

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “Panela DeliZia”.

ADRIANA JUDITH MUÑOZ MEZA

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA.**

2004

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “Panela DeliZia”.

ADRIANA JUDITH MUÑOZ MEZA

**Proyecto de grado presentado para optar por el título de
Magíster en Administración**

Director

Juan Carlos Montes

Ingeniero Mecánico, MBA.

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA.**

JUNIO 2004

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

RECTOR

Carlos Angulo Galvis

VICERRECTOR ACADÉMICO

José Rafael Toro

DECANO ACADÉMICO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

María Lorena Gutiérrez Botero

DIRECTOR MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Oscar Pardo

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIRECTOR DEL PROYECTO

JURADO

JURADO

JUNIO DE 2004

Gracias al Señor Jesucristo
porque me brindó la
sabiduría y la inteligencia
para llevar a cabo este
proyecto de grado.

Gracias a mi familia
por su amor, apoyo y
comprensión.

Gracias a todas las personas que
me guiaron y apoyaron
en esta etapa de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

1	OBJETIVO GENERAL.....	15
2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3	JUSTIFICACIÓN	17
4	METODOLOGÍA	19
5	ESTUDIO ESTRATÉGICO DE PANELA DELIZIA.	20
5.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	20
5.1.1	<i>Descripción de la Industria.....</i>	<i>21</i>
5.1.2	<i>Intensidad de la Competencia.</i>	<i>22</i>
5.1.3	<i>Productos Sustitutos.....</i>	<i>27</i>
5.1.4	<i>Poder del Comprador.</i>	<i>29</i>
5.1.5	<i>Poder de los Proveedores.....</i>	<i>30</i>
5.2	ANÁLISIS EXTERNO	32
5.2.1	<i>Nivel Económico.....</i>	<i>32</i>
5.2.2	<i>Nivel Tecnológico.</i>	<i>32</i>
5.2.3	<i>Nivel Sociocultural.....</i>	<i>32</i>
5.2.4	<i>Nivel Demográfico.....</i>	<i>32</i>
5.2.5	<i>Nivel Jurídico Político</i>	<i>33</i>
5.2.6	<i>Nivel Ecológico.....</i>	<i>33</i>
5.2.7	<i>Nivel Competitivo.</i>	<i>33</i>
5.2.8	<i>Análisis del ambiente regional.</i>	<i>33</i>

5.3	ESTUDIO INTERNO DE LA EMPRESA.	45
5.3.1	<i>Misión</i>	46
5.3.2	<i>Visión</i>	46
5.3.3	<i>Recursos de Producción</i>	46
5.3.4	<i>Centro de Empaque y Comercialización</i>	48
5.3.5	<i>Clientes</i>	48
5.3.6	<i>Organización Empresarial</i>	48
5.3.7	<i>Mercado Actual</i>	49
5.4	PROCESO DE PRODUCCIÓN – PANELA DELIZIA	50
5.4.1	<i>Molienda</i>	51
5.4.2	<i>Limpieza de jugos</i>	51
5.4.3	<i>Hornilla Panelera</i>	51
5.4.4	<i>Batido y Moldeo</i>	53
5.4.5	<i>Empaque y Almacenamiento</i>	53
5.4.6	<i>Comercialización y mercadeo</i>	55
5.4.7	<i>Consideración de rivales reales y potenciales</i>	56
5.5	RECURSOS Y CAPACIDADES.	58
5.5.1	<i>Capacidad directiva</i>	58
5.5.2	<i>Capacidad tecnológica</i>	58
5.5.3	<i>Talento humano</i>	59
5.5.4	<i>Capacidad competitiva</i>	59
5.5.5	<i>Capacidad financiera</i>	59
5.6	VENTAJA COMPETITIVA.	59
5.7	MATRIZ DOFA	62

6	ESTRATEGIA PROPUESTA.....	67
6.1	OBJETIVOS Y METAS.....	67
6.2	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....	68
6.2.1	<i>Tecnología.....</i>	<i>71</i>
6.2.2	<i>Organización.....</i>	<i>73</i>
6.2.3	<i>Mercadeo.....</i>	<i>75</i>
7	TRABAJOS POSTERIORES.....	87
8	CONCLUSIONES.....	88
9	BIBLIOGRAFÍA.....	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trapiches Sandoná	38
Tabla 2. Variedades predominantes en la región de Nariño	43
Tabla 3. Análisis de Precios – Panela Pulverizada	57
Tabla 4. Contenido Vitamínico de la Panela.....	79
Tabla 5. Contenido mineral de la Panela.	80
Tabla 6. Para cada 100 gramos de Panela.....	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comportamiento estacional del precio al productor de panela en Colombia (1991-2002)	31
--	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	20
Figura 2. Productos de Panela DeliZia.	47
Figura 3. Cadena de Valor Panela DeliZia	60
Figura 4. Hornilla tipo Flujo Combinado.....	60
Figura 5. Matriz DOFA para Panela DeliZia	62

GLOSARIO

Aparcería: régimen de explotación agrícola. El propietario se compromete a proporcionar al aparcerero los instrumentos de labranza, la simiente y el capital inicial y el paradero se compromete a dar según el contrato definido la producción o cosecha.

Botija: volumen de jugo de caña panelera procesado.

Remellón: Instrumento hecho de madera en forma de cuchara para pasar el jugo de caña entre las pailas dentro del proceso de elaboración de panela.

Ensilaje: Es el mecanismo por el cuál se pueden conservar materiales verdes con calidad forrajera, por un tiempo prolongado, inclusive por varios meses, ya sea por compactación o exposición al aire, impidiendo el intercambio de gases con el medio ambiente, para obtener un tipo de fermentación de tipo láctica con posibilidad de adicionar aditivos cuando se crean necesarios.

Cachaza: Residuo que se obtiene como consecuencia de la filtración o limpieza superficial del jugo en la producción de panela y que corresponde a las impurezas precipitadas, unidas a cantidades mínimos de jugo, las cuales no se ha podido separar por su grado de dificultad al utilizarse mecanismos rudimentarios que no permiten su completa separación.

INTRODUCCION

La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2001 la caña panelera contribuyó con el 3,2% del valor de la producción de la agricultura sin café y con el 1,8% de la actividad agropecuaria nacional. Ocupó en ese año el puesto 11 en contribución al valor de la producción superando a productos como el maíz, arroz seco, cacao, frijol, sorgo, plátano de exportación, tabaco, algodón, soya, trigo y cebada, entre otros.

De igual manera, participa con el 9,7% del área destinada a cultivos permanentes y con el 5,7% del área total cultivada en Colombia, lo que lo ubica en el quinto lugar entre los cultivos del país, solamente superado por café, maíz, arroz y plátano. Es un producto eminentemente producido en economía campesina, el cual se produce en casi todo el país durante todo el año. Constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos.

TITULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PANELA DELIZIA”.

1 OBJETIVO GENERAL.

El propósito fundamental del proyecto es realizar un plan estratégico para la empresa Colombiana productora de panela “Panela DeliZia”.

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Para cumplir con el objetivo se definen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la industria panelera en el ámbito nacional y a nivel regional (Nariño), para dimensionar el sector al que pertenece Panela DeliZia.
- Estudiar estratégicamente a la empresa Panela DeliZia, para entender su realidad, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Plantear una alternativa estratégica que sea sostenible en el largo plazo, que le permita a Panela DeliZia fortalecer e incrementar su participación en el mercado regional y proyectarse al mercado nacional e internacional.

3 JUSTIFICACIÓN

La estrategia es un campo de extensa aplicación en el análisis de empresas y en la definición de las acciones para el direccionamiento y mejoramiento de su desempeño. Por definición el tema de estrategia exige una síntesis de asuntos sobre microeconomía de la empresa, finanzas corporativas, estrategia de mercadeo, construcción, perfeccionamiento y defensa de fortalezas, recursos y capacidades de la empresa, creación y desarrollo de negocios y desarrollo organizacional directivo para asumir todos estos retos empresariales. Casi siempre se piensa en la toma de decisiones estratégicas como uno de los trabajos de la alta dirección dentro de una organización.¹ Se espera que la alta dirección tenga una visión y una perspectiva amplias, necesarias para tomar decisiones acerca de hacia dónde se debe dirigir la organización.

La toma de decisiones en las organizaciones tiene lugar en condiciones de una racionalidad limitada², es decir que los que toman las decisiones tratan de hacer su mejor esfuerzo dados los límites inevitables en sus habilidades de procesamiento de información y muchas veces en el conocimiento de temas fundamentales dentro de la estrategia empresarial.

Debido a esto se propone este trabajo la elaboración de un plan estratégico para una empresa específica colombiana, donde se oriente y se disminuya dicha racionalidad limitada y le permita a la empresa Panela DeliZia comprender su realidad en el ámbito regional y

¹ R. Paulson, por ejemplo dice: "parece que hay un consenso universal entre los encargados de la planificación estratégica de que la clave para el cambio estratégico es el director ejecutivo". "The Chief Executive as Change Agent", *Management Review*, febrero de 1982, página 25.

² P Williamson, " *The Economic Institutions of Capitalism*". New York, 1985.

nacional para tomar acciones encaminadas a incrementar su participación en el mercado y a tener una estrategia sostenible en el largo plazo.

4 METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo de grado, se siguió la siguiente metodología:

- Se realizó un levantamiento de información del ambiente externo y de industria de la cadena productiva panelera y su respectivo análisis.
- Se realizó un levantamiento de información de la empresa Panela DeliZia para lo cual se realizaron visitas a la planta de producción ubicada en el departamento de Nariño y entrevistas con los directivos y trabajadores de la empresa. Además se realizaron visitas a otras plantas ubicadas en la región para apreciar las diferencias existentes entre las formas de producción y calidad de las diferentes plantas. Dentro de la visita realizada a la empresa en la ciudad de Pasto, se visitaron todos los sitios donde vende productos Panela DeliZia, al igual que su bodega y el punto de venta propio de la empresa. Todo esto con el fin de visualizar en su conjunto la empresa en análisis, el ambiente en el que se mueve y ver las fuerzas que están presentes en esta industria de forma que se pongan en evidencia los factores más importantes para evaluar una posible estrategia de diferenciación para la empresa.
- Después del levantamiento de la información interna de la empresa, se realizó un análisis de capacidades, recursos, DOFA y de capacidad organizacional entre otros, para poder descubrir oportunidades y fortalezas y así plantear una posible estrategia para favorecer el crecimiento de Panela DeliZia.
- El soporte metodológico se basó en conceptos de estrategia expuestos por autores como Michael Porter y Sharon Oster entre otros, al igual que Merle Crawford para la creación de un nuevo producto para la estrategia de diferenciación planteada.

5 ESTUDIO ESTRATÉGICO DE PANELA DELIZIA.

5.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

En esta sección del documento se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter³ (Figura 1) para realizar el análisis de la Industria Panelera en Colombia.

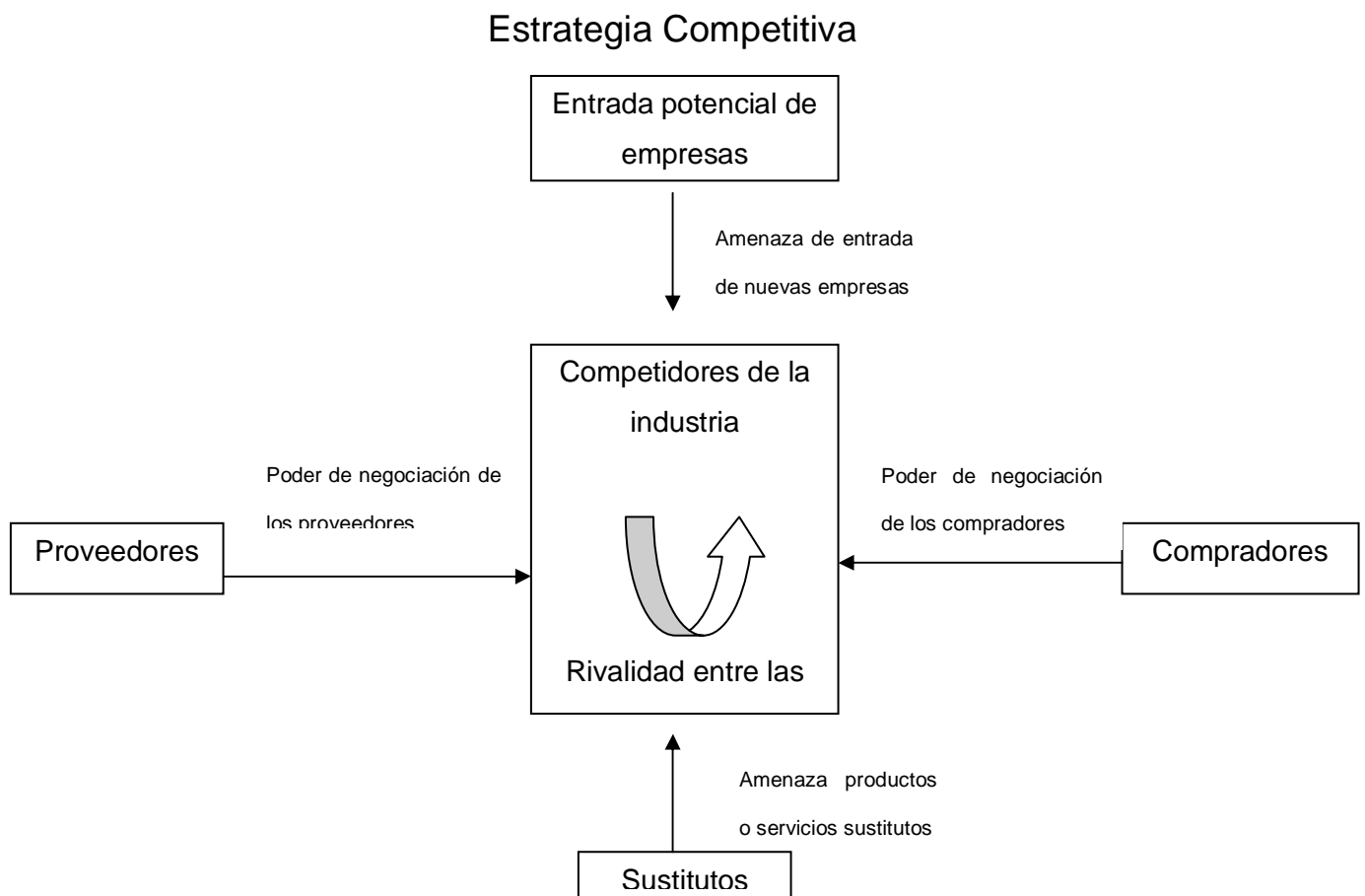


Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

³ M. Porter, *Competitive Strategy*. New York, 1980. Capítulo 1.

5.1.1 Descripción de la Industria⁴

A la panela se le conoce con diversos nombres. En América del sur se le denomina comúnmente "panela". En Perú y Chile se conoce como "chancaca". En Venezuela, México y Guatemala se conoce como "papelón". En la India, y probablemente en muchas otras partes del Oriente, el producto se llama "jaggery" o a veces "gur" o "gul". La FAO registra la panela en sus cuentas como "azúcar no centrifugado".

La cadena productiva de la panela está compuesta por diversos actores privados y públicos y eslabones productivos y comerciales.

Los actores directos son los productores de caña panelera, los procesadores de caña o beneficiaderos de la caña panelera (trapiches), los intermediarios del sistema de transporte de la caña, y los llamados "derretideros" de azúcar que es panela falsificada.

Los eslabones comerciales de la cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas. Ellos despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de cadena. El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas. Los tenderos son entonces agentes directos de la mayor importancia que colocan una buena parte del producto al consumidor final. Hay que anotar que una porción del mercado es comercializada a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria.

El sistema de apoyo institucional de estos eslabones de la cadena se expresa en los organismos de vigilancia y control tales como la Superintendencia de Industria y Comercio, las secretarías de salud departamentales y municipales, las Alcaldías Locales y la Policía.

⁴ Tomado del Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. Documento de trabajo No. 12. *Características y estructura de la cadena agroindustrial de la panela en Colombia.*

Los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los agentes son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales y los exportadores. Como actores del sistema de apoyo institucional se destacan las Ligas de Consumidores, el Ministerio de Comercio Exterior y Proexport.

5.1.2 Intensidad de la Competencia.

Según Sharon Oster, existe cierto número de características en la industria para determinar el nivel de rivalidad presente en ella, las principales son el número de competidores, la distribución del tamaño de estos, la homogeneidad de los competidores, la naturaleza fija de la inversión en la industria y la estabilidad de la demanda en la misma.

5.1.2.1 Número de Competidores

Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que cultivan la caña panelera y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña. Además genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café.⁵

En esta perspectiva, la producción de panela es considerada la segunda agroindustria rural después del café, gracias al número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula.

⁵ Rodríguez B., Gonzalo. "La panela en Colombia frente al nuevo milenio". En Corpoica-Fedepanela, *Manual de Caña de Azúcar*, 2000.

5.1.2.2 Distribución de tamaño

La panela se produce en casi todos los departamentos del país. Sin embargo, las cuatro mayores regiones productoras son: La Hoya del Río Suárez (Boyacá y Santander), Cundinamarca, Antioquia y Huila, que aportan más de las dos terceras partes de la producción nacional.

Se evidencia una segmentación importante en la producción de panela en Colombia⁶.

- El 5% de la producción panelera es desarrollada en explotaciones de gran escala, en extensiones superiores a 50 Has. La producción es eminentemente comercial y la regulación laboral es salarial. En factorías del Valle del Cauca y Risaralda, donde hay capacidades de producción superiores a los 300 Kg de panela por hora, se presenta una inversión de capital considerable (superior a los \$60 millones). Este reducido segmento de unidades de producción es el que podríamos asimilar como netamente moderno en el mapa panelero nacional.
- En la Hoya del río Suárez (Boyacá y Santander), Nariño y algunos municipios de Antioquia, predominan las explotaciones de tamaño mediano, con extensiones que oscilan entre 20 y 50 Ha, y capacidades de producción entre 100 y 300 Kg por hora. En estas explotaciones generalmente se presenta una situación dual. Hay integración comercial al mercado, tanto en la demanda de insumos como en la oferta del producto final. No obstante, a pesar de que una buena parte de la mano de obra es contratada temporalmente para trabajar durante las moliendas por el sistema salarial, aún persisten características de economía tradicional como

⁶ Esta sección resume dos estudios: Corpoica, Fedepanela, *“Manual de caña de azúcar para la producción de panela”*, Bogotá 2000; y Fedepanela, *“Bases para un acuerdo de desarrollo de la cadena agroindustrial de la panela”*, Octubre 2001.

la aparcería. Se puede afirmar que estas unidades medianas de producción son susceptibles de modernización y de búsqueda de una integración más eficiente al mercado.

- Las explotaciones en pequeña escala son muy frecuentes. Cultivan en extensiones entre 5 y 20 Ha y poseen trapiches de tracción mecánica cuyas capacidades de proceso oscilan entre 100 y 150 Kg de panela por hora. Ellas se presentan en las regiones del occidente de Cundinamarca (provincias de Gualivá, Rionegro y Tequendama), así como en la mayoría de los municipios de clima medio de Antioquia, Tolima, Huila y Norte de Santander. Se considera que este nivel de explotación, desarrollado en su mayor parte dentro de un esquema de economía campesina, es el más representativo de la agroindustria panelera colombiana.

- Finalmente, encontramos las unidades productivas del tipo mini y microfundio que producen en fincas menores a 5 Ha y quienes corrientemente procesan la caña en compañía de vecinos propietarios de trapiches, con molinos accionados por pequeños motores o mediante fuerza animal, con capacidades de producción inferiores a 50 Kg de panela por hora. Este tipo de economías están difundidas en las zonas paneleras más deprimidas de los departamentos de Caldas, Nariño, Antioquia, Risaralda y Cauca y en otras zonas en donde el cultivo y la producción panelera tiene un carácter altamente marginal.

Son las unidades de pequeña escala y las que producen en condiciones de minifundio o microfundio las que tienen mayores dificultades para afrontar un esfuerzo sistemático de modernización para la competitividad de la cadena productiva. El hecho de que la mayoría del mapa y la población paneleros hagan parte de estas formas de producción plantea un grave problema de política social y una integración de grandes dimensiones a la búsqueda de soluciones para el agudo problema agrario global que vive el país.

5.1.2.3 Homogeneidad

Se puede ver que existe una homogeneidad entre las empresas, pues todas son agroindustrias artesanales, presentándose en mayor escala los productores de mini y microfundio que producen en fincas menores a 5 Ha.

5.1.2.4 Activos Específicos

La industria panelera se caracteriza por tener activos específicos como lo son las plantas, quemadores y cámaras de combustión e incineración que son exclusivas para la industria panelera.

5.1.2.5 Oferta y Demanda

Colombia ocupa el primer lugar con un consumo de 31,2 Kg de panela por habitante al año, cifra que supera de lejos al promedio mundial de 2,1 Kg/Hab y del mayor productor mundial, la India, cuyo consumo fue de 8,4 Kg/Hab⁷.

El consumo aparente de panela en Colombia ha venido creciendo a tasas moderadas, del 1,9% anual entre 1991 y 2001. Este pasó de 1.091.363 Tm en 1991 a 1.431.405 Tm en el 2001.

El consumo aparente en la década ha tenido una dinámica inferior al crecimiento de la población lo que conlleva a que el consumo per cápita se halla reducido principalmente en 1999 y 2000. Mientras en 1993 este era de 33,3 Kg/Hab en el 2000 bajó a 30,9 Kg/Hab, aunque en 2001 se volvió a incrementar a 33,4 Kg/Hab.

⁷ Fedepanela, oct. 2001.

El consumo de panela por habitante se redujo gradualmente debido al cambio de preferencias y a los hábitos alimenticios de los consumidores. En 1949 se consumían 2 Kg de panela por 1 Kg de azúcar, hoy se consumen 2 Kg de azúcar por 1,5 Kg de panela⁸.

Un factor que explica la contracción del mercado para la panela está referido a la estructura de la demanda de este tipo de bienes. La panela es un bien “inferior”, esto es, que el consumo se disminuye a medida que se incrementan los niveles de ingreso reales del consumidor. La elasticidad ingreso de la demanda ha sido calculada en $-0,5\%$ por un estudio de Corpoica y Fedepanela. Es decir, que ante un aumento del 1% en el ingreso de los consumidores, su demanda disminuye en 0,5%.

El comportamiento del consumo aparente se explica por la dinámica de la producción toda vez que las importaciones y las exportaciones han sido marginales sin alcanzar a superar el 0,5% del consumo aparente. Esto significa que la producción se destina casi en su totalidad al consumo doméstico. En la última década la producción ha crecido anualmente a una tasa del 1,9% que corresponde aproximadamente al crecimiento vegetativo de la población (1,8%).⁹

Conclusiones Intensidad de la competencia:

- Debido a que en la industria panelera el número de competidores tan extenso, el nivel de competencia es alto, pero cabe resaltar que la rivalidad directa entre estas

⁸ Fedepanela, oct. 2001.

⁹ Martínez Héctor, Acevedo Ximena. Características y estructura de la cadena agroindustrial de la panela. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Actualización Mayo 2003.

empresas es muy baja, ya que lo que buscan es poder competir en asociaciones o agremiaciones para tener una posición más aventajada que si estuvieran compitiendo individualmente.

- En la industria panelera se encuentra mayor facilidad de coordinación entre estas empresas debido a su homogeneidad, de forma tal que se conforman asociaciones de paneleros como Asopanela y la Asociación de Paneleros de Villeta y la coordinación entre ellas es más sencilla.
- Debido a la alta especificidad de activos, esta industria tiene mayores barreras de salida y durante las recesiones se podría ver una intensa rivalidad.
- Desde el punto de vista de la demanda, se ve que debido a la elasticidad ingreso de la demanda, es necesario buscar mecanismos que permitan enfocar a la panela y sus productos no como un bien “inferior”, sino como un bien que pueda ser valorado de forma diferente por aquel nicho de segmento que al incrementar su salario cambia sus preferencias alimenticias. Es necesario darle valor agregado a la panela para que sea un producto atractivo para familias con ingresos superiores.

5.1.3 Productos Sustitutos.

El consumo de panela está siendo desplazado por otros productos sustitutos directos como el azúcar y los edulcorantes sintéticos, e indirectos como las bebidas gaseosas y los refrescos artificiales de bajo valor nutritivo. La panela está perdiendo gradualmente su participación en la canasta de alimentos de los colombianos, especialmente en la de hogares urbanos de ingresos medios y altos.

La panela viene afrontado una larga pugna con la producción de azúcar. Además de ser bienes sustitutos en la producción de caña, puesto que tanto la panelera como la azucarera provienen de la misma especie vegetal (*saccharum officinarum*), también lo son en el

consumo por ser ambos edulcorantes de uso diario. En consecuencia, el comportamiento de la oferta y de los precios de uno incide directamente sobre el otro. También recibe la competencia de edulcorantes dietéticos, la miel de abejas y otros. Los estudios de Fedesarrollo han establecido que hay una elasticidad de sustitución entre el azúcar y la panela, desfavorable para ésta última, de un $-0,65\%$, lo que quiere decir que una disminución del 1% del precio del azúcar, provoca una disminución del 0,65% en el consumo relativo de panela¹⁰.

Cuando el azúcar tiene dificultades con la colocación de sus excedentes en el mercado internacional o el precio interno de la panela alcanza al del azúcar, acuden al recurso delictuoso de derretir azúcar y mieles de ingenio para producir panela adulterada. Algunos ingenios compiten así ilegalmente con los paneleros y afectan los precios. La panela producida con azúcar o mieles de ingenio no es un alimento sino un edulcorante que adquiere en el mercado precios más bajos que la panela.

En Abril de 2003 se firmo un acuerdo entre los ministerios de Agricultura, Protección Social, Comercio Industria y Turismo, la DIAN, el Invima, la Fiscalía, la Policía, Corpoica, Fedepanela, Asocaña, Procaña, las gobernaciones de Cundinamarca, Valle, Caldas, Risaralda y Antioquia y trece ingenios azucareros, para crear el Comité Nacional para vigilar la calidad de la panela, con el fin de controlar y prevenir la producción ilegal de panela a través de los derretideros de azúcar, con lo cual la DIAN reforzará las medidas de control en las fronteras para evitar la entrada de azúcar de forma ilegal, además se hará un seguimiento a las ventas de mieles a las licoreras, entre otras medidas tomadas por el Gobierno Nacional.

¹⁰ Citado por el “*Manual de caña de azúcar para la producción de panela*”, Bogotá 2000.

Este es un punto importante para tener en cuenta, pues dentro de las fuerzas más importantes dentro de la industria panelera es la normatividad que la rige y los controles y protección que da el gobierno a esta industria netamente artesanal.

Como conclusión se ve que el mayor producto sustituto es el azúcar si se ve a la panela como edulcorante. Por esto se debe orientar a la panela hacia otra denominación y enfocar a los productos hechos con panela como productos que tengan un valor adicional, además de las ventajas nutritivas que tiene frente a otros productos con componentes químicos y artificiales.

5.1.4 Poder del Comprador.

El consumo aparente de panela en Colombia ha venido creciendo a tasas moderadas, del 1,9% anual entre 1991 y 2001. Este pasó de 1.091.363 Tm en 1991 a 1.431.405 Tm en el 2001.

El consumo aparente en la década ha tenido una dinámica inferior al crecimiento de la población lo que conlleva a que el consumo per cápita se halla reducido principalmente en 1999 y 2000. Mientras en 1993 este era de 33,3 Kg/Hab en el 2000 bajó a 30,9 Kg/Hab, aunque en 2001 se volvió a incrementar a 33,4 Kg/Hab.

El consumo de panela por habitante se redujo gradualmente debido al cambio de preferencias y a los hábitos alimenticios de los consumidores. En 1949 se consumían 2 Kg de panela por 1 Kg de azúcar, hoy se consumen 2 Kg de azúcar por 1,5 Kg de panela.

El comportamiento del consumo aparente se explica por la dinámica de la producción toda vez que las importaciones y las exportaciones han sido marginales sin alcanzar a superar el 0,5% del consumo aparente. Esto significa que la producción se destina casi en su totalidad al consumo doméstico. En la última década la producción ha crecido anualmente a una tasa

del 1,9% que corresponde aproximadamente al crecimiento vegetativo de la población (1,8%).

Conclusión:

Además, las deficiencias en la calidad de la panela y la falta de control efectivo sobre el peso y sobre las características fisicoquímicas y microbiológicas de la misma limitan la expansión del mercado interno y la incursión en mercados internacionales. Igualmente, las deficiencias en los sistemas de empaque, transporte y almacenamiento ocasionan pérdidas considerables por el evidente deterioro de un producto perecedero como la panela.

En este punto es importante ver que en la actualidad los compradores más asiduos a la panela son los que están ubicados en estratos medio-bajos, debido por un lado a que la panela es considerada como un bien inferior por su precio y porque la cultura colombiana ha considerado a la panela como un producto de personas con bajos ingresos.

5.1.5 Poder de los Proveedores.

El mercado de la panela se despliega a través de múltiples intermediaciones que configuran un sistema comercial disperso y de poca eficiencia. En este sistema, entre más distancia se toma del espacio local hacia los mercados regionales y al mercado nacional, la captura de “rentas” se hace muy importante concentrándose en los grandes mayoristas que abastecen los mercados urbanos. Esto sucede a pesar de que en ese recorrido es muy escaso la agregación de valor al producto.

La diferencia entre los precios pagados al productor y al consumidor de panela, en el lapso enero 1991 a Enero de 2003, ha sido en promedio de un 99% con una tendencia ascendente en todo el periodo. En Enero de 2003 esta diferencia fue del 119%.

Los precios de la panela en el mercado nacional presentan un marcado patrón estacional¹¹. Desde enero de cada año los precios al productor, y al consumidor, ascienden aceleradamente hasta mayo y a partir de ese mes comienzan a descender, con una leve recuperación en noviembre y enero, meses desde los cuales comienza nuevamente el comportamiento estacional. Podemos, entonces inferir que existen dos momentos en los precios al productor en Colombia durante un año: entre enero y julio los precios son altos (se encuentran por encima de su media), y desde agosto hasta diciembre los precios se deprimen (y se encuentran por debajo de su media).

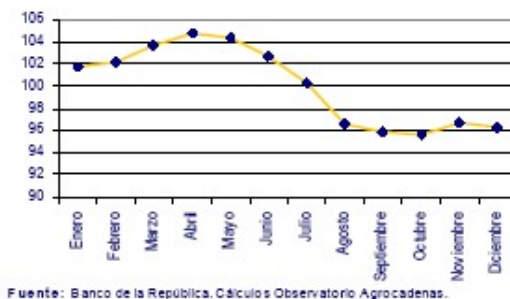


Gráfico 1. Comportamiento estacional del precio al productor de panela en Colombia (1991-2002).

En general en la industria panelera existe una gran brecha entre el precio dado al productor de panela y el precio dado al intermediario de la misma. Debido a que la mayoría de los paneleros colombianos son dueños de minifundios con producciones muy bajas de panela, se ven en la necesidad de tener intermediarios para poder sacar sus productos a la venta; es

¹¹El índice estacional se calculó con base en promedios móviles de orden 12 para la serie del Índice de Precios al Productor (IPP), base diciembre 1990:100, durante un lapso de 13 años con una periodicidad mensual (1990 - 2002). Dado que los resultados obtenidos cayeron entre meses sucesivos, se encontró el promedio entre los dos meses. A este comúnmente se le conoce como promedio móvil centrado. Después se halló la razón entre el valor real y este valor medio y el resultado se organizó de acuerdo a la periodicidad de la serie y se calculó la media para cada mes. Dado que la media de estos índices no resultó en 100%, se realizó un ajuste en la media.

por tanto que los intermediarios debido a su mayor conocimiento del mercado, sus contactos y experiencia pueden cobrar un mayor valor que el que es pagado a los productores directos de la panela.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1 Nivel Económico

- Bajo nivel de crecimiento económico nacional y regional.
- Alto nivel de desempleo.

5.2.2 Nivel Tecnológico.

- La entrada al mercado de empresas extranjeras con mayor tecnología.
- Existen tecnologías desarrolladas en otros sectores industriales, adaptables a la agroindustria panelera.

5.2.3 Nivel Sociocultural.

- Utilización del producto como endulzante y alimento, debido a la tendencia del uso de productos 100% naturales.
- Existe en el país una cultura de consumo del azúcar muy marcada.

5.2.4 Nivel Demográfico.

- El producto de la empresa está dirigido al sector urbano y la tendencia al crecimiento de la población urbana incrementa el mercado objetivo.
- Posibilidad de segmentación del mercado.

5.2.5 Nivel Jurídico Político

- Las políticas de Colombia en la región Andina, permiten la entrada de panela sin arancel por ser un producto de primera necesidad.
- La posición arancelaria de la panela, para la exportación a otros mercados, está determinada como edulcorante y no como alimento, lo que representa altos aranceles para la exportación.

5.2.6 Nivel Ecológico.

- Preferencias por los productos procesados y obtenidos con tecnologías limpias.
- Los empaques para la conservación de la panela, no son biodegradables.

5.2.7 Nivel Competitivo.

- Entrada de productos sustitutos al mercado.
- Nuevas tecnologías que motivan al consumidor a utilizar nuevos productos (Panela pulverizada).
- Preferencia de los consumidores por productos instantáneos.

5.2.8 Análisis del ambiente regional.

En el Departamento de Nariño, la producción de caña y panela se encuentra ubicada en la cuenca media de los ríos Guátara y Pacual que comprende los municipios de Ancuya, Consacá, Linares, Sandoná, Samaniego, El Tambo, la Florida y en el piedemonte costero los municipios de Mallama y Ricaurte¹².

¹² Castillo Alvarado José. Acuerdo de competitividad de panela en el departamento de Nariño. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001.

La población panelera de la zona de occidente del Departamento, presenta las siguientes características:

La mayor parte de los productores (más del 80%) son pequeños propietarios, con explotaciones que oscilan entre 1 a 5 hectáreas.

Su sistema económico esta clasificado como de economía campesina.

Presentan restricciones económicas para el uso del crédito y la innovación tecnológica.

La población total de los municipios es de 169.539 habitantes de los cuales el 80% viven en el campo.

El nivel educativo es bajo, oscilando entre tercero y quinto de primaria.

En los municipios objetivos de la propuesta la población NBI es del 70% lo que equivale a 119.385 habitantes.

Por sus ingresos la mayoría se clasifican en escala 1,2 y 3 del SISBEN.

El promedio de los miembros de la familia es de seis personas.

Dados sus bajos ingresos, la mayoría de jóvenes, abandona los estudios y se dedican al trabajo en panela.

Por sus condiciones socioeconómicas poseen bajo sentido organizacional y limitado espíritu innovador.

La mujer participa principalmente en la preparación de alimentos y el cuidado de los menores.

Esta agroindustria rural constituye la forma de vivir de 26.000 productores que cultivan 20.763 hectáreas para el año 2.000, las cuales producen cerca de 109.928 toneladas de panela al año, con un valor estimado en 1.999 en 24.7 millones de dólares. Hecho que permite ubicarlo como el cuarto productor de panela en Colombia.

5.2.8.1 Municipio de Sandoná.

El territorio sandoneño está ubicado en la extensa cuenca del Guáitara, sobre la margen oriental de este caudaloso río. Enmarcado en un área aproximada de 101 Km² hacia el flanco noroccidental del volcán Galeras, es el centro de la región montañosa del departamento de Nariño.

La cabecera del municipio se asienta sobre la pequeña meseta de paltapamba, a 1848 m.s.n.m., la que a manera de escalón, se extiende en una estrecha planicie entre la cordillera y el Guáitara.

En la actualidad, los límites del municipio son los siguientes: por el occidente con los municipios de Ancuya y Linares, al norte con los municipios de El Tambo y La Florida, río El Salado Chacaguaico. Por la parte oriental lo limita el municipio de La Florida hacia el sur con el municipio de Consacá.

El territorio de Sandoná está habitado por 27.761 personas, de las cuales 9.777 se encuentran en la cabecera municipal y en el sector rural 17.984 personas distribuidas en veintisiete veredas y cuatro corregimientos. Dichas veredas, en su mayoría, concentran pequeños núcleos de viviendas en donde se ubican algunos servicios primarios como la escuela y las reducidas tiendas campesinas. Los cuatro corregimientos por sus importantes extensiones, presentan diferencias en cuanto a sus condiciones agroecológicas y climáticas.

Dichos corregimientos son:

- El Ingenio.

Es el más importante por su extensión y población. Está enmarcado por los ríos El Ingenio y Chacaguaico y la quebrada Patachorrera que encierran terrenos de clima templado y frío en los cuales se recogen un alto porcentaje de la producción agrícola

del municipio. Se une a la cabecera municipal por medio de la carretera principal con una distancia de cuatro Km.

- Santa Rosa.

Se extiende en una superficie de clima frío entre las quebradas Patachorrera y Santa Rosa, desde el río Chacaguaico hasta los límites meridionales del municipio.

Las tierras son aptas para la agricultura y la ganadería, razón por la cual existe alguna producción de leche y quesos, además de los frutos propios de su formación climática. Su ubicación se hace aledaña a la carretera principal, la cual dista de Sandoná a 10 Km.

- Santa Bárbara.

Situado en el extremo oriental del municipio. Se limita por el río Chacaguaico y la quebrada Santa Rosa, desde la unión de estas dos corrientes hacia la parte alta, hasta los límites con Consacá.

Los terrenos se dedican a la agricultura y la ganadería y están situados en piso frío y regiones de páramo donde se encuentran pajonales de gramíneas. La distancia a Sandoná es de 17 Km.

- Bolívar.

Abarca una considerable extensión de piso térmico templado hacia el norte del municipio. Está unido a la cabecera principal por medio de una carretera de cinco Km de longitud, por donde se transportan sus productos como el plátano, panela, frijol, yuca y maíz par el comercio en el mercado de Sandoná.

En cuanto a las veredas se tiene:

- San Bernardo, una de las principales al poseer un buen número de población dedicadas a la agricultura de caña de azúcar, plátano, yuca, frijol, maní, maíz y otros productos de clima cálido y templado.
- Otras veredas a citar son: El Vergel, Bellavista, La Feliciano, El Tambillo, La Loma, San Antonio, Paraguay, Bohorquez, Roma, La Joya, San Gabriel, Potrerillo, Chávez, Dorada Guáitara, Chupadero, Porto Viejo, Meléndez, La Cruz, San Andrés, San Fernando, San José, San Francisco, San Miguel, La Regadera, San Isidro, Alto Jiménez, Anil.

La base económica del municipio de Sandoná es fundamentalmente agroindustrial y manufacturera. La caña panelera y más de 5.000 hectáreas cultivadas con café conforman su actividad económica agroindustrial. La confección de sombreros y artesanías de paja toquilla se ha convertido en una importante fuente de empleo y riqueza. Además, Sandoná es un dinámico centro comercial y de transporte de todo el occidente de Nariño.

5.2.8.2 Agroindustria Panelera en Sandoná¹³.

Dentro de la producción panelera del Departamento, Sandoná ocupa el primer lugar, con un total de 5.065 hectáreas de las cuales se cosechan 2.425. La mayor producción se la puede encontrar en las veredas de San Miguel con un porcentaje del 14%, Porto Viejo con el mismo porcentaje, San Bernardo con el 12%, Bolívar con el 11% y El Vergel con el 9%.

¹³ Castillo Alvarado José. Acuerdo de competitividad de panela en el departamento de Nariño. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001.

El 90% del cultivo es establecido en forma tradicional, alto porcentaje de terrenos en ladera y un 10% en forma tecnificada. En Sandoná la caña se cultiva desde los 1.200 m.s.n.m, hasta los 2.100 m.s.n.m. En la zona baja, es decir en los 1.200 hasta los 1.900 m.s.n.m, zona apta, el periodo vegetativo esta entre los 16 y 19 meses variando para la parte marginal donde el cultivo resulta antieconómico porque dura hasta 26 meses.

La actividad panelera en este municipio genera aproximadamente 164 jornales para el cultivo de la caña y 40 para el procesamiento y obtención de panela.

El municipio de Sandoná cuenta con un total de 32 unidades productoras de panela que se ubican de la siguiente forma:

Tabla 1. Trapiches Sandoná.

DUEÑO DEL TRAPICHE	UBICACION (Vereda)
Azael Guerrero	Barrio El Porvenir
Jaime Rojas	
Milton Pantoja	San Miguel
Jorge Delgado	
Jesús Pantoja	
Carmela Díaz	
Luis Guerrero	La Regadera
Luis Antonio Romo	
Luis Martínez	El Ingenio
Antidio Cabrera	
Sofonias Martínez	

Leonor Cajigas	
Olmedo Montero Rodrigo Portilla Evelio Rojas	La Joya
Segundo Zambrano y Socios Leopoldo Fajardo	Chávez
Edmundo Ortega	El Tambillo
María Concepción Mora	San Francisco Alto
Rafael Rojas	Altamira
Gerardo Martínez José Elías Chamorro Menandro Martínez	San Bernardo
Pedro Nel Caicedo	El Anil
Herederos Jorge Espinosa	Avenida Centenario
Hipólito Enríquez José María Rosero Coronel	Las Delicias
Alberto Gómez José Teófilo Córdoba Herederos de Lisímaco Salas	El Vergel
Miguel Ernesto Caicedo	Portoviejo
Javier Bolaños	Roma

La producción de panela es una agroindustria típicamente rural, donde la mayoría de pequeños y medianos cultivadores y dueños de trapiche, benefician y transforman este

producto agrícola en un alimento. Teniendo en cuenta el número de trapiches por cada municipio, el municipio de mayor producción es Sandoná con el 27.85% de la producción total y le siguen en su orden, Ancuya con el 22.51%, Consacá con el 20.44, Samaniego con el 14.95% y finalmente Linares con el 14.24%.

En cuanto a la distribución y tenencia de la tierra, se confirma que la zona es minifundista, ya que el 50% de la población tan solo posee entre 1 y 5 Has y apenas el 2,63% es dueño de más de 20 Ha.

En la región evaluada se encuentran fábricas paneleras con capacidades promedio de producción de 123.63 kg/hora, las cuales tienen un carácter eminentemente comercial en donde se generan puestos de trabajo permanentes, compra de insumos y venta de panela durante todo el año. De acuerdo a la producción se puede catalogar a los trapiches nariñenses como empresas de explotación media en donde aun se conserva una economía tradicional de aparcería.

Para la realización de las moliendas funcionan los sistemas de maquilas o alquiler de trapiches en los que se establece un valor en dinero por cada botija procesada, en donde dicho costo, cubre el alquiler y mantenimiento del trapiche, combustible y los servicios; pero en algunas ocasiones, el precio por botija es mayor, siendo el dueño del trapiche quien también corre con los gastos de personal. Se puede establecer que del total de cultivadores de caña, menos del 40% posee un trapiche para hacer su propia molienda, lo cual los obliga a esperar turnos de molienda que en muchas ocasiones no coinciden con el tiempo de corte de la caña que se traduce en pérdidas de rendimiento.

El sistema de pago para el personal contratado para una molienda se hace en proporción al volumen de jugo procesado, lo que comúnmente se denomina botija, la cual tiene un volumen promedio de 1.512 litros. Generalmente en una semana, que equivale a 68 horas de trabajo laboradas en 17 horas diarias de lunes a jueves, se trabajan 24 botijas a la que se denomina tarea, a diferencia de los que laboran en el corte y transporte que trabajan 5 días a la semana, 11 horas diarias, pero que igual reciben el mismo pago cuando dicha tarea semanal finalice. El pago correspondiente se hace en modalidades tal como lo acuerde el dueño de la molienda y el jornalero. Una de estas formas es con alimentación la cual se denomina pago grabado, y la otra sin ella a la que se le llama pago libre, ambas pueden o no incluir ración. Cuando se habla de ración se habla de 12 kilogramos por tarea y de un kilogramo adicional de panela por cada botija extra que se pueda procesar, en su defecto si el jornalero lo prefiere se le paga el monto correspondiente (\$5000).

Anualmente se procesan 3.539,86 toneladas de caña en cada trapiche, que producen 137.088 botijas que se traducen en 44.839 toneladas de panela/año, que generan ingresos brutos de \$28.697'088.000 e ingresos netos de \$3.138'744.000 anuales.

La actividad panelera genera 759.696 jornales por año que corresponden a 3.451 puestos de trabajo.

5.2.8.3 Aspectos Generales del cultivo de la caña panelera en Nariño.

El cultivo de caña para la producción de panela en el Departamento de Nariño muestra índices de baja productividad y utilización de tecnologías agrícolas rudimentarias. Para la adecuación de tierras, la no quema de rastrojos y la preparación manual con azadón y pica, son las labores más utilizada por parte los productores nariñenses. Le siguen en su orden,

la de siembra atravesada con un 20,52%, dejar desechos de deshierba o cosecha en el suelo el 16,42%, incorporación de cenizas y bagazo al terreno el 11.17% y por último el deshierbe con machete con el 5,61%.

Debido a la topografía del terreno de esta zona, el uso de tecnología para la siembra de caña es limitado. El sistema más utilizado en la región es el de chorrillo (65,76%), seguido del mateado o pata de gallo como también se le denomina en esta parte del país (28,70%), y por último se emplea el chorrillo doble (5,45%). Generalmente la siembra se hace a partir del cogollo, sin dejar a un lado la utilización de tallos, pero de manera menos frecuente.

Según el estudio realizado en la zona¹⁴, se puede determinar que la resiembra es una de las actividades de mayor importancia para el campesino, ya que ella proporciona mayor rendimiento de producción al llenar los espacios vacíos dentro del cultivo, aumentando así la población de matas. Pero en realidad esto les puede ocasionar aumento en el costo de producción, además la sombra y competencia de las plantas vecinas contribuyen al debilitamiento de las plantas que muchas veces mueren.

El control de malezas se lo hace de tipo manual, usando el deshierbe con azadón o pala, complementado con el control químico utilizando varios matamalezas comerciales, tales como el Anikil, Karmex, y Esterón en la mayoría de los casos y Malezafín, Glifosán, Aminex y Tordon en menor frecuencia.

Entre el tipo de variedades más cultivadas en el Departamento de Nariño, encontramos:

¹⁴ Castillo Alvarado José. Acuerdo de competitividad de panela en el departamento de Nariño. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001.

Tabla 2. Variedades predominantes en la región de Nariño.

VARIEDAD	PORCENTAJE PROMEDIO DE AREA CULTIVADA (%)
Combatoire	26,3
Australiana	14,3
Canal Point	13,8
Seda	11,8
Puerto Rico	11,1
Blanca	8,6
POJ	4,1
Ceniza	3,1
Morada	2,9
Hawaiana	2,5
República Dominicana	1,4

Como se puede observar en la tabla inmediatamente anterior, La variedades más utilizadas son la Coimbatore, Australiana y Canal Point, porque según los cultivadores, presentan los mayores rendimientos y su periodo vegetativo es menor comparado con el de otras variedades.

La variedad POJ es una de las mas comunes y reconocidas por ser una variedad que produce panela de buen grano y color, pero ha sido reemplazada por nuevos materiales que se “consideran” más ventajosos, ya que producen mas cantidad de jugo al ser más gruesas y desarrollarse en un menor tiempo.

Otro aspecto importante a considerar, es la introducción de la variedad RD que a pesar de ser muy utilizada en otros departamentos como Santander y Cundinamarca, por ser rendidora y dar panela de buen grano y en especial para producir panela pulverizada, en la zona de estudio no se ha difundido, debido no a la falta de conocimiento en sus numerables ventajas, sino en la poca disponibilidad de la semilla.

Respecto a los costos que genera el cultivo de caña, se ha podido determinar que establecer una Ha de caña, demanda cerca de \$1'250.000 y el sostenimiento de la misma por el orden de \$850.000. Estos valores incluyen el costo de 105 jornales por valor de 10.000 jornal.

5.2.8.4 Corte y transporte de la Caña¹⁵.

La región tecnológicamente con respecto al corte es avanzada, puesto que en su totalidad este se realiza por parejo, es decir cortan la totalidad del lote sin clasificar la caña de acuerdo a su madurez, que sumado a la topografía del terreno y las capacidades del obrero, determinan el rendimiento del cultivo, variando entre 0.4 y 4 toneladas por hombre día, teniendo en cuenta que un día de trabajo esta constituido por 11 horas, que para este tipo de jornales se hacen por cinco días semanales.

El transporte de la caña cortada se hace dependiendo en cada caso de la distancia cultivo-trapiche, la topografía del terreno y en segundo renglón de los costos que ello involucre. Los sistemas de transporte más frecuentes son bestia y camión (generalmente de doble eje) en forma combinada, bestias que llevan la caña del corte hasta la vía donde es alzada al

¹⁵ Castillo Alvarado José. Acuerdo de competitividad de panela en el departamento de Nariño. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001.

camión, este sistema se utiliza cuando el lote de corte es bastante apartado del trapiche, de lo contrario únicamente se utiliza bestias, pero en ningún caso solo se emplea camión. En promedio una yunta esta en la capacidad de transportar 2.9 ton por día, repartidos en ocho viajes promedio, mientras que el carro cañero transporta cerca de nueve toneladas en dos viajes diariamente. Los jornales vinculados al transporte al igual que los de corte trabajan cinco días a la semana.

El transporte constituye el 45.11% del total de jornales empleados por semana para el cumplimiento de una tarea, así mismo representa el 11.82% del costo total de producción de panela por semana.

5.3 ESTUDIO INTERNO DE LA EMPRESA.

Panela DeliZia, es una empresa nariñense dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la caña panelera.

Panela DeliZia es una empresa familiar, donde el dueño de la caña y el trapiche es el señor Jorge Delgado; la persona que esta enfrente de la administración de la producción de caña es el cuñado de don Jorge Delgado y la persona que está enfrente de la comercialización de los productos es la hija del señor Jorge Delgado, la señorita Alexandra Delgado. Tanto el administrador o gerente de producción como la gerente de comercialización, son autónomos de las decisiones que se toman en cada proceso.

5.3.1 Misión

Producir y comercializar productos naturales de excelente calidad a partir de la transformación de la caña panelera, en el ámbito regional, nacional e internacional, estando siempre en el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan el mejoramiento continuo de los productos y servicios de la empresa.

5.3.2 Visión

Ser en el año 2010, la empresa de producción y comercialización de productos de la caña panelera con mejor tecnología de producción, con cobertura nacional en supermercados y con un 20% de la producción de la empresa para el mercado de exportación.

5.3.3 Recursos de Producción

La empresa cuenta con una planta (trapiche) de producción con capacidad de 12 toneladas de panela semanales. Esta planta está ubicada en el departamento de Nariño, en el sur de Colombia. Nariño es el cuarto productor de panela en Colombia y la industria panelera es una de sus principales actividades económicas.

Los productos que se obtienen en dicha planta son:

- Panela cuadrada de 1 Kg.
- Panela redonda con peso de 950 gr.
- Panela en forma de pastillas, con peso de 250 gr.
- Panelín cuadrado, con peso de 300 gr.
- Panela pulverizada.
- Panela granulada.

Figura 2. Productos de Panela DeliZia.



Panela Pulverizada:

Peso aprox: 500gr.

Medidas aprox: 11cm X 5cm X 18cm.

Empaque: Bolsa de polipropileno.

Embalaje: Bolsa plástica de 24 unidades.



Panela Redonda:

Peso aprox: 950gr.

Medidas aprox: 13cm de diámetro X 7cm.

Empaque: Plástico termoencogible con etiqueta.

Embalaje: Bolsa de papel de 24 unidades.



Panela Cuadrada:

Peso aprox: 1Kgr.

Medidas aprox: 14cm X 10cm X 5cm.

Empaque: Plástico termoencogible con etiqueta.

Embalaje: Bolsa de papel de 25 unidades.



Panela en Cuadritos:

Peso aprox: 1100gr.

Medidas aprox: 15cm X 11cm X 5cm.

Empaque: Plástico termoencogible con etiqueta.

Embalaje: Bolsa de papel de 25 unidades.

5.3.4 Centro de Empaque y Comercialización

En la sede ubicada en la ciudad de Pasto, se almacena y empaca las diferentes líneas de panela producidas en el trapiche. Una vez empacados los productos son distribuidos a los diferentes supermercados de la región.

En esta sede se cuenta además con un punto de venta directa al público.

5.3.5 Clientes

Los clientes de la empresa están divididos en tres segmentos:

- Supermercados regionales.
- Comercializadores de panela a escala nacional.
- Consumidores directos.

5.3.6 Organización Empresarial

La empresa tiene la siguiente planta básica:

- Gerente
- Director de producción
- Vendedor

- Mercaderistas

La planta flotante de la empresa, se presenta cuando esta en fase productiva:

- 2 administradores de trapiche.
- 60 trabajadores.

5.3.7 Mercado Actual

Segmento 1 – Panela Pulverizada

Mujeres de estrato 3, 4 y 5, casadas con hijos o madres cabeza de familia con una edad entre 25 y 40 años.

Consumidores con gusto selectivo por productos de origen natural, sin adición de químicos, fácil preparación y alto grado de higiene.

Consumidores que realizan sus compras en Hipermercados, supermercados y almacenes de cadena.

Estos consumidores se caracterizan por la demanda de productos que protejan su salud, sean de fácil uso y buena presentación, en dosificaciones acordes al tamaño de la familia.

Competencia segmento 1

- La Palestina
- Panela Pulverizada Buen Gusto
- Aromáticas Jaibel
- La Guarapera
- Melissa

Segmento 2 – Otros productos

Mujeres de estrato 2, 3, y 4, casadas con hijos o madres cabeza de familia.

Son consumidores en busca de economía.

Personas que poseen graneros o tiendas de barrio.

Estos consumidores se caracterizan por consumir productos acordes a su bolsillo, son tradicionalistas y generalmente son comerciantes o utilizan los productos derivados de la panela como materia prima.

Competidores Segmento 2

- Comerciantes Informales.
- Graneros.
- Dueños de Trapiches.

Como se puede ver los segmentos hacia los que están dirigidos los productos tradicionales de panela DeliZia son de estratos bajos, mientras que su producto de panela pulverizada se enfoca en un segmento de estratos más altos ya que a este producto se le incrementa valor por medio de su empaque y de su funcionalidad y practicidad a la hora de consumirlo.

5.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN – PANELA DELIZIA

La Panela es puro jugo de caña panelera natural que se ha concentrado por medio de la evaporación de agua, es un proceso totalmente natural, no existe cristalización ni centrifugación, no se le adiciona ningún tipo de químicos, por lo tanto mantiene todas las propiedades y sales minerales de la caña.

La producción de panela es un proceso integral, en donde todos los subproductos y residuos del proceso se aprovechan.

5.4.1 Molienda.

La extracción de jugos se realiza con un molino, en donde se obtiene el guarapo (jugo natural de caña) y el bagazo (fibra vegetal de la caña), este último se utiliza como combustible de la hornilla. El jugo obtenido en dicha extracción se transporta a un prelimpiador en acero inoxidable que se encarga de retener las impurezas del jugo.

5.4.2 Limpieza de jugos.

Por medio de un conducto se lleva el jugo hasta la primera paila, en donde nuevamente se filtra, y se precalienta el jugo para posteriormente ser clarificado en la siguiente paila.

Para la clarificación se utiliza la corteza de balsa, como agente floculante, que aglutina las impurezas y las lleva a la superficie para que puedan ser extraídas, este proceso es conocido como descachazado, y es uno de los procesos más importantes para obtener panela de excelente calidad. La cachaza obtenida en esta etapa es un alimento de alto valor nutritivo para la alimentación animal.

5.4.3 Hornilla Panelera.

El horno utilizado en la elaboración de panela es de tipo tradicional, en donde la cámara de combustión es demasiado grande, por lo que hay entrada de aire falso que enfría los gases, causando bajas de temperatura, disminuyendo el aprovechamiento de calor.

Cuando el jugo de caña está completamente limpio, se continúa el proceso mediante la evaporación del agua, concentrando continuamente el jugo adquiriendo una textura más densa. Los jugos se van moviendo cada vez más concentrados a lo largo de la hornilla hasta llegar a las últimas pailas donde se realiza el punteo, que es el proceso en donde se ha alcanzado la concentración adecuada para la solidificación de la panela. (88 a 94° Bx).

Las hornillas están conformadas por siete pailas rectangulares elaboradas en acero inoxidable, en las que se manejan los jugos de forma paralela al flujo de gases de combustión y se distribuyen así: La primera y segunda paila funcionan como receptoras y a la vez como clarificadoras; la tercera y cuarta son evaporadoras; la quinta y sexta son concentradoras; y la última se utiliza como punteadora. El paso del jugo entre pailas se hace en forma manual utilizando el remellón y no la gravedad como se lo hace en otras regiones del país.

Para el punteo de la panela se maneja en Nariño, un rango de temperatura entre 120°C y 128°C, dependiendo de la presentación que se desee (ladrillo o coca), obteniendo puntos aproximadamente cada 10½ minutos, de los cuales por cada uno se obtienen un promedio de 20.16 kilos de panela, que en el 73% de los trapiches tiene forma de coca¹⁶.

Para el funcionamiento de la hornilla se usa como combustible principal el bagazo seco que ha permanecido en las bagaceras por un tiempo de tres a cuatro semanas, pero que en algunos casos debido a la necesidad o en su defecto por exceso de material combustible, se lo utilizaba con menor o mayor tiempo de secado.

El consumo de bagazo gira alrededor de 2.18 kilogramos de bagazo por kilogramo de panela, utilizando así, un promedio de 17.11 toneladas a la semana en el trapiche. De acuerdo a estos datos se puede ver que el trapiche es autosuficiente en cuanto al

¹⁶ Castillo Alvarado José. Acuerdo de competitividad de panela en el departamento de Nariño. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001.

autoabastecimiento de bagazo, sin embargo, la eficiencia térmica de las hornillas es de 31.83%, valor que está por debajo de la eficiencia de equilibrio, considerada entre el 40 al 42%.

5.4.4 Batido y Moldeo.

El recipiente utilizado para el batido es construido en madera. El batido del punto se realiza hasta que se consiga la textura adecuada para el moldeo de la panela, de acuerdo a la experiencia y consideración del operario.

El trapiche cuenta con una zona de moldeo, esta zona se encuentra completamente aislada a personal ajeno a esta fase del proceso. Son muy pocos los trapiches que cuentan con un cuarto de batido y moldeo, y los pocos que existen, no están correctamente acondicionados, o no se les da el debido uso.

5.4.5 Empaque y Almacenamiento.

La panela almacenada en bodegas acondicionadas o en empaques adecuados, según las condiciones climáticas, puede conservarse en buen estado durante largo tiempo, permitiendo posiblemente una regulación de su precio de venta y abriendo la posibilidad de la exportación con seguridad de conservar sus características.

La conservación en buen estado durante un tiempo relativamente prolongado de un producto perecedero de origen agrícola como la panela, es el resultado de la interacción de factores del cultivo y beneficio de la caña, con variables importantes, como las condiciones de empaque y almacenamiento.

Panela DeliZia cuenta con una bodega ubicada en la ciudad de Pasto, donde se almacena la panela que va saliendo de la molienda y desde donde se distribuye la panela a los diferentes supermercados y al punto de venta.

En la comercialización moderna de miles de productos presentes en el mercado, el empaque adquiere más importancia cada día por las múltiples funciones que cumple. Además de resolver las necesidades de conservación de las propiedades físicas, químicas y de diseño industrial y gráfico, se reconoce la urgencia de encontrar soluciones de empaque en áreas como transporte, almacenamiento y control de calidad.

EMPAQUES UTILIZADOS

Embalajes de cartón.

Este presenta características como la protección del producto de la humedad exterior, es higiénico y de fácil manipulación. Además da buena estabilidad de la carga durante el arreme y transporte del mismo.

Empaques en material termoencogible.

El empackado en termoencogible ofrece ventajas como:

- Al ajustarse al producto resalta sus formas y contornos. Además, la panela adquiere brillantez destacando su apariencia final en el punto de venta.
- Reduce el desperdicio, incrementa la vida del producto y lo protege del medio ambiente.
- Inmovilización, permite asegurar mas panela, protegiéndola contra los riesgos del movimiento que puedan causar desperdicios o rupturas.

- Identificación del producto, se puede rotular o identificar mediante una etiqueta con tintas de diversos colores que llamen la atención del consumidor y expliquen su contenido como alimento, procedencia y peso, entre otros.
- Permite que el producto sea manipulado sin afectar su calidad e higiene, al evitar el contacto directo.

Empaque en Polipropileno bio-orientado.

Se utiliza únicamente para la panela en presentaciones de pulverizada y granulada, permite tener una barrera a la humedad con una conservación del producto en condiciones de consumo de hasta 9 meses.

El proceso de empaque se realiza bajo estrictas normas de higiene y control de calidad, utilizando elementos como tapabocas, gorros, guantes, accesorios en acero inoxidable para garantizar la calidad de un producto tipo exportación.

5.4.6 Comercialización y mercadeo.

La comercialización y mercadeo del producto DeliZia se hace directamente. DeliZia cuenta con un trapiche propio ubicado en la vereda de San Miguel, cuyo propietario es el señor Jorge Delgado, además la caña es propia y no utilizan intermediarios para la venta de la panela.

La empresa realiza el contrato directo del transporte de la panela producida a la bodega ubicada en la ciudad de Pasto desde donde se hace la distribución a los supermercados y al punto de venta.

La cadena productiva es propia, desde el cultivo, pasando por la producción y comercialización. El único proceso que es contratado con gente ajena a la organización es el

transporte de la panela desde el trapiche hasta la bodega y de la bodega al punto de venta y a los supermercados clientes de DeliZia.

5.4.7 Consideración de rivales reales y potenciales.

La competencia directa de la Panela Pulverizada DeliZia en el mercado de la ciudad de Pasto, esta constituida por las siguientes marcas:

Panela Buen Gusto

Valor: \$1150

Cantidad por empaque: 500 gr.

Tipo de empaque: Bolsa de polietileno tradicional, con marca a 2 colores.

Fabricante: Ubicado en Frontino - Antioquia

Panela La Guarapera

Valor: \$1100

Cantidad por empaque: 400 gr.

Tipo de empaque: Bolsa de polietileno tradicional, con marca a 3 colores.

Fabricante: Ubicado en Cundinamarca.

En lo que respecta a las marcas de azúcar tienen un precio que oscila entre \$1300 y \$1450 por Kilogramo de producto, llegando a la conclusión que la captación de clientes consumidores de azúcar debe hacerse mediante estrategias de comunicación de los beneficios y características de la panela pulverizada DeliZia y no por una lucha en competencia por precio.

Teniendo en cuenta el entorno del mercado, los precios de la competencia y los costos de producción, el análisis de precios es el siguiente:

Tabla 3. Análisis de Precios – Panela Pulverizada.

DESCRIPCIÓN	VALOR
COSTO EN FABRICA SANDONA	440
COSTO OSCILACIÓN	22
CARGUE SANDONA	1
TRANSPORTE A PASTO	9
DESCARGUE PASTO	1
FEDEPANELA	2
PRECIO CPT (Carriage paid to) PASTO	475
BOLSA POLIPROPILENO IMPRESA	107
ETIQUETA	0
MANO DE OBRA DE EMPAQUE	22
SERVICIOS	6
COSTO DE PRODUCCION	611
ADMINISTRACION	12
MERCADEO	156
COSTO EN FABRICA PASTO	779
MARGEN DE UTILIDAD	98
PRECIO DE FABRICA A MAYORISTA PASTO	877
MARGEN DE DISTRIBUCION	128

PRECIO DEL MAYORISTA AL DETALLISTA	1005
MARGEN DEL DETALLISTA	141
PRECIO DE VENTA SUGERIDO A PUBLICO	1,146

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD 11.17%

MARGEN BRUTO DEL DISTRIBUIDOR 12.7%

MARGEN BRUTO DEL DETALLISTA 12.3%

Con este precio y las metas (objetivos de mercado de 50000 unidades año) de mercado se tiene un presupuesto de mercadeo de \$7,800.000 para el año, solo para este producto.

5.5 RECURSOS Y CAPACIDADES.

5.5.1 Capacidad directiva.

- Existe buena comunicación con todos los empleados.
- La estructura administrativa existe de hecho, pero falta sistematizar documentos y manuales de funciones.
- Empresa familiar.

5.5.2 Capacidad tecnológica.

- En el ámbito regional la empresa esta en la punta de la tecnología, en el ámbito nacional se encuentra en el estándar más alto.
- Se tiene investigación y desarrollo tecnológico, lo que permite seguir avanzando en la utilización de tecnologías de punta en el sector.

5.5.3 Talento humano.

- El personal toma iniciativas propias para la solución de problemas.
- No existe un programa continuado de capacitación.

5.5.4 Capacidad competitiva.

- Se tiene una alta capacidad de producción con alta calidad de los productos.
- Existen problemas en la distribución final del producto.
- Marca reconocida en la región.

5.5.5 Capacidad financiera.

- Insuficiente capital de trabajo.
- Gran capacidad de crédito ofrecida por el sistema bancario, con base en relaciones comerciales y credibilidad del proyecto.

5.6 VENTAJA COMPETITIVA.

Para determinar la importancia de la ventaja competitiva se analizará la cadena de valor de la empresa panela DeliZia.

Dentro de las rutas que dependen del comportamiento de la empresa para obtener rendimientos superiores al promedio, están *la actividad emprendedora* y *la ventaja organizacional relativa*.¹⁷

Panela DeliZia actualmente cuenta con una ventaja competitiva organizacional, ya que cuenta con la ventaja de tener la planta de producción más moderna en la región, con una hornilla tipo *flujo combinado* (Figura 4) que permite tener 3 pre-limpiadores vinculados en el proceso que hacen que se obtenga un jugo de caña más limpio antes de iniciar el proceso,

además cuentan con un pre-calentamiento del jugo en la primera paila donde se realiza la última limpieza del jugo, lo cual permite que se agilice el proceso ya que en la paila de evaporación el jugo ya va caliente y limpio.

Figura 3. Cadena de Valor Panela Delizia.

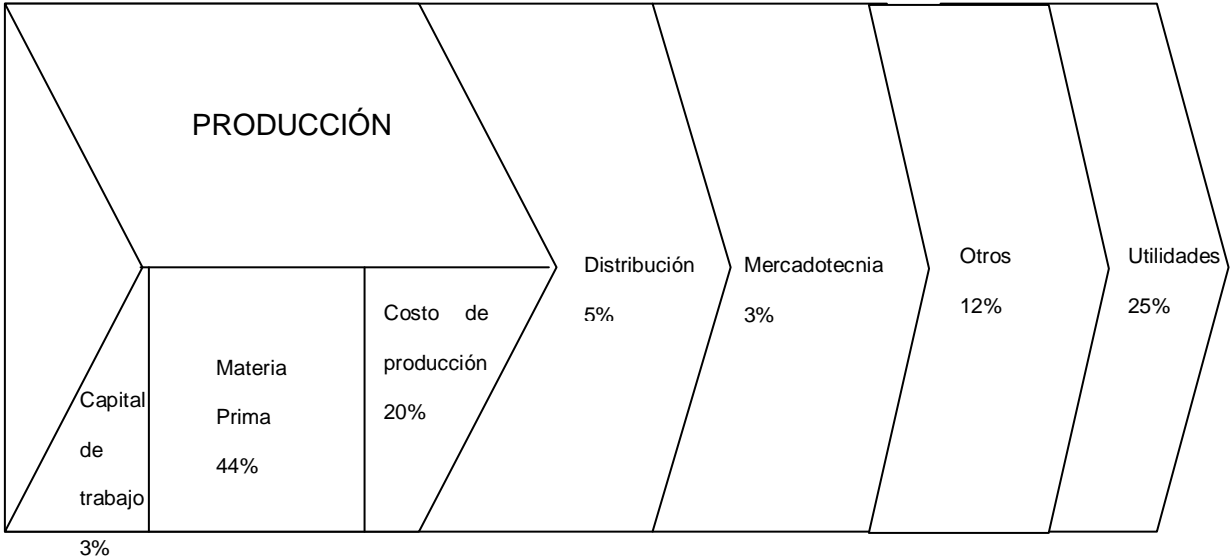
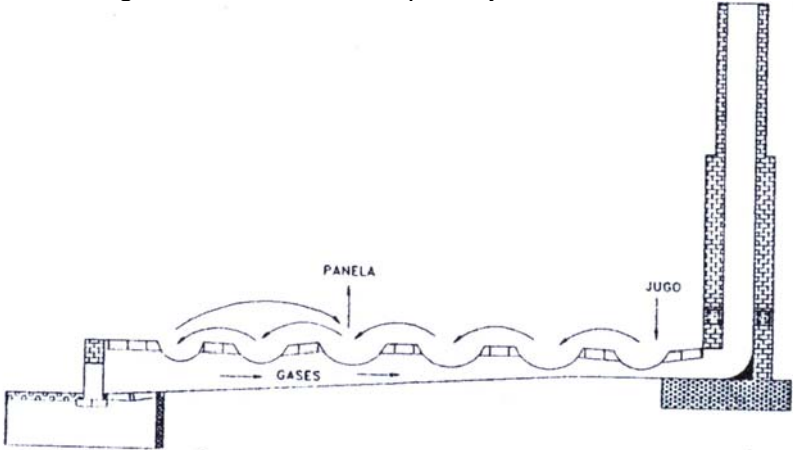


Figura 4. Hornilla tipo Flujo Combinado.



¹⁷ S. Oster, "Análisis Moderno de la Competitividad", Oxford University Press. 2000.

Además de contar con este tipo de hornilla y diseño de las pailas, la planta de panela DeliZia es una de las más limpias y mejor distribuidas dentro de la región de Nariño. Cada una de las etapas dentro del proceso cuentan con cuartos separados mejorando la calidad del producto por el nivel de limpieza y orden que se aprecia en la planta.

Los trabajadores a su vez cuentan con uniformes para utilizar dentro de la planta y se cuentan con reglas que se deben cumplir dentro de la planta como utilización de gorro, no comer y no fumar dentro de las instalaciones de la planta para no contaminar el producto.

El área de batido está separada de la de producción impidiendo que animales tales como abejas estén presentes en la elaboración del producto final.

Otra ventaja competitiva de panela DeliZia es que es una empresa que tiene integrada toda la cadena productiva, pues cuenta con las plantaciones de caña, el trapiche (planta), la comercialización y venta del producto. El único punto que no está integrado en la cadena es el transporte de la panela desde la planta hasta la bodega y de la bodega a los diferentes puntos de venta del producto. Esto les simboliza ganarse esa diferencia tan marcada entre el precio dado al productor y el precio dado al comercializador; panela DeliZia al ser a su vez productor y comercializador no necesita de intermediarios para la venta de sus productos.

5.7 MATRIZ DOFA

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe definida una estructura organizacional. • No existen manuales de procedimientos ni de fundones. • Bajo capital de trabajo. • No existe un programa continuado de capacitación. • Debido a la dependencia de agentes externos en el transporte y distribución se presentan problemas en ésta área. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance tecnológico dentro de la agroindustria panelera. • Nuevo enfoque de la panela como alimento natural y energético, debido a la tendencia del uso de productos 100% naturales. • Posibilidad de segmentación del mercado. • Preferencias por los productos procesados y obtenidos con tecnologías limpias. • Nuevas tecnologías que motivan al consumidor a utilizar nuevos productos. • Desarrollo de alcohol a partir de la panela para ser utilizado como combustible en automóviles. • Diversificación de productos y utilización de subproductos.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración de casi toda la cadena productiva. • Dueños emprendedores. • Cuentan con tecnología de punta a nivel regional y entre los de estándar alto a nivel nacional. • Se tiene una alta capacidad de producción con buena calidad de los productos. • Invierten en investigación y desarrollo. • Los empleados cuentan con autoría en sus decisiones. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de crecimiento regional y nacional. • Tratado de Libre Comercio. • Altos niveles de consumo de azúcar. • Altos aranceles para la exportación de la panela como edulcorante. • Los empaques no son biodegradables.

Figura 5. Matriz DOFA para Panela DeliZia.

Las conclusiones del análisis estratégico realizado para la empresa Panela DeliZia son las siguientes:

- La empresa tiene un buen nivel tecnológico a nivel regional, pero debe estar siempre abierta a nuevas tecnologías o formas de producir de forma más eficiente y con mayor calidad.
- Se ve claramente que una de las mayores ventajas con las que cuenta la empresa es la integración vertical con la que cuenta. Esta integración de casi toda la cadena, a excepción del transporte, hace que la empresa tenga autonomía a la hora de elaborar y comercializar sus productos sin necesidad de intermediarios, obteniendo las ganancias reales sin pagar costos adicionales de comercialización.
- Además de la ventaja en costos, Panela DeliZia al manejar directamente la comercialización de sus productos, mantiene una vinculación directa con el consumidor final, identificando el comportamiento de la demanda y visualizando nuevas necesidades que van surgiendo dentro del consumidor.
- En este momento Panela DeliZia es pionera en la región de Nariño en la producción de panela pulverizada y en gránulos. Esto constituye una ventaja competitiva relativa en la región; pero se debe realizar una mayor diferenciación en estos productos por medio de un mayor reconocimiento de marca y así competir exitosamente con productos elaborados en otras regiones del país y a su vez con productos que puedan entrar de otros países.
- Debido a su independencia, integración y emprendimiento, Panela DeliZia puede desarrollar nuevos productos cuya base sea la panela para ampliar los productos existentes y así diferenciarse de forma más amplia en el mercado, logrando así una ventaja competitiva sostenible al largo plazo.

- Es indispensable para la empresa que su estrategia a seguir en los próximos tiempos esté basada en una diferenciación por producto. El o los productos que se desarrollen deben agregar valor a la panela o deben ser productos donde la panela pueda agregar valor a estos y así poder ampliar el espectro de posibilidades y no quedarse con un producto “inferior” como es considerada la panela.
- En el ámbito de la organización se debe definir una estructura organizacional que permita contar con manuales de procedimientos y manual de fundones para que su administración sea más manejable.
- En cuanto a la misión y a la visión de la empresa se ve que se está enfocando a la empresa como una organización basada netamente en la panela como commodity. Por tanto se hace necesario enfocar la misión y la visión de la empresa hacia una nueva definición enfocada no al producto sino al servicio que pretende dar la empresa a sus clientes.
- Otra de las ventajas con las que cuenta la empresa es que su planta es una de las más modernas, mejor distribuidas y limpias de la región dando una mejor calidad al producto final. En este aspecto, aunque se tiene una ventaja, se deben realizar manuales para los operarios de la planta, al igual contar con instrumentos y uniformes como guantes y gorros para mejorar el aspecto higiénico dentro de la producción.
- Se debe fortalecer la presencia de los productos de la empresa en la región para poder luego expandir sus productos y entrar a nuevos mercados nacionales y en un futuro cercano internacionales.
- A nivel del empaque de los productos se ve una diferencia notable con respecto a los de la competencia en especial en presentaciones como la cuadrada, redonda o coca, cuadritos y pastillas ya que cuenta con un material termo-encogible que resalta las

características del producto. Además cuenta con una etiqueta que diferencia a Panela DeliZia de las otras panelas y provee un recetario por la parte de atrás de la etiqueta que brinda un valor adicional a la panela competidora.

- Panela DeliZia con su producto de panela pulverizada y granulada, está entrando y orientándose a otros segmentos diferentes a los segmentos con los que se asocia un producto como la panela a nivel nacional. Es muy importante que en este aspecto, se realice una mayor diferenciación de dichos productos para obtener una mayor ventaja.
- Al analizar los colores del producto, se ve que a pesar de ser llamativos y de que ya los reconozcan los clientes, se hace necesario que haya un cambio progresivo en especial en el producto de panela pulverizada ya que el color del empaque se confunde con el color de la panela.
- Se deben aprovechar las ventajas de investigación y desarrollo tecnológico para diversificar a productos de la panela que no sean considerados como edulcorantes, reducir costos de producción a través de la implementación de tecnologías.
- Generar productos para segmentos de mercado más altos, que permitan mayores ingresos con menor esfuerzo productivo.
- Es necesario establecer un programa de capacitación del personal y un plan logístico de distribución.

Con el análisis anterior tanto interno como externo de la industria y de la región se ve una posibilidad muy clara de proponer una estrategia de diferenciación por producto donde se aprovechen ventajas competitivas como el liderazgo en la región en producción de panela pulverizada y granulada, además de contar con una integración vertical de casi toda la cadena productiva y el interés de la empresa por ofrecer a sus clientes productos de

excelente calidad que cumplan con sus expectativas y su ritmo de vida donde requieren productos fáciles de preparar, naturales y con alto contenido energético y alimenticio.

6 ESTRATEGIA PROPUESTA.

Con base en las conclusiones obtenidas del análisis estratégico de la empresa Panela DeliZia a continuación se plasma el plan estratégico propuesto para la empresa.

6.1 OBJETIVOS Y METAS

Con este plan estratégico se pretende contribuir al desarrollo de la empresa Panela DeliZia, para consolidarse en el mercado regional de Nariño como una empresa innovadora, con última tecnología y con productos de alta calidad.

Los objetivos estratégicos del plan, formulados por área temática son los siguientes:

Mercadeo: Posicionar a Panela DeliZia en el mercado regional de Nariño con productos reconocidos como alimento natural, nutritivo y de excelente calidad y presentación, que corresponda a las preferencias de los consumidores modernos.

Tecnología: Desarrollar y transferir tecnologías agrícolas e industriales que permitan mejorar la competitividad de la empresa, una adecuada distribución de los beneficios y el uso racional y sostenible de los recursos naturales.

Organizacional: Contribuir al fortalecimiento de la organización en su estructura organizacional y en la definición de la orientación empresarial.

6.2 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

En un mercado determinado, las empresas pueden superar el desempeño de sus competidores ya sea teniendo costos más bajos, o bien ofreciendo un producto superior que pueda venderse a un precio superior¹⁸.

La estrategia propuesta se basará en la diferenciación. Una empresa con una estrategia de diferenciación, busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior¹⁹.

La estrategia de diferenciación propuesta para Panela DeliZia será de producto, para este caso se propondrá el desarrollo de un nuevo producto enfocado a un segmento diferente de mercado, buscando atributos diferentes a los de sus competidores.

Fuentes de la ventaja competitiva:

Actividades de Apoyo

- **Abastecimiento:** Panela DeliZia cuenta con cultivos propios de caña panelera y cuenta igualmente con un trapiche propio. Los únicos productos que debe comprar son los relacionados con el cuidado de la caña como insecticidas y nutrientes.
- **Desarrollo de Tecnología:** Cuentan con un gran know how acerca de la producción y elaboración de panela. Además cuenta con la planta (trapiche) más moderna de la

¹⁸ Oster Sharon, Análisis Moderno de la Competitividad. Oxford University Press. 2000.

¹⁹ Porter Michael. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1998.

región la cual le permite obtener un producto de mayor calidad. En este punto Panela DeliZia cuenta con una gran fortaleza pues es una empresa caracterizada por la innovación y el deseo de estar a la vanguardia tecnológica en la producción de productos de alta calidad.

- **Administración de recursos humanos:** Panela DeliZia cuenta con empleados comprometidos y que tienen la posibilidad de toma de decisiones sin esperar a que les digan que hacer. El manejo de recursos humanos es una fortaleza para Panela DeliZia ya que el ambiente general que se vive en la empresa es de confianza absoluta y gran motivación. En este punto es necesario definir planes de capacitación para los empleados tanto para los que está en el proceso de producción, como los que están en labores administrativas, para que estén siempre actualizados y entrenados para afrontar cualquier situación que se presente, al igual que conozcan los últimos adelantos y la forma apropiada de hacer las cosas.
- **Infraestructura de la Empresa:** A pesar de que la empresa es de tamaño pequeño, cuenta con una infraestructura que le permite soportar todas las actividades de la empresa.

Actividades Primarias

- **Logística Interna:** En este punto Panela DeliZia cuenta con una bodega donde almacena el producto traído desde la planta. Desde esta bodega se hace la distribución hacia los puntos de venta. Hace falta un mayor control de inventarios y de programación de demanda.

- Operaciones: La producción del producto se hace con altos estándares de calidad. El empaque se realiza en la planta para los productos de panela por kilo, cuadritos y redonda. El empaque de la panela pulverizada y granulada se realiza en la bodega.
- Logística Externa: La programación de demanda se realiza por medio de históricos. La distribución la hace una firma externa contratada por panela DeliZia para tal fin. Se debe definir un plan de distribución y logística basados en estudios de demanda para cumplir con los pedidos hechos por los diferentes consumidores, ya sean finales o intermediarios como supermercados y tiendas de cadena.
- Mercadotecnia y Ventas: Tienen una gran fortaleza en esta actividad ya que Panela DeliZia realiza directamente la venta del producto y realiza programas de mercadeo como impulsadoras, degustaciones y campañas para que su producto sea reconocido en la región. Falta incrementar publicidad y fortalecer las relaciones con el canal de ventas.

En general se ve que la fuente principal de ventaja competitiva que tiene Panela DeliZia es su proceso de producción con calidad, la tecnología que utiliza para elaborar su producto y el contacto directo que tiene con el cliente.

Desde este punto propongo una estrategia de diferenciación por producto, orientando a la empresa hacia un nivel superior, no ofreciendo tan solo productos elaborados con panela, sino buscando satisfacer una necesidad de alimentación, nutrición, hidratación y diversión endulzada.

Se plantea la idea de un nuevo producto para enfocarse en otro segmento objetivo y aprovechar la experiencia que se tiene en la elaboración de productos exitosos en el mercado como es la panela pulverizada y la panela granulada.

La idea de producto se propone es una bebida energética por sobres, elaborada con panela y saborizada con elementos frutales y enriquecida con características o componentes que favorecen la hidratación del organismo al ser consumida. La descripción del producto se realizará en la sección de mercadeo.

Con respecto a los otros productos con los que actualmente cuenta la empresa y siguiendo con la estrategia de diferenciación, se proponen unas actividades de mercadotecnia para seguir fortaleciendo su posicionamiento en el ámbito regional, estas se describen en la sección de mercadeo.

6.2.1 Tecnología

En la parte tecnológica, se necesita que se elabore un plan de actualización y de transferencia tecnológica, para ello es necesario la identificación de los elementos que la constituyen, buscando siempre mejorar las condiciones sociales, técnicas y económicas de las personas involucradas en el proceso²⁰.

La transferencia de tecnología, se define como la socialización de los desarrollos o avances tecnológicos que se han tenido sobre un determinado tema, que involucra de manera participativa a los actores de la cadena Agroindustrial y entidades de apoyo²¹.

Hay que tener en cuenta que la tecnología está dirigida a toda la comunidad, sin embargo son unos pocos los que tienen la posibilidad de adoptarla, ello dependiendo de la necesidad, que se tenga, de las condiciones y recursos con los que se cuenta y la disponibilidad de acogerla y ponerla al servicio de los demás.

²⁰ Boveris Alberto, La integración regional Técnico-Científica en los países del cono sur. Facultad de Farmacia y Bioquímica, Universidad de Buenos Aires y UBATEC S.A., Arenales 1371, 1061 Buenos Aires.

²¹ <http://www.fondef.cl/fondef/programas/proyectostt/programasptt.html>

Para el buen desarrollo y funcionamiento de las estrategias a utilizar dentro de un plan de transferencia tecnológica, es necesario identificar y definir los elementos que los conforman, como son:

1. Quien transfiere: Son los entes que poseen la tecnología y están dispuestos a ofrecerla. Las entidades que se sugieren para este caso en particular, son: Corpoica, ICA, SENA, UDENAR, Secretaría de Agricultura, con la participación de profesionales, estudiantes y técnicos que trabajen en el área de caña y panela.
2. Receptores de nueva tecnología: Son los beneficiarios de la tecnología y estará integrada por cultivadores, propietarios y no propietarios de trapiche, aparceros, y operarios de proceso. En este caso Panela DeliZia.
3. Unidades de transferencia: Se define como el medio utilizado para realizar la transferencia. Para ello se tomará un trapiche modelo en otro municipio panelero, teniendo en cuenta que sea representativo y se convierta en el punto de referencia para la transferencia hacia Panela DeliZia.

Metodología para la transferencia tecnológica

Como primera medida se establece el grupo de apoyo de transferencia, conformado por un personal interdisciplinario que se distribuirá de la siguiente manera: dos ingenieros agrónomos, un ingeniero mecánico, dos ingenieros agroindustriales, un economista, un sociólogo, dos técnicos agropecuarios, dos estudiantes (en tesis o en práctica profesional), que estén vinculados a la cadena productiva de caña panelera, los cuales serán capacitados dentro de la tecnología a transferir..

La capacitación se puede realizar desplazando el grupo seleccionado hacia las instalaciones del trapiche elegido por un periodo aproximado de tres semanas de las cuales la última

semana, será de tipo demostrativo y de experimentación para ver cómo funciona la tecnología existente en el trapiche para ser aplicada en Panela DeliZia.

La capacitación contempla los temas en cuanto al componente agronómico, componente de proceso y comercialización.

Terminada la capacitación, el paso siguiente es la adecuación o mejoramiento del trapiche de Panela DeliZia.

Identificadas las unidades de transferencia, es conveniente dejar un periodo de tres meses aproximadamente para su adecuación, validación y ajuste de la tecnología.

Además de esta transferencia de tecnología existente de un trapiche exitoso de otra región, es necesario también investigar que otras herramientas en el ámbito tecnológico se podrían realizar para mejorar el proceso de producción de la panela y de los productos que se necesiten ir desarrollando. En el caso de la bebida energética propuesto como un nuevo producto a desarrollar, es necesario que se investiguen posibles alianzas estratégicas para agregar saborizantes a la panela y otros componentes naturales que harían del producto una bebida energética más rica en nutrientes.

6.2.2 Organización

En este punto es necesario que se replanteen la visión y misión de la empresa, para poder enfocar a Panela DeliZia no como una empresa que elabora panela sino que ofrece un valor adicional al cliente para poderse diferenciar de sus competidores.

Misión actual:

Producir y comercializar productos naturales de excelente calidad a partir de la transformación de la caña panelera, a nivel regional, nacional e internacional, estando siempre en el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan el mejoramiento continuo de los productos y servicios de la empresa.

Visión actual:

Ser en el año 2010, la empresa de producción y comercialización de productos de la caña panelera con mejor tecnología de producción, con cobertura nacional en supermercados y con un 20% de la producción de la empresa para el mercado de exportación.

Misión propuesta:

Nutrir y llenar de energía a nuestros clientes con productos naturales de excelente calidad a partir de la transformación de la caña panelera, estando siempre a la vanguardia tecnológica que permitan el mejoramiento continuo de los productos y servicios de la empresa.

Visión propuesta:

Ser en el año 2010, la empresa más reconocida por sus productos naturales para nutrición y energizar las vidas de nuestros clientes, con la mejor tecnología de producción, con cobertura nacional y con un 20% de la producción de la empresa para la exportación.

Procesos

En cuanto a los procesos dentro de la empresa se debe tener en cuenta realizar:

- Optimización de procesos y tiempos.
- Crear un manual de funciones, procesos y procedimientos.

- Adaptar tecnologías que agilicen y mejoren los procesos, reduciendo tiempo y costos

Crecimiento y Desarrollo

En el ámbito de crecimiento y desarrollo, la empresa debe estar siempre con su ánimo innovador y empresarial, para fortalecer su posición en el mercado actual y desarrollar nuevos mercados potenciales, teniendo en cuenta:

- Ampliar mercados gradualmente, hasta tener cubrimiento nacional.
- Acercar el cliente a la empresa.
- Crear en el consumidor una diferenciación de marca vinculada a la calidad del producto y a sus componentes naturales, garantizando un incremento en el consumo.

6.2.3 Mercadeo

6.2.3.1 Segmento Objetivo

El mercado objetivo propuesto para el nuevo producto, son personas deportistas y activas que están buscando una alternativa natural y diferente para hidratarse cuando están realizando su actividad de preferencia. Este segmento está ubicado en los estratos 4, 5 y 6, en edades que están dentro de los 15 y los 50 años.

Son consumidores con gusto selectivo por productos de origen natural, sin adición de químicos, fácil preparación y alto grado de higiene. Además son consumidores que realizan sus compras en Hipermercados, supermercados y almacenes de cadena.

Los segmentos para los otros productos con los que cuenta la empresa serán los mismos.

6.2.3.2 Posicionamiento

Se espera que Panela DeliZia se posicione en la mente de los consumidores como una Organización que provee alimento, nutrición, diversión e hidratación endulzada por medio de productos de alta calidad.

6.2.3.3 Producto

Para esta sección se utilizará la metodología propuesta por Merle Crawford y Anthony Di Benedetto²² para la administración de nuevos productos.

La fase 1 en donde se identifica y selecciona la oportunidad para el desarrollo de un nuevo producto está sustentada en el análisis de industria e interno de la empresa. La oportunidad enfocada es en personas deportistas que necesitan hidratarse.

Para ilustrar mejor la oportunidad existente, a continuación se exponen algunos datos interesantes de las bebidas energéticas.

Para empezar hay que decir que una bebida energizante promete aumentar la resistencia física de las personas, su nivel de concentración, proveer reacciones más veloces, aumentar el estado de alerta mental, proporcionar sensación de bienestar, estimular el metabolismo y ayudar a eliminar sustancias nocivas para el cuerpo.

Los ingredientes principales de la mayoría de estas bebidas son: taurina, cafeína, guaraná, ginseng, glucuronolactona y vitaminas. Algunas poseen minerales, inositol y carnitina, entre otras sustancias. Muchas de estas sustancias son de origen vegetal²³.

Según el doctor Sarmiento, médico del deporte de la universidad El Bosque, algunos deportistas consumen estas bebidas con el fin de incrementar su rendimiento en los deportes

²² Crawford Merle, Di Benedetto Anthony. New Products Management. Seventh edition. Mc Graw Hill. 2003.

²³ Sarmiento Juan Manuel. Bebidas Energizantes. El rincón del Entrenador # 34. 2003. GSSI BASE Latinoamérica.

de resistencia o larga duración y para inducir fuerza, además para mejorar la recuperación en eventos deportivos; sin tener sustento científico para asegurar que estos beneficios sean ciertos.

La Comisión del Codex de Nutrición y Alimentos para usos dietarios especiales en su 23ª sesión realizada en Berlín, Alemania el 30 de noviembre de 2001 define la bebida energética como “Una bebida utilizada para proveer alto nivel de energía proveniente de los carbohidratos (también grasas y proteínas) al cuerpo.

Estas bebidas pueden contener algunas sustancias que podrían considerarse como adictivos. El riesgo asociado con los altos niveles de cafeína parece ser el problema más común de estas bebidas en comparación a otras sustancias utilizadas como taurina, inositol, y guaraná. Además la presencia de sustancias como carnitina o taurina, que normalmente se encuentran en los alimentos en forma natural, no tiene justificación nutricional.

Según el artículo del doctor Sarmiento, la aparición de estas bebidas ha traído como consecuencia el incluir una nueva clasificación dentro de ellas. El término mas adecuado sería de bebidas estimulantes más que energizantes, debido a que aunque algunas proveen carbohidratos, la composición de muchas de ellas tiene más acción farmacológica de tipo estimulante.

No hay justificación ni nutricional para su uso, ni como reemplazo de líquidos y electrolitos. Por el contrario, la adición de cafeína puede causar un efecto farmacológico, que según su concentración puede ser un estimulante, el cual puede producir cambios del comportamiento en la población.

A pesar de no tener exhaustivos estudios para determinar los verdaderos beneficios y consecuencias del consumo de estas bebidas denominadas energizantes, en Colombia han

tenido un gran éxito. Hoy tan solo un año y medio después de su llegada, más de 10 marcas inundan el mercado con ventas que ascienden a casi \$40.000 millones²⁴.

La fiebre por estas bebidas lleva más de 10 años en el mundo. Estas bebidas fueron traídas por los austriacos y venden cerca de US\$2.500 millones en el mundo²⁵.

El producto líder en Colombia es “Ciclón” que, según los estudios de la empresa a la que pertenece, puede tener una participación del 55%.

Según el artículo de la revista Dinero, la labor de mercadeo se ha centrado en tres segmentos: personas que salen de rumba, estudiantes y ejecutivos jóvenes, y atletas, en especial aquellos que hacen deportes extremos.

De acuerdo con un informe de Mintel International Group sobre este tipo de bebidas, los fabricantes de estos productos también tenderán a enfocarse en un segmento más adulto de la población que cada día está preocupándose más por mantener su vitalidad. Esto aumentará el mercado considerablemente.

En el mundo, según Mintel, se estima que entre 2003 y 2008 esta categoría crecerá 210%. Con una mayor oferta, estrategias de mercadeo más agresivas y la presencia de grandes competidores en el mercado.

Con lo expuesto anteriormente, se ve claramente la gran oportunidad que hay en desarrollar un producto energético completamente natural sin los inconvenientes que puedan ofrecer sustancias consideradas como adictivas. Además sería la primera bebida energética desarrollada en Colombia con componentes netamente naturales que se enfocaría en el

²⁴ Mercado con energía. Revista Dinero. Edición No. 191.2004.

²⁵ Mercado con energía. Revista Dinero. Edición No. 191.2004.

segmento de deportistas y personas que buscan una alternativa 100% natural para energizar su cuerpo sin consecuencias o efectos colaterales al consumirlas.

Dentro de las características que se deben resaltar en la bebida energética propuesta, se encuentran las aportadas por la panela como se ve a continuación:

Tabla 4. Contenido Vitamínico de la Panela.

Vitamina	Función	Recomendación Diaria (MG./día)	Aporte por 70 g. De Panela diarios(MG)*	Aporte a la recomendación Diaria(%)
A Retinol, axeroftol	Mejora la visión nocturna, participa en el crecimiento y restaura la calidad de la piel; mejora la absorción de hierro en el organismo.	06-10	1,4	1,5
B1 Tiamina	Nutre y protege el sistema nervioso; indispensable en el metabolismo energético de azúcares	2	0,0084	0,42
B2 Riboflavina	Es la vitamina de la energía; previene los calambres musculares y mejora la visión.	2	0,046	2,3
B5	Es la vitamina de la piel y de cabello; aumenta la resistencia ante el estrés y las infecciones.	10	0,007	0,35
B6 Piridoxina	Participa en la construcción de tejidos y contribuye al metabolismo de proteínas. Importante para dientes y encías; previene una clase de anemia.	2	0,007	0,35

C Ácido ascórbico	Ayuda poderosa para todos los mecanismos de defensa del cuerpo; vitamina antiestrés.	40-60	5	10
D2 Ergocalciferol	Participa en la asimilación de calcio por parte de los huesos. Actúa en la formación del conjunto de tejidos.	10-30	0,046	0,23
E Tocoferoles	Protege el organismo del envejecimiento. Interviene en el metabolismo de las grasas.	1-30	0,08	0,27

*Calculado con base en un consumo de 25 Kg./habitante/año.

Tabla 5. Contenido mineral de la Panela.

Minerales	Función	Recomen dación diaria(MG ./día)	Aporte por 70g. de Panela diarios.(MG.)*	Aporte diario aportado por la Panela (%)
Potasio K	Indispensable en la utilización de las proteínas en metabolismo de los carbohidratos y el control de la glicemia.	3000- 4000	7-9	0,23
Magnesio MG	Asegura la comunicación neuromuscular; junto con el potasio, son los cationes más importantes del líquido intracelular.	100-400	49-63	22,4
Calcio Ca	Regula los intercambios de membrana en las células. Participa en formación del sistema óseo.	2	0,046	2,3
Fósforo P	Participa en la asimilación del calcio por parte de los huesos.	600-1000	28-70	6,13

Hierro Fe	Es antianémico. Participa en la formación de los glóbulos rojos (eritropoyesis).	15-20	7-9	45,71
Cobre Cu	Refuerza el sistema inmunológico. Es antianémico.	2-3	0,07-0,63	14
Zinc Zn	Regula el azúcar en la sangre (glicemia).	10-15	0,14-0,28	1,68
Manganeso Mn	Es antialérgico y ayuda a la asimilación de azúcares. Participa en la absorción de compuestos aminonitrogenados como las proteínas.	3-9	0.14-0.35	4.08

*Calculado con base en un consumo de 25 Kg./habitante/año.

Tabla 6. Para cada 100 gramos de Panela

Carbohidratos en MG	Contenido en MG	Vitaminas en MG	Contenido en MG
Sacarosa	72 a 78	Provitamina	2.00
Fructosa	1.5 a 7	Vitamina A	3.80
Glucosa	1.5 a 7	Vitamina B1	0.01
Minerales en MG	Contenido en MG	Vitamina B2	0.06
Calcio	40 a 100	Vitamina B5	0.01
Magnesio	70 a 90	Vitamina B6	0.01
Fósforo	20 a 90	Vitamina C	7.00
Sodio	19 a 30	Vitamina D2	6.50
Hierro	10 a 13	Vitamina E	111.30
Manganeso	0.2 a 0.5	Vitamina PP	7.00
Zinc	0.2 a 0.4	Proteínas	280mg
Flúor	5.3 a 6.0	Agua	1.5 a 7.0 g
Cobre	0.1 a 0.9	Calorías	312

Fuente: Instituto Anboisse de Francia.

Fase 2. Generación del concepto:

Concepto definido: Una gran forma de hidratar el cuerpo de los deportistas es por medio de bebidas que sean naturales y tengan un aporte energético y nutricional para su desempeño físico.

Beneficio: Energizar y nutrir al cuerpo de forma natural.

Tecnología: Producto que requiere altos estándares de calidad y de procesos industriales para obtener un producto que sea posible disolverlo en agua, sin que tenga los problemas de la disolución de la panela como la decantación, impurezas y diferentes cantidades en la mezcla proporcionando diferentes tonalidades sin estandarización.

Forma: Sobre que contiene la mezcla del producto para ser mezclado con agua para obtener una bebida energizante.

Fase 3. Evaluación del Concepto.

En esta etapa se deben evaluar otros posibles conceptos que puedan surgir dentro de la oportunidad encontrada. Para efectos de este trabajo se dejará el desarrollo de otros conceptos para ser probados con el propuesto por la autora como labor de la empresa Panela DeliZia.

Fase 4. Desarrollo.

En esta etapa es necesario que la empresa Panela DeliZia se asesore con personas expertas en alimentos para elaborar la mezcla apropiada para el contenido del producto, para que tenga una consistencia estándar y se adicionen los sabores y otros ingredientes necesarios para la conservación apropiada del producto. De igual manera se debe escoger un empaque apropiado para el mismo fin, se debe escoger un empaque que favorezca la conservación del producto.

En esta etapa se presentan los siguientes prototipos para el empaque, el logo y un volante.

Logo



Etiqueta

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
VITAMINAS MG (DIARIOS)	
A	1.4
B1	0.0084
B2	0.046
B5	0.007
B6	0.007
C	5
D2	0.046
E	0.08
MINERALES MG (DIARIOS)	
Potasio K	7-9
Magnesio Mg	49-63
Calcio Ca	0.046
Fósforo P	28-70
Hierro Fe	7-9
Cobre Cu	0.07-0.63
Zinc Zn	0.14-0.28
Manganeso Mn	0.14-0.35

Cont. Net
280 mg.

Elaborado por Adriana Muñoz Company, Carrera 20 # 88 - 25
Bogotá - Colombia. Encrease es una marca registrada.
Registro invima 12-234-1756.
Atención al consumidor al costo 01 800 6108459

Volante

La Energía de una bebida Natural.

Increase es la única bebida natural capaz de restablecer la condición natural del cuerpo en medio de cualquier actividad física que implique desgaste corporal. Ciclistas y deportistas la recomiendan ya que es un producto que al adicionarle agua, se convierte en una bebida que favorece la hidratación, enfocándose en aspectos nutritivos y vitamínicos.



Fase 5. Lanzamiento.

Esta fase corresponde realizarla a Panela DeliZia, después de evaluar todos los conceptos y haber desarrollado el producto.

6.2.3.4 Precio

El precio para el producto sería establecido una vez se realice una investigación del mercado para definir que valor está dispuesto a pagar el consumidor por un producto como el propuesto, exponiendo sus ventajas más sobresalientes y se hayan calculado los costos del mismo.

Además se debe considerar en la evaluación para definir el precio, los precios de la competencia y de los productos sustitutos que están en el mercado para este tipo de bebida energética.

El valor de las bebidas energéticas existentes en el mercado en Colombia varía entre \$5.500 y \$10.000, un valor bastante elevado, debido según las comercializadoras a que es un producto más costoso que la gaseosa y al ser importado tiene que incluir el diferencial en la tasa de cambio.

La estrategia propuesta para la introducción del producto en su primera etapa sería de “descreme”, vendiéndolo a un valor un poco elevado que podía ir entre los \$6.000 y los \$10.000 para competir con las bebidas energéticas existentes, resaltando sus ventajas sobre las otras bebidas.

6.2.3.5 Plaza

Con respecto a los canales de distribución para la bebida energizante, se podría considerar su posicionamiento en los lugares de consumo, como competencias deportivas, clubes deportivos, y gimnasios para lograr un reconocimiento e impulsar un mercado voz a voz.

Además Se podría considerar una alianza con instituciones educativas y deportivas para que tengan en cuenta este tipo de bebida dentro de las actividades recreativas y competitivas que se realicen. Este podría ser un canal de distribución interesante y una forma de ir incrementando el reconocimiento del producto dentro del segmento al que se quiere enfocar.

6.2.3.6 Estrategia de Comunicación

Por medio del plan de medios se propone a Panela DeliZia una posibilidad para dar a conocer el nuevo producto de panela.

El nombre del producto se basó en las características principales de la bebida energética de panela como un energizante natural. El nombre propuesto para el producto es "INCREASE" ya que incrementa el nivel energético del cuerpo, proveyéndole de los minerales y vitaminas necesarias para un buen desempeño físico y a la vez nutriendo el organismo.

El papel fundamental de la estrategia de comunicación es ubicar al producto dentro del segmento definido. Es decir que al nombrarse al producto "Increase", las personas piensen en una bebida 100% natural que incrementa sus niveles energéticos proporcionándoles un mejor desempeño e hidratación a la hora de realizar actividades físicas extremas o que demanden de gran esfuerzo físico.

Para los productos existentes en la empresa, se debe fortalecer la labor de mercadeo, utilizando una fuerte estrategia de publicidad en medios masivos, además complementarlo con promociones y degustaciones en los puntos de venta.

7 TRABAJOS POSTERIORES.

Teniendo en cuenta el anterior plan estratégico para la empresa Panela DeliZia, se propone como trabajos posteriores a este, su implementación y evaluación, además del establecimiento de un sistema de medición gerencial donde se definan los indicadores de gestión (key performance indicators) para realizar el seguimiento correspondiente al plan gerencial implementado.

Además de realizar un sistema de medición gerencial se hace necesario siempre estar a la vanguardia de la tecnología y tener una actitud innovadora y empresarial para examinar continuamente la industria y el entorno donde se encuentra Panela DeliZia para evaluar nuevas oportunidades para plantear nuevas estrategias, además de evaluar y buscar la creación de nuevos productos que suplan las necesidades nacientes de los consumidores o nuevos productos que generen en los consumidores nuevas necesidades que no habían sido descubiertas.

8 CONCLUSIONES

Uno de los puntos donde más énfasis y cuidado hay que tener dentro de la definición de una estrategia sostenible en la agroindustria panelera es el relacionado con el TLC, ya que este tratado afectará radicalmente las relaciones comerciales existentes entre Colombia y Estados Unidos.

Para este análisis final, es necesario resaltar la importancia y la influencia del azúcar sobre la panela. Como lo vimos a lo largo de la tesis, el azúcar es el principal producto sustituto de la panela y que su precio afecta directamente al precio de la panela y su demanda.

Es por eso que este análisis se hará con un foco sobre el azúcar para ver los efectos que se tendría sobre la panela.

En el proceso de apertura, el aspecto más positivo para el sector azucarero tuvo que ver con la ampliación de los mercados que otorgan preferencias al azúcar colombiano. El acuerdo comercial con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) ha permitido un aumento importante de las exportaciones de azúcar de Colombia, siendo esto ventajoso para el sector azucarero, ya que hay libre acceso para el comercio entre estos países, lo cual permite que, en el caso del azúcar, el precio al cual se exporta a los mismos, es mayor que el del mercado mundial.

Colombia desea ampliar sus ventas a Estados Unidos a partir de 2005 y con mayores exportaciones se reducirán las presiones para la superproducción del granulado y se frenarán los derretideros ilegales, cosa que favorecería grandemente a los productores de panela.

El Gobierno solicitará protección para productos sensibles como el azúcar de caña, en el marco de las negociaciones del tratado de libre comercio, TLC, con Estados Unidos.

Para tal efecto, se acudirá al sistema de las 'líneas rojas', que como su nombre lo dice, es un límite en el cual no se podrá ceder a fin de mantener la protección institucional a la producción de ciertos sectores y bienes en Colombia.

Es necesario incluir el azúcar en el proceso de negociación, teniendo en cuenta que existe un problema fundamental relacionado con los catorce ingenios azucareros del Valle o los 1.600 productores de caña de azúcar en esa región y además con las 350.000 familias que fabrican panela y que están afectadas por los derretideros.

Este delito, está auspiciado por la superproducción azucarera del país con 2,6 millones de toneladas, mientras Estados Unidos sólo admite la entrada de menos de 1%, equivalente a un cupo anual de 25.000 toneladas. Si se logra negociar una mayor apertura y exportaciones de azúcar hacia Estados Unidos, podríamos reducir la cantidad de derretideros favoreciendo a la panela. De acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Cultivadores de Caña de Colombia, Asocaña, las exportaciones del granulado fueron en 2003 de 1,3 millones de toneladas, cifra que no cubre la superproducción azucarera, es por esto necesario no sólo pensar en mayores exportaciones sin ver hacia otras oportunidades de negocio como la elaboración de alcohol carburante o etanol, reemplazando, según cifras Asocaña el 30% de las ventas de azúcar.

Es por esto que el gobierno pretende con el proyecto de alcoholes Carburantes, impulsar la utilización de material de origen vegetal como la caña de azúcar y otros, para la producción de etanol como oxigenante para la gasolina; generando desarrollo sostenido en las zonas donde se ubiquen los complejos agroindustriales.

A pesar de los esfuerzos del gobierno por seguir protegiendo la industria del azúcar, es vital migrar el foco de la panela y del azúcar como simples edulcorantes y moverse hacia otro segmento de negocios donde se busquen nuevas oportunidades de negocio basadas en la

caña de azúcar y en la caña panelera como lo puede ser un producto energético basado en la panela o etanol extraído de la caña azucarera como oxigenante para la gasolina.

En cuanto al proceso metodológico utilizado en la elaboración de esta tesis, fue guiado por la teoría propuesta por Michael Porter en cuanto a competitividad y modelo de las cinco fuerzas. Definitivamente en un proceso de investigación como este es muy importante tener una base teórica y metodológica para su desarrollo, no sólo por cumplir con los requisitos básicos de un trabajo como este, sino porque da lineamientos claros acerca de cómo abordar los problemas planteados para así ver factores claves que permitan identificar posibles salidas y soluciones a los mismos.

Creo que la metodología seguida complementada con otro punto de vista de Sharon Oster desde la visión económica acerca de estrategia y competitividad, me permitió ver ventajas y desventajas de la misma metodología, para complementarla con otras.

En este punto quiero resaltar que desde el punto de vista teórico es excelente leer y entender la teoría de Porter, pues es una guía para ver los puntos que se deben tener en cuenta a la hora de plantar una estrategia sostenible, pero no nos dice cómo llevar a cabo la estrategia que se ha planteado, es por eso que al plantear mi estrategia diferenciadora por producto y llevarla a cabo, busqué una metodología que me permitiera hacerlo y con la ayuda de mi director de tesis seleccionamos a Merle Crawford y Anthony Di Benedetto quienes proponen una metodología bastante específica para la gerencia de nuevos productos, que me ayudó a complementar y cerrar mi tesis al proponer un nuevo producto para la empresa Panela DeliZia.

Creo en este sentido que una metodología puede cumplir y llenar las expectativas para la elaboración de un trabajo de grado, pero muchas veces no es así y se hace necesario buscar otras ayudas metodológicas para alcanzar lo que uno se propone.

Esta tesis además puede dar pie para que otros estudiantes complementen la estrategia propuesta con otras orientaciones de producto o de diferenciación para la empresa Panela DeliZia, o en su defecto puede ser una guía para la elaboración de planes estratégicos para otras empresas del mismo sector o con características similares y así aportar y ayudar con el conocimiento adquirido en la universidad y nuestras ideas innovadoras al desarrollo y mejoramiento de estas empresas rurales en Colombia que tanto lo necesitan para sobrevivir ante factores tan importantes como la globalización y los acuerdos económicos mundiales y regionales entre los que están el ALCA y el TLC.

9 BIBLIOGRAFÍA

- American College of Sports Medicine, American Dietetic Association, Dietitians of Canada. Nutrition and athletic performance. Med. Sci Sports Exerc. 32(12): 2130-2145. 2000.
- Applegate E. Effective nutritional ergogenic aids. Int J Sport Nutr Jun;9(2):229-39 .1999
- Bucci L.R. Selected herbals and human exercise performance. Am J Clin Nutr, 72 (suppl):624S-36S. 2000.
- Leslie Bonci. "Energy" Drinks: Help, Harm Or Hype?. Sports Science Exchange 84. 15 (1). 2002
- Lieberman HR. The effects of ginseng, ephedrine, and caffeine on cognitive performance, mood and energy. Nutr Rev. Apr,59(4):91-102. 2001
- Murray R.. Energy drinks: Risk versus benefits. www.gsssiweb.com
- Livestock Research for Rural Development. Volume 11, Number 1, 1999. Sugar cane as replacement for Guinea grass for growing goats Le Diep Long Bien. Goat and Rabbit Research Centre, Son Tay, Hatay Province, Vietnam. Abstract. A total of 15 weaned kids (4 months of age and initial liveweight from 8.4 <http://www.fao.org/ag/aga/agap/frg/afri/espanol/document/lrrd/lrrd11/1/bien111.htm> size 26705 Byte - 5/17/1999 7:53:42 AM GMT Fuente: www.FAO.ORG
- Livestock Research for Rural Development. Volume 7, Number 2, December 1995. Studies on the use of dried pressed sugar cane stalk and fresh peeled sugar cane stalk for rabbits. Nguyen Quang Suc (1) Dinh Van Binh (1) Le Viet Ly (2) & T R

Preston (3). 1) Goat and Rabbit Centre, Sontay, (2) National In
<http://www.fao.org/ag/aga/agap/frg/afris/espanol/document/lrrd/lrrd7/2/4.htm> size
24616 Byte - 2/22/1998 6:42:14 AM GMT

- Pigs, sugar cane, growth, fattening, restricted protein, cane juice, cachaza, scums, melote, molasses, farm-based trials. Livestock Research for Rural Development. Volume 2, Number 2, July 1990. Utilización de jugo de caña y cachaza panelera en la alimentación de cerdos. Patricia Sarria, A Solano y T R Preston.
<http://www.fao.org/ag/aga/agap/frg/feedback/lrrd/lrrd2/2/sarria.htm> size 60938 Byte - 6/6/2000 4:34:30 AM GMT
- Colección “Alimentos para las ciudades” (EC/45-94S)
- Colección “Alimentos para las ciudades” (EC/45-94S). Preparado para la FAO y AL Author FAO <http://www.fao.org/ag/ags/agsm/sada/docs/doc/ec4594s.doc> size 112128 Byte - 2/13/2002 10:15:46 AM GMT
- Sugar cane for feed and fuel: Recent developments - Short communications. The future role of livestock production in developing tropical countries. Research and development. Future needs. Bibliography. T.R. Preston. At the time of writing the author was working at the Centro de Investigación en Sistemas Sostenibles <http://www.fao.org/ag/aga/agap/war/warall/v4440b/v4440b0v.htm> size 16702 Byte - 4/30/1999 11:57:02 PM GMT
- R. Paulson, The Chief Executive as Change Agent, Management Review, Febrero de 1982.
- P Williamson, The Economic Institutions of Capitalism. New York, 1985.
- M. Porter, Competitive Strategy. New York, 1980. Capítulo 1.

- Ministerio de Agricultura y desarrollo rural. Documento de trabajo No. 12. Características y estructura de la cadena agroindustrial de la panela en Colombia.
- Rodríguez B., Gonzalo. La panela en Colombia frente al nuevo milenio. En Corpoica-Fedepanela, Manual de Caña de Azúcar, 2000.
- Corpoica, Fedepanela, Manual de caña de azúcar para la producción de panela, Bogotá 2000
- Fedepanela, Bases para un acuerdo de desarrollo de la cadena agroindustrial de la panela, Octubre 2001.
- Martínez Héctor, Acevedo Ximena. Características y estructura de la cadena agroindustrial de la panela. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Actualización Mayo 2003.
- Castillo Alvarado José. Acuerdo de competitividad de panela en el departamento de Nariño. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001.
- Castillo Alvarado José. Acuerdo de competitividad de panela en el departamento de Nariño. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001.
- Oster Sharon, Análisis Moderno de la Competitividad. Oxford University Press. 2000.
- Boveris Alberto, La integración regional Técnico-Científica en los países del cono sur. Facultad de Farmacia y Bioquímica, Universidad de Buenos Aires y UBATEC S.A., Arenales 1371, 1061 Buenos Aires.
- <http://www.fondef.cl/fondef/programas/proyectostt/programasptt.html>
- Revista Dinero, Edición No. 191.
<http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=14034>
- El Rincón Del Entrenador, #34, 2003.