
- Proexport Colombia. (2013). 1600 Oportunidades de Negocios con los nuevos acuerdos . *El periodico de las oportunidades*, pág. 6. Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/default/files/periodico_oportunidades-cuarta_edicion.pdf
- Revista Dinero. (28 de 10 de 2014). *EL NEGOCIO DE LA PANELA CRECE Y SE DERRITE A LA VEZ*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-panelero-colombia-2014/202561>
- Rivera Rodríguez, H. A., & Restrepo Puerta, L. F. (2006). *Análisis Estructural del sector estratégicos*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rodriguez, G., Garcia, H., Roa Diaz, Z., & Santacoloma, P. (2004). *Producción de panela como estrategia de diversificación en la generación de ingresos en áreas rurales de América Latina*. Obtenido de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD6s.pdf
- SENA- Centro de desarrollo agroindustrial y empresarial Villeta-Cundinamarca. (2014). *Cadena Productiva de la caña y sostenibilidad*. Obtenido de <http://comunidad.udistrital.edu.co/iieud/files/2014/11/Presentaci%C3%B3n-Cadena-Productiva-de-La-Panela.pdf>
- Sociedades, S. d. (03 de 12 de 2014). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *CADENA PRODUCTIVA DE LA PANELA:DIAGNÓSTICO DE LIBRE COMPETENCIA* . Obtenido de <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Panela.pdf>