

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Evaluación y Análisis de las oportunidades del subsector panelero frente al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea

Laura Victoria Alarcón López  
Cindy Carolina Vanegas Mahecha

Bogotá

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Evaluación y Análisis de las oportunidades del subsector panelero frente al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea

Trabajo de Grado

Laura Victoria Alarcón López  
Cindy Carolina Vanegas Mahecha

Ivarth Palacio Salazar

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2016

## **AGRADECIMIENTOS**

*Queremos agradecer a todas las personas que nos colaboraron y apoyaron durante la realización de este proyecto.*

*Un agradecimiento muy especial a nuestro tutor Ivarth Palacio Salazar, quien nos ha acompañado colaborado y orientado en la realización de este trabajo y por haber sido partícipe de nuestro proceso de enseñanza y aprendizaje.*

*A la Universidad y a todos nuestros docentes quienes nos han brindado una orientación ética y los conocimientos necesarios para formarnos como profesionales.*

## **DEDICATORIA**

*Dedicamos nuestro trabajo de grado a Dios quien con su sabiduría nos ha guiado y brindado las herramientas necesarias para culminar este trabajo con éxito.*

*A nuestros padres por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestras vidas, por su amor incondicional y su contribución al logro de metas y objetivos propuestos.*

*A nuestros hermanos, amigos y familiares que estuvieron presentes para apoyarnos en todo nuestro proceso de realización de este trabajo.*

*Al señor Jorge Moreno q.e.p.d, quien fue nuestro guía y acompañante durante toda la etapa del trabajo de campo.*

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	8
RESUMEN.....	10
ABSTRACT .....	11
1. INTRODUCCIÓN .....	12
2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	14
3. PREGUNTAS .....	16
3.1 Pregunta Central de investigación.....	16
3.2 Sub-preguntas de investigación.....	16
4. JUSTIFICACIÓN .....	17
4.1 Justificación práctica.....	17
4.2 Justificación económica .....	17
4.3 Justificación social .....	18
4.4 Justificación del aporte al proyecto de investigación principal.....	18
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	20
6. OBJETIVOS .....	21
6.1 Objetivo general .....	21
6.2 Objetivos específicos.....	21
7. MARCOS DE REFERENCIA.....	22
7.1 Marco antropológico .....	22
7.2 Marco contextual.....	26
7.3 Marco teórico .....	27
7.3.1. Asociatividad.....	28
7.3.1.1 Objetivos de la asociatividad.....	29
7.3.1.2 Características de la asociatividad.....	30
7.3.1.3 Beneficios de la asociatividad .....	31
7.3.1.4 Competencias y capacidades de la asociatividad .....	32
7.3.1.5 Tipos de asociatividad.....	33
7.3.1.6 Factores claves .....	35

7.3.1.7	Proceso hacia la asociatividad.....	37
7.3.1.8	La cadena de valor en la asociatividad.....	38
7.3.2	Competitividad.....	39
7.3.2.1	Diamante de la Ventaja Nacional.....	40
7.3.2.2	Impulsadores de la competitividad en Colombia .....	43
7.3.2.3	Acrópolis de la competitividad .....	45
7.3.2.4.	¿Cómo se mide la competitividad? .....	47
7.3.2.5	Informe Monitor: Creando la ventaja competitiva para Colombia .....	49
7.4	Marco conceptual .....	53
7.5	Marco jurídico .....	55
8.	METODOLOGÍA .....	59
9.	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES .....	62
10.	RECOMENDACIONES .....	67
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de participación departamental de los productores de panela.....	24
Tabla 2. Porcentaje de participación departamental de panela.....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso para lograr la asociatividad .....	37
Figura 2. Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....	41
Figura 3. Acrópolis de la Competitividad.....	46
Figura 4. Calificación de Competitividad en Colombia.....	48

## GLOSARIO

**Aparcería:** Es un contrato mediante el cual una parte, que se denomina propietario, acuerda con otra, que se llama aparcerero, la explotación en mutua colaboración de un fundo rural o de una porción de este, con el fin de repartirse entre sí los frutos o utilidades que resulten de la explotación.

**Asociatividad:** es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales.

**Gremio:** Es una corporación formada por personas que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad., con fines de representación de defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros.

**Molienda:** Es un proceso mediante el cual se hace la transformación de la caña panelera en panela.

**Subsector:** Un grupo significativo de actividades económicas relacionadas vertical y horizontalmente por conexiones de mercado. Representa simplemente, una división significativa y manejable de la economía.

**Trapiche:** Es un molino compuesto por tres rodillos surcados que prensan la caña panelera previamente desmenuzada y extraen su jugo. Este jugo es concentrado y cocido hasta obtener la panela.

**Tratado de Libre Comercio (TLC):** consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes como continentes o básicamente en todo el mundo. Consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) mutuo acuerdo entre los países.



**Corpoica:** Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria

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

**INVIMA:** Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

**MADR:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**OMC:** Organización Mundial del Comercio.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un análisis de las oportunidades que tiene el subsector panelero colombiano como agente exportador, haciendo un énfasis especial en el Tratado de Libre Comercio de Colombia con la Unión Europea.

Se pretende así, determinar las estrategias que pueden ser implementadas para que este subsector panelero se organice como gremio y así pueda obtener oportunidades de mercado con la Unión Europea.

Para el desarrollo de este trabajo se hizo una investigación sobre la producción de panela en términos porcentuales de Colombia, así como de la participación de cada una de las regiones. Así mismo se hace un análisis de la asociatividad y la competitividad de este subsector.

**Palabras Clave:** desarrollo rural, molienda, oportunidad de exportación, subsector panelero, trapiche, Tratado de Libre Comercio.

## ABSTRACT

This research is an analysis of the opportunities for the Colombian panela subsector as an exporter agent, with particular emphasis on the Free Trade Agreement between Colombia and the European Union.

It pretends to determine strategies that can be implemented for this subsector to organize as a guild and thus can obtain market opportunities with the European Union.

For the development of this work we made a research of the production (in percentage terms) of Colombia, as well as the participation of each of the regions it was made, and also an analysis of associativity and competitiveness of this subsector.

**Keywords:** rural development, grind, export opportunity, panela subsector, mill, Free Trade Agreement.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación se basa en un análisis de oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas del subsector panelero colombiano a nivel doméstico y su potencial exportador, haciendo énfasis en el Tratado de Libre Comercio de Colombia con la Unión Europea.

Es importante resaltar que no se encuentran datos y estudios actuales o recientes sobre el subsector panelero, por tal razón, se tomaron datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de la FAO, del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y de Fedepanela que aunque no son muy recientes, si permiten formarse una idea acerca de las posibilidades de desarrollo del subsector panelero.

El subsector panelero es de gran importancia socioeconómica para el país. Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 25 países en el mundo producen panela, y Colombia es el segundo productor después de la India. Para el período 1998–2002, la India concentró el 86% de la producción mundial, mientras que Colombia cerca del 13,9%; es evidente por tanto que la producción mundial de panela se concentra en estos dos países (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006). Es importante aclarar que el 1% de la producción restante la realizan: Pakistán, Myanmar, Bangladesh, China, Brasil, Filipinas, Guatemala, México, Perú, Kenya, Honduras, Haití, Uganda y Nigeria.

Datos proporcionados por la FAO, muestran que la participación del sector agropecuario es importante dentro de la economía del país, con una participación en el producto interno bruto (PIB) cercano al 3%, en el cual el subsector panelero tiene una gran contribución, toda vez que, la superficie dedicada al cultivo de la caña panelera (249.384 hectáreas), por la generación de empleo rural (cerca de 25 millones de jornales anuales), porque se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, el 12% de la población rural económicamente activa, y porque, alrededor de la panela, se genera el equivalente a 120.000 empleos permanentes, a causa de la importancia en la dieta de los colombianos.

Si se realiza un análisis de consumo per cápita es posible identificar una disminución del mismo, no sólo en el caso de Colombia, sino en muchos de los países, se ha registrado un descenso en sus consumos de panela; tal es el caso de la India, que pasó de tener un consumo de 10 kg/hab en 1998 a tan solo 6 kg en 2002.

Entre las razones atribuibles al descenso en el consumo se destacan: el cambio de preferencias y de hábitos alimenticios de los consumidores. Así mismo, el consumo de panela se ha visto desplazado por otros productos sustitutos directos, como el azúcar y los edulcorantes sintéticos, e indirectos, como las bebidas gaseosas y los refrescos de bajo valor nutritivo.

Por las razones anteriores se encuentra una gran posibilidad de aplicar conocimientos de administración, aportando mediante un análisis de la situación actual del subsector panelero, recomendaciones a las micro y pequeñas empresas que lo componen, en su tarea de iniciar exportaciones a la Unión Europea, evaluando los efectos generados por los tratados de libre comercio, el apoyo institucional y la viabilidad comercial de incrementar los beneficios y el comercio de los pequeños agricultores de caña panelera. En consecuencia, es esencial analizar si los tratados del libre comercio adelantados por el gobierno durante los últimos años han generado efectos, mejoras o retrocesos, en la competitividad del sector agrícola, en especial el subsector panelero colombiano.

## 2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El subsector panelero se caracteriza porque su producción se realiza en pequeñas explotaciones campesinas, en zonas de montaña con escasa tecnología, utilizando principalmente mano de obra familiar; la caña panelera es cultivada en 27 departamentos del país, concentrándose principalmente en Boyacá, Santander, Valle del Cauca, Huila y Nariño y es un eje importante de la economía en más de 170 municipios (Fedepanela, 2010, pág. 6).

Según el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) el subsector panelero genera alrededor de 120.000 empleos directos en 17.883 trapiches, concentrados especialmente en los departamentos de: Cundinamarca, Antioquia y Cauca (55,4 por ciento del total nacional), seguidos por Caldas, Tolima, Santander y Huila, como los de mayor participación. De la totalidad reportada, 9.266 establecimientos, correspondientes al 53,7% de los inscritos, tienen una capacidad de producción inferior a 50 kilos de panela por hora, lo que indica que las actividades de este subsector son de tipo familiar (INVIMA, 2012).

De acuerdo con la encuesta nacional panelera del 2010, en ese año existían 39.961 productores de panela, destinada principalmente al consumo. 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 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2010, pág. 49).

Según un estudio de la Superintendencia de Industria y Comercio (2012), a pesar del desempeño, el subsector panelero está enfrentando problemas de producción y de mercado que limitan su expansión y fortalecimiento. La panela, a diferencia del azúcar de caña, su principal sustituto, no recibe ninguna clase de subsidios y su oferta responde a una demanda nacional con poca participación en el contexto internacional.

Para algunos de los bienes agrícolas, la tecnología no es parte esencial de los factores de producción, lo que genera también un problema a la hora de aumentar la productividad del subsector. Visto desde la parte social, este subsector por su práctica artesanal, genera empleos

que en su mayoría son informales. Por otro lado, tampoco existen muchos recursos para la inversión en infraestructura vial y portuaria, tema impredecible a la hora de pensar en la exportación del producto.

El consumo de panela se puede estancar o declinar por las deficiencias de calidad y presentación del producto, y por la ausencia de campañas promocionales de impacto que logren recuperar los mercados nacionales y abrir nuevas posibilidades a nivel externo (Corpoica, 2007, págs. 4, 5).

**El problema:** Uno de los aspectos que se destaca en el subsector es su baja capacidad de asociación y la falta de un agente que regule las condiciones de calidad y de precio en que se transa la panela, lo que provoca poca coordinación y cooperación entre las diferentes regiones paneleras para organizar las actividades de producción y comercialización, lo cual limita su desarrollo.

### **3. PREGUNTAS**

#### **6.1 Pregunta Central de investigación**

¿Qué deberían hacer los productores y el gobierno para para que el subsector panelero logre organizarse como gremio y así obtenga oportunidades de mercado con la Unión Europea?

#### **6.2 Sub-preguntas de investigación**

- ✓ ¿Cómo puede lograr el subsector panelero vincular los actores que lo componen, para lograr proyectarse como un gremio fuerte e importante en la economía nacional?
- ✓ ¿Qué acciones debe tomar el subsector panelero para asumir un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea y cumplir con exigencias de calidad y cantidad?
- ✓ ¿Qué tan afectado o beneficiado se ve el subsector panelero con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea?



## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **7.1 Justificación práctica**

El resultado de la presente investigación pretende dar recomendaciones al subsector panelero acerca de cómo actuar ante la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio de Colombia con la Unión Europea, empezando por el análisis de aspectos del entorno interno y externo logrando encontrar explicaciones a algunas situaciones que afectan la realidad de las Pymes productoras de panela, lo anterior es de vital importancia para aprovechar las oportunidades mediante el fortalecimiento de las mismas y la superación de las debilidades. El resultado de la investigación tiene una aplicación concreta, ya que proporciona herramientas para mejorar los sistemas y procesos del subsector panelero; generando unas recomendaciones administrativas y organizacionales, que al aplicarlas permitan mejorar su situación actual.

### **7.2 Justificación económica**

El presente proyecto de investigación busca proponer recomendaciones a los participantes del subsector panelero, para un mejor aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio de Colombia con la Unión Europea. Entre algunas de las oportunidades presentadas en el mismo es posible identificar: primero, según cifras de la FAO, 25 países en el mundo producen panela, y Colombia es el segundo productor después de la India; segundo, la panela actualmente se proyecta como un producto promisorio de exportación en el mercado mundial de productos orgánicos, por ser un producto de origen natural; tercero, en el mundo hay una tendencia creciente de demanda de productos orgánicos en el sector alimenticio, como alternativas para sustituir aquellos en cuyo proceso de elaboración se emplean químicos, lo que permite a la panela como producto derivado de la caña panelera, surgir como alternativa de edulcorante natural con valor agregado por su carácter de producto alimenticio

y la factibilidad de adecuación de proceso producto hacia la agricultura orgánica. (Fedepanela, septiembre de 2004); por último, según el Ministerio de Agricultura (2009) el consumo per cápita de panela en el país es el más alto del mundo, pues llega a 27,24 Kg/persona-año, que es más de tres veces el del segundo país en consumo, India, que consume alrededor de 7 Kg/persona-año. Por todo lo anterior y frente al avance de la globalización se hace necesario estudiar diversos mercados, en el fin de identificar aquellos en los cuales la panela será más competitiva, exitosa y altamente rentable.

### **7.3 Justificación social**

El presente proyecto es importante también en cuanto a la situación social que presenta el país, siendo el desempleo uno de sus mayores problemas. El cultivo de caña panelera es un buen generador de empleo, según el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), la caña panelera genera 120.000 empleos directos. Este tema es representativo teniendo en cuenta que, tanto en empleos directo como indirectos, es superior a la mayor parte de los productos agrícolas, siendo superado solo por el café, pero aventajando ampliamente al plátano, y duplicando al maíz y la yuca. Cabe resaltar entonces que es posible identificar posibilidades de desarrollo regional, con el aumento en la generación de empleo ante un posible crecimiento de la producción de panela, si se piensa en exportar el producto a la Unión Europea.

### **7.4 Justificación del aporte al proyecto de investigación principal**

La presente investigación busca complementar el proyecto “Análisis de los TLC’s y sus efectos sobre el comercio exterior de Colombia” a cargo del Doctor Ivarth Palacio Salazar, en cuanto es posible realizar una investigación cualitativa y cuantitativa que permite

conocer el estado de las Pymes que hacen parte del subsector panelero colombiano frente a la internacionalización, analizando la situación del subsector frente al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, la competitividad y los principales problemas presentados en el mismo, además de los diferentes efectos sobre la población colombiana, especialmente los campesinos productores de caña panelera, tal cual lo presenta el citado Doctor Ivarth en los objetivos de su proyecto. Es importante también resaltar que este proyecto de investigación busca dar recomendaciones claves al subsector panelero colombiano, buscando siempre su perdurabilidad ante los diferentes efectos que se pueden presentar a causa de los Acuerdos y Tratados Comerciales que Colombia ha suscrito y los que suscribirá en un futuro.

## **5. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tres tipos. Primero exploratoria, por cuanto busca conseguir una perspectiva general del problema planteado; en este caso, se identifican las posibles variables que intervienen y sus relaciones. Segundo, descriptiva porque busca especificar las propiedades importantes y relevantes del objeto del problema y medir o evaluar los aspectos, dimensiones o componentes relevantes del tema a investigar.

## **6. OBJETIVOS**

### **9.1 Objetivo general**

✓ Determinar las estrategias que se pueden implementar para que el subsector panelero se organice como gremio y así obtenga oportunidades de mercado con la Unión Europea.

### **9.2 Objetivos específicos**

✓ Identificar el esquema que vincula los actores del subsector panelero colombiano para constituirse como gremio y aumentar su participación en la economía nacional.

✓ Establecer las acciones que debe tomar el subsector panelero colombiano para asumir un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

✓ Analizar las ventajas y desventajas que trae el Tratado de Libre Comercio de Colombia con la Unión Europea para el subsector panelero colombiano.

## **7. MARCOS DE REFERENCIA**

### **10.1 Marco antropológico**

La producción de panela es uno de los subsectores de mayor tradición en Colombia, se realiza en pequeñas explotaciones campesinas mediante procesos artesanales en los que prevalece una alta intensidad de trabajo familiar y muy bajas tasas de introducción de tecnología.

La panela es producida en economía campesina y se produce en casi todo el país durante todo el año; además, constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos. Trabajan alrededor de 120000 personas directas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café. Por estas condiciones, el sector panelero es soporte de paz, empleo y desarrollo en diferentes regiones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).

En Colombia el subsector panelero representa una de las principales actividades económicas en las regiones de los Andes como estrategia de generación de ingresos para más de 70.000 familias campesinas, que responden a una significativa demanda nacional y a un consumo arraigado en los sectores urbanos y rurales del país.

Tal como se mencionó anteriormente, Colombia es el segundo productor de panela, después de la India, y contribuye con cerca del 10 por ciento a la producción mundial (13 millones t/año), genera el equivalente a 120.000 empleos permanentes; ocupa aproximadamente 250.000 hectáreas en el cultivo de la caña panelera, existen 17.883 trapiches como infraestructura para el procesamiento (no todos registrados antes el INVIMA), contribuye con el 6,7% a la formación del PIB agrícola, por último Colombia tiene el mayor consumo per cápita a nivel mundial con cerca de 34,2 kg/año.(FEDEPANELA, 2011)

En la medida en que es un edulcorante de bajo costo con importantes aportes de minerales y trazas de vitaminas, se presenta un alto consumo principalmente en estratos

populares. El consumo de panela representa el 2.18% del gasto en alimentos de los colombianos y en algunos departamentos alcanza a representar hasta el 9% del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos.

En esta perspectiva, la producción de panela es considerada como el segundo subsector agrícola después del café, gracias al número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula. En la actualidad, tan solo 17,814 trapiches productores de panela se inscribieron oficialmente ante el INVIMA y hacen parte del primer censo oficial del sector panelero del país. Cundinamarca, Antioquia y Cauca concentran la mayor cantidad de trapiches paneleros (55.4% del total nacional en estos tres departamentos). (FEDEPANELA, 2011).

De acuerdo con la encuesta nacional panelera del 2010, en ese año existían 39.961 productores de panela. El 20,3% de estos productores se ubicaron en el Departamento de Cundinamarca, el 18,3% en el Cauca y el 13,1% en Nariño, las cifras (en términos de número de productores) se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 1.

*Porcentaje de participación departamental de los productores de panela.*

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PRODUCTORES ENCUESTA NACIONAL PANELERA</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL DE PRODUCTORES</b>
Cundinamarca	8.094	20,25
Cauca	7.303	18,28
Nariño	5.223	13,07
Caldas	3.052	7,64
Huila	2.938	7,35
Antioquia	2.400	6,01
Boyacá	2.382	5,96
Santander	2.308	5,78
Tolima	1.905	4,77
Risaralda	1.667	4,17
Caquetá	1.296	3,24
Norte de Santander	1.043	2,61
Valle del Cauca	342	0,86
Arauca	8	0,02
<b>Total</b>	<b>39.961</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de MADR, 2010.

Con base en estudios realizados por CORPOICA y FEDEPANELA, se pudo establecer que sólo el 2% de la producción nacional panelera es desarrollada a través de explotaciones a gran escala en extensiones superiores a las 50 hectáreas, con una producción eminentemente comercial. En efecto, en las factorías ubicadas en los departamentos del Valle



del Cauca y Risaralda, se presenta una gran capacidad de producción, con cifras superiores a los 300 kilogramos de panela por hora; contrastando con las explotaciones de tamaño mediano de la Hoya del Río Suárez (Boyacá y Santander), Nariño y algunos municipios de Antioquia, en donde predominan explotaciones de tamaño mediano.

Del total de trapiches inscritos, sólo 56 establecimientos realizan exportaciones, estos se encuentran ubicados principalmente en los departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila y Antioquia. La panela es un producto de alto consumo en el mercado interno y sus índices de exportación son muy bajos.

Respecto al tamaño, FEDEPANELA estima que cerca del 83% de las unidades se sitúan en el rango de pequeñas productoras (capacidad instalada menor a 100 Kg/hora), 15% en el rango de medianas productoras (capacidad instalada menor a 150 a 250 Kg/hora) y tan solo 2% se clasifican como unidades grandes productoras (capacidad instalada superior a 250 Kg/hora). (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).

En las pequeñas unidades productoras es muy frecuente el alquiler de trapiches, la molienda en compañía, la aparcería, el alto uso del factor trabajo (especialmente de carácter familiar), y la contratación de trabajadores temporales para las labores de molienda. La incorporación de tecnología en la producción de pequeña escala es aún muy reducida; se podría afirmar que, en este sentido, el mayor cambio técnico ha sido la introducción de motores para accionar los molinos paneleros.

La situación socioeconómica del sector panelero tiene su explicación en alguna medida en la baja competitividad del subsector; de igual manera, en la debilidad de la cultura organizacional y de trabajo asociativo, en un esquema productivo dominante de propiedad parcelaria con economía campesina que dificulta la obtención de economías de escala, en la baja disponibilidad de recursos económicos y difícil acceso al crédito y por último en la falta de estrategias para la promoción comercial de la panela a nivel interno y externo (Banco de la República, 2008).

## 10.2 Marco contextual

El presente proyecto de investigación está enfocado a Colombia, especialmente en los departamentos con mayor producción de caña panelera, entre ellos: Santander, Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Nariño (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Anuario Estadístico, 2011).

Tabla 2.

*Porcentaje de participación departamental de panela.*

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>
Santander	19
Cundinamarca	15,3
Boyacá	13,1
Antioquia	12,2
Nariño	8,3
Otros	32,1
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del MADR (2011).

En Colombia se estiman aproximadamente unas 240.000 hectáreas de tierras dedicadas al cultivo de la caña panelera, la cual se encuentra dispersa en muchas regiones del país, en alturas comprendidas entre el nivel del mar y los 2.000 metros sobre el nivel del mar. Sin embargo, es en la región Andina y en los Valles Interandinos, donde más se concentra el cultivo y donde existe el mayor número de productores que aportan más del 90% de la producción panelera del país.

Cabe señalar, que los rendimientos obtenidos por hectárea cosechada son diversos en cada una de las regiones donde se siembra este cultivo, debido a las diferencias que se

presentan en los contextos socioeconómicos y tecnológicos en que se desarrolla la producción.

La investigación adelantada se enfoca en el tiempo presente, en el análisis de la situación del subsector actualmente y el planteamiento de unas recomendaciones útiles para su desarrollo tanto en el mercado nacional, como en el internacional.

### **10.3 Marco teórico**

Para la Corporación Latinoamericana de Misión Rural, en su libro *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de los territorios rurales*, Colombia enfrenta grandes desafíos relacionados con la sociedad rural. Es necesario el desarrollo de una economía rural sólida y moderna, con capacidad para responder de forma adecuada por la seguridad alimentaria, y por las exigencias del mercado local, nacional e internacional. Es importante tener una agricultura competitiva capaz de enfrentar las exigencias del mercado.

El bienestar de las comunidades rurales y el desarrollo territorial deben transitar hacia un proceso donde se articulen esfuerzos y recursos en cada territorio. Se destaca la importancia de la asociatividad en estrecha relación con la empresarización, entendida como un tránsito escalonado de las condiciones de organizaciones con incipiente aplicación de la administración como herramienta clave para el logro de las metas, hacia organizaciones con capacidad para gerenciar su propio destino.

Por otro lado, y como aspecto importante cabe destacar la globalización, palabra que no se usa sólo para referirse a la globalización económica o financiera, sino que abarca muchos más aspectos. Se trata de un proceso que busca integrar o englobar todas las actividades del planeta, tanto las económicas, como las sociales, culturales, laborales, ambientales, etc. Es un concepto que remite acciones intensas de intercambio, no solo de productos sino también de formas de vida.

Los retos y oportunidades están dados por la capacidad que tengan los territorios, sus habitantes e instituciones para adaptarse a este nuevo panorama, hacerse competitivos y garantizar su futuro. Además de esto las políticas hacia pequeños cultivadores y pequeñas comunidades o poblados, no pueden ser dictadas desde los centros de poder, sino construidas con y por ellos (Guillermo Solarte Lindo, 2011).

### **10.3.1. Asociatividad**

Para Porter (1991) el concepto de asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local y que algunos autores han denominado clústers empresariales, sistemas productivos locales, distritos industriales, entre otros.

Perego (2003) en *Competitividad a partir de las Agrupamientos Industriales*, plantea acerca de la asociatividad como estrategia empresarial:

“El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las Pymes, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno. (pág. 16)”.

En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Como instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

### **10.3.1.1 Objetivos de la asociatividad**

Higuera (2008) dentro de los motivos que justifican una iniciativa de asociatividad entre las empresas están:

- Financieros.
  - Acceso al financiamiento.
  - Compras conjuntas.
  - Inversión conjunta.
- Organizacionales.
  - Mejora en procesos productivos, es decir diversificar la demanda.
  - Aplicación de nuevas formas de administración.
  - Implantación de planeamiento estratégico.
  - Intercambio de información productiva o tecnológica.
  - Capacitación conjunta.
  - Generar economías de escala.
  - Acceso a recursos.
  - Acceso a tecnología de productos o procesos.
  - Aumento del poder de negociación.

- Investigación y desarrollo.
- Optimización de estándares de calidad.
- Imagen.
- Comercialización.
  - Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
  - Posibilidad de exportar.
  - Apertura de nuevos mercados.
  - Intercambio de información comercial.
  - Investigación de mercados.
  - Alianzas para vender.
  - Servicios post venta conjuntos.
  - Inversión conjunta.
  - Logística y distribución

### **10.3.1.2 Características de la asociatividad**

Goshs (1996) destaca como características de la asociatividad las siguientes:

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes: cada empresa vinculada toma sus decisiones en forma independiente.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales: es aplicable a una amplia gama de posibilidades dentro de las actividades empresariales como el financiamiento, la inversión, y la operación en sí. Además no se dan restricciones de participación por tipo de actividad de las empresas vinculadas.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera: las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas: es un mecanismo de agregación de intereses orientado a las pymes, contrario a las grandes empresas que ejercen alianzas estratégicas con acuerdos específicos más no colectivos.

Vegas Rodríguez (2008) en el Proyecto de Cooperación Unión Europea – Perú, del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de este país, señala lo siguiente:

Características Generales:

- No existe subordinación: Hay identidad jurídica independiente de los socios, mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros, se excluyen fusiones, adquisiciones y acuerdos y la actuación independiente.

- Coordinación de acciones futuras: Se establece cierta dependencia mutua, hay acuerdos explícitos, transferencia permanente de recursos y se reduce la autonomía organizativa.

- Consecución de un objetivo común: El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes, los juegos son de suma positiva, por último, los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades.

Hay una amplia variedad de modelos de asociatividad que, en esencia, posibilita la resolución de problemas organizacionales tales como limitaciones en el acceso a la tecnología, ineficiencias e ineficacia en los procesos productivos, baja capacidad de negociación, escasa inversión en procesos de investigación y desarrollo y baja productividad.

### **10.3.1.3 Beneficios de la asociatividad**

Solarte (2011) plantea la importancia de entender la asociatividad como una herramienta que lleva un proceso y al logro de metas y beneficios económicos, sociales y territoriales, de calidad de vida y de desarrollo individual y colectivo. La falta de

comprensión de los beneficios empresariales se convierte en el primer gran obstáculo al proceso. Para este autor, algunos de los posibles beneficios derivados de la asociatividad son:

- Mejoramiento de la capacidad técnica y de gestión del territorio frente a los desafíos del mercado y del entorno globalizado.
- Fortalecimiento de la identidad territorial, de denominación de origen y de marketing del territorio.
- Desarrollo de capacidades territoriales en la interacción entre lo público y lo privado.
- Mejoramiento de la capacidad del territorio o municipio para la atracción de inversión privada y cooperación internacional.
- Mejoramiento de la competitividad territorial y del escenario o entorno de cada asociación, empresa o productor.
- Racionalización de los procesos económicos, productivos, comerciales y tecnológicos.
- Integración de productores a la economía formal y a sus beneficios.
- Diversificación de las formas de financiamiento.
- Contratación de servicios con otras empresas de mayor tamaño.
- Generación de redes interempresariales y mayor peso en el mercado.
- Mejoramiento de la gestión frente a la oferta de recursos públicos y privados.
- Mejoramiento de la asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las unidades productivas o de los productores individuales.

#### **10.3.1.4 Competencias y capacidades de la asociatividad**

También señala el autor estas competencias y capacidades:

- Capacidad para resolver, directa o indirectamente, los problemas técnicos propios de los cultivos.



- Conocimiento del mercado del producto.
- Capacidad para identificar y mitigar riesgos de mercado del producto.
- Capacidad de convocatoria entre los beneficiarios, rendición de cuentas y gobernabilidad.
- Existencia de un sistema de registros contables y producción periódica de estados financieros.
- Generación de ingresos necesarios para cubrir los gastos de administración.

Es necesario que se logren establecer alianzas y vínculos interempresariales, así como acciones de colaboración con las instituciones locales. La asociatividad es una opción organizativa que involucra aspectos económicos, pero también culturales políticos y ambientales. Significa en muchos casos cambiar comportamientos en dirección de la cooperación. Este proceso siempre debe estar basado en el establecimiento de alianzas, redes y plataformas de trabajo colectivo que permitan al subsector beneficiarse de la capacidad técnica, institucional y tecnológica que cada territorio he desarrollado. Es necesario destacar que debe existir un interés centrado en logros económicos o sociales. Esto debe entenderse como uno de los motores de los procesos de asociatividad y desarrollo de estrategias más amplias de políticas dirigidas a la mejora del bienestar de un territorio.

### **10.3.1.5 Tipos de asociatividad**

Vegas Rodríguez (2008) en el Proyecto de Cooperación Unión Europea – Perú, del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de este país, señala lo siguiente:

#### Tipos de Asociatividad

- Redes de Cooperación: Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

- **Articulación Comercial:** Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.

- **Alianza en Cadenas Productivas:** En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

- **Alianza en Clústers:** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

- **Joint Venture:** Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

- **Consortios:** Es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

Entre los principales motivos para asociarse, están:

- **Razones internas a las empresas:** Disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas.

- **Razones competitivas:** Reforzar posiciones en el mercado.

- **Razones estratégicas:** Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta.

Los principales costos de la asociatividad empresarial son:

- No es un proceso espontáneo, es un proceso organizacional.
- Direccionamiento y dedicación de tiempo real.
- Aporte de empresarios, organizaciones e instituciones.
- Otras fuentes de financiación de los programas.

Las modalidades de asociatividad presentadas son:

- Para la promoción y el desarrollo de la actividad productiva y comercial de las empresas asociadas.
- Para los negocios conjuntos a fin de ganar en capacidad de negociación y alcanzar escalas más eficientes.

#### **10.3.1.6 Factores claves**

Solarte (2011) plantea que los factores claves para la asociatividad desde lo individual son:

- Deseo y predisposición al cambio.
- Interés por mantenerse informado.
- Afrontar desafíos y riesgos.
- Creatividad e innovación.
- Compromiso, persistencia y disciplina.
- Ideas claras de negocio.

El mismo autor señala los requisitos desde lo colectivo:

- Intereses y problemas comunes compartidos.
- Procesos asociativos consolidados.
- Conciliación entre los intereses individuales (socios) y los de la asociación.

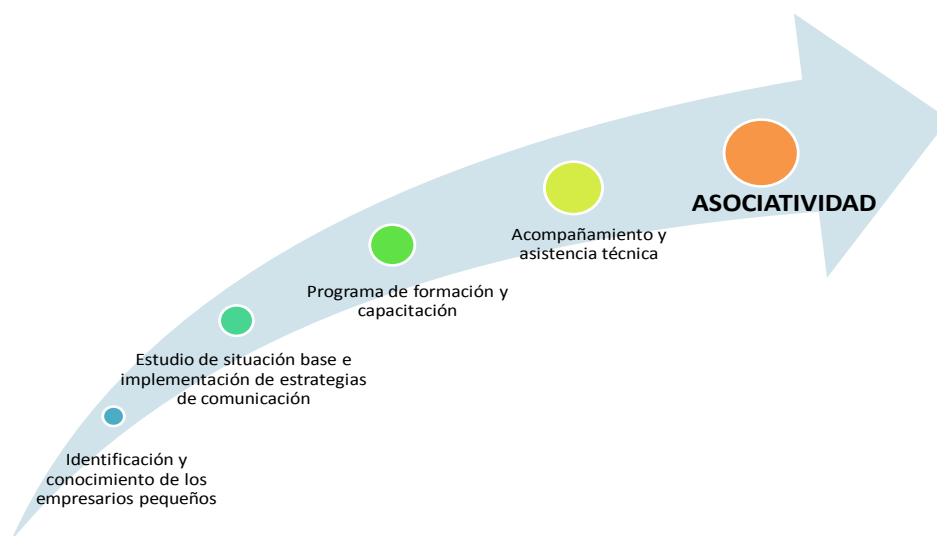
- Conocimiento y definición de sus líneas o áreas de negocio rentable.
- Confianza – Selección de socios.
- Transparencia y mecanismos de control.
- Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
- Planificación adecuada de la asociación.
- Formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos.
- Autoridad de los directivos.
- Resolución de desacuerdos.

El subsector panelero con los elementos antes expuestos no ha logrado la asociatividad agraria que requiere; entendiéndose como gremio “Grupo de personas o entidades con fines de representación de defensa y promoción de los interés comunes de sus miembros” o como empresas “Sociedad de personas o entidades con fines exclusivamente económicos: comerciales, industriales y/o de servicios. Su único objetivo es generar y ahorrar dinero en pro de capitalización”, ya que no están dirigidos a un objetivo común, no hay directivos u asociación que ayude a implementar un mecanismo para la promoción y el desarrollo de la actividad productiva y comercial con el fin de ganar capacidad de negociación y alcanzar escalas más eficientes en mercados Nacionales e Internacionales (Vegas, 2008).

En un estudio realizado por la Corporación Latinoamericana Misión Rural se resalta la gran importancia de tener presente que cualquier proceso de asociatividad en primer lugar siempre nace, desde la dimensión del individuo (productor rural), y es aquí en donde se hace necesario trabajar intensamente en la conciencia de que para crear una empresa es fundamental la decisión, la determinación y pasar de la ilusión, de la idea y del plan a la búsqueda de los medios económicos para hacerla realidad. La misma actividad empresarial y el logro de pequeños objetivos unido a la experiencia que proporciona la propia gestión, hace que las personas se sientan cada día más seguras y confiadas, aumentando de este modo su autonomía y su capacidad de decisión.

### 10.3.1.7 Proceso hacia la asociatividad

A continuación se describen los pasos a seguir dentro de este proceso hacia la asociatividad. El principal reto en este caso lo constituye el identificar las condiciones y situación en las que se hallan las asociaciones y productores, y el definir claramente los pasos y estrategias a seguir que garanticen dicho proceso y su aplicación. A continuación se muestra el esquema del proceso que aquí se propone:



**Figura 1:** Proceso para lograr la asociatividad.

Fuente: Elaboración propia con base en el libro “Asociatividad, empresarización y pactos territoriales claves del desarrollo de los territorios rurales” por Guillermo Solarte (2011).

Los principios del proceso que se propone, estarían dirigidas a dar sostenibilidad al proyecto de asociatividad y crear una capacidad territorial desde la base, estos principios propuestos serían:

- Filosofía de acción desde abajo, busca esencialmente que las iniciativas tanto locales, privadas o públicas, así como de orden central se construyen en fuerte interacción con los pequeños productores y se legitimen en el origen mismo de las acciones. El proceso visto así busca también fortalecer o crear identidad territorial.

- La creación, desarrollo o sostenibilidad de la confianza como horizonte permanente de toda acción, intervención y principio que orienta y sustenta la visión a largo plazo.

- La comunicación permanente que hace visible y transparente el proceso ante la comunidad, las instituciones o los organismos de financiación y de cooperación nacional e internacional (Solarte 2011).

Otro aspecto importante para entender los modelos de asociación es la cadena de valor y su estructura, debido a que ésta es un instrumento por el cual se canaliza la asociatividad, dentro de los distintos eslabones de la misma.

### **10.3.1.8 La cadena de valor en la asociatividad**

Olivieri (2007) se refiere a la cadena de valor dentro del tema de la asociatividad empresarial y plantea dos formas de cooperación, las mismas que responden a la estructura de la cadena de valor: la una tipo vertical y la horizontal.

**Redes Horizontales:** Es una modalidad de cooperación entre empresas independientes de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo.

**Redes Verticales:** son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual (pp. 234, 235).

Entre los impactos de la asociatividad, se reconocen los siguientes: acceso a nuevos nichos de mercado, mayor acceso a innovación tecnológica (I + D), aumento de la producción, mayor capacidad y poder de negociación, autonomía económica, desarrollo de habilidades y fortalecimiento de capacidades, mayores ingresos percibidos y mejores condiciones de trabajo. De acuerdo a lo que propone Rivera, los principales impactos de la asociatividad son el acceso a nuevos mercados, la mejora de las tecnologías de producción, el aumento de la producción y la mayor capacidad y poder de negociación (2005: 10). Este mismo autor indica que la asociatividad hace posible la promoción del crecimiento económico y competitividad local (2005: 11). La estrategia asociativa dinamiza y fortalece la economía local, en la medida que forja ventajas competitivas colectivas que cumplen con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta frente a mercados cada vez más exigentes y competitivos (Maldonado, 2012).

### **10.3.2 Competitividad**

Paul Krugman (1994) sostiene la tesis que es peligroso el hablar de competitividad sin tener claro el concepto. Para él los países no compiten de la misma forma que lo hacen las empresas. El confundir los conceptos competitividad país y competitividad empresa, puede llegar a que un país desarrolle toda una serie de políticas para incrementar la competitividad estatal, en comparación con otros países, esto no tiene sentido para Krugman, toda vez que, los países no quiebran como lo hacen las empresas, por lo tanto la competitividad estatal no es un juego de suma cero, por lo que tendría más sentido hablar de productividad.

Garay (2004) se refiere a la competitividad de una nación como el grado al cual puede producir, bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementa los ingresos reales de sus ciudadanos. La competitividad a nivel nacional está basada en un comportamiento superior de la productividad.

Según Porter (1991) la competitividad es la capacidad de una nación, sector, industria o empresa, para relacionarse con su medio ambiente, el cual impone condiciones que debe superar mediante la adopción de estrategias.

Este mismo autor, define competitividad como la “dinámica que se da dentro de las economías nacionales que propenden a generar las condiciones endémicas en la economía para generar empresas y dinámicas que puedan competir en los mercados internacionales”. El único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad. La meta principal de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos. La capacidad para hacerlo depende de la productividad con que se emplean el trabajo y el capital de una nación. La productividad es el valor del producto que se obtiene por cada unidad de trabajo o capital. La productividad depende tanto de la calidad y de las características de los productos (que determinan los precios que se pueden cobrar) y de la eficiencia con la cual se producen.

La productividad es el determinante primordial del estándar de vida de una nación en el largo plazo; es la causa directa del ingreso per cápita nacional. La productividad de los recursos humanos determina los salarios de los empleados; la productividad con que se emplea el capital determina el retorno que obtienen sus propietarios. El estándar de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para alcanzar altos niveles de productividad, y de aumentar la productividad en el tiempo. El crecimiento sostenido de la productividad requiere que una economía se mejore sí misma continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar incesantemente su productividad en industrias existentes, elevando la calidad de sus productos, agregando funciones deseables, mejorando la tecnología del producto o aumentando la eficacia de la producción (Porter, 2007).

### **10.3.2.1 Diamante de la Ventaja Nacional**

Así mismo, propone el Diamante de la Ventaja Nacional (2001), en el cual influyen los siguientes factores:

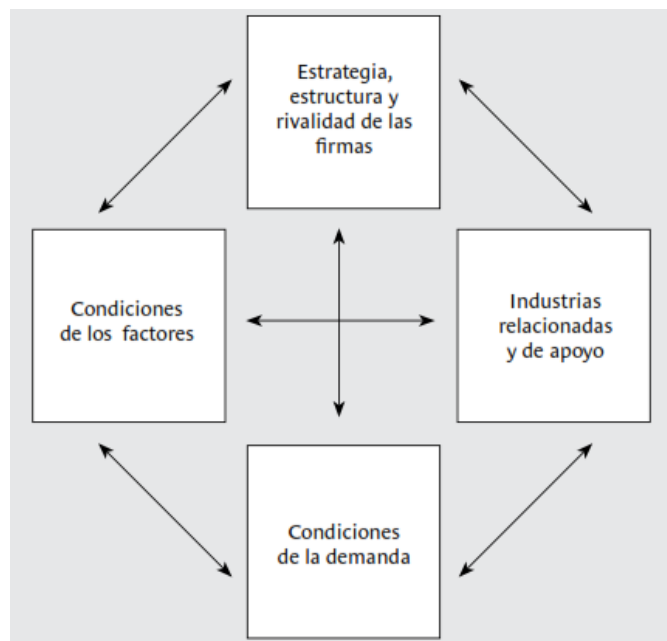


1. Condiciones de los factores: la posición de la nación en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada.

2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen.

3. Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.



**Figura 2:** Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.

Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter (1991).

Estos determinantes crean el entorno nacional en el cual las empresas nacen y aprenden a competir. Cada punta del diamante, y el diamante como sistema, afecta los

ingredientes esenciales para alcanzar el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y habilidades necesarios para la ventaja competitiva en una industria; la información que determina las oportunidades que las compañías perciben y las direcciones en las cuales despliegan sus recursos y habilidades; las metas de los dueños, ejecutivos y empleados de las empresas; y, lo más importante, las presiones para que las empresas inviertan e innoven (Porter, 2007).

Para mantener la ventaja competitiva, los sectores dentro de una economía determinada deben lograr ser competidores de clase mundial, es necesario que todos los aspectos que constituyen la ventaja se desarrollen al mismo tiempo y se brinden un refuerzo mutuo. La ventaja competitiva se consigue de varias formas una de ellas como es la innovación y el cambio hacia nuevos productos o nuevos métodos, ya sea por tecnologías nuevas, nuevas formas de capacitar al personal, nuevos mercados, desarrollo de nichos, ajustar productos existentes a nuevos mercados, o generar una estrategia de mercadeo que logra impactar eficazmente a los consumidores. Para conseguir una ventaja competitiva también puede trabajarse estrechamente con toda la cadena de valor de la empresa para conseguir disminuciones en los costos que generan los altos volúmenes de inventarios, el riesgo de la obsolescencia de los productos o materias primas, los retrasos en la producción o los re-procesos que pueda necesitarse, un efectivo encadenamiento resulta en la optimización de procesos y estar a la vanguardia de las preferencias del mercado.

El tener éxito gradual en el mercado conseguido por el efectivo desarrollo e integración en un sistema de los factores que determinan la ventaja competitiva genera que las empresas y sectores exitosos de una nación tiendan a agruparse ya sea horizontal o verticalmente para generar un marco más amplio de relaciones (formales o informales) y potenciar el desarrollo de la innovación dentro de esos sectores gracias a la facilidad de los flujos de información, del conocimiento de los clientes, canales de distribución o tecnología. Es así como estas conexiones entre empresas generan nuevas oportunidades en el mercado y se difuminan por todos los sectores conexos trayendo consigo nuevas formas de competir o al menos de concebir la competencia para desarrollar nuevos negocios o nuevas formas de hacer las cosas, haciendo más dinámico el sector, los sectores conexos y en general

la competitividad de la nación, aún mediante la incorporación de nuevos participantes que respondan a las necesidades de la economía.

### **10.3.2.2 Impulsadores de la competitividad en Colombia**

Según el Diario Portafolio la “Infraestructura y TIC impulsaron avance del país en competitividad”

Colombia pasó del puesto 69 al 66 en ‘ranking’ de 144 países, según el Foro Económico Mundial. Cualquier mejora que el país consiga en materia de uso y apropiación de la tecnología, así como en infraestructura, marca una diferencia significativa en competitividad.

Esos fueron los factores que le dieron un empujón al país para que después de varios años de estancamiento lograra avanzar en el escalafón que cada año realiza el Foro Económico Mundial (FEM).

En el Reporte de Competitividad Global, Colombia saltó tres casillas y ocupa ahora el puesto 66 entre 144 países. “Es el primer paso para consolidar una tendencia sólida de mejorar, en particular si la meta es ser el tercero de la región en el año 2032” señala Marco Llinás, vicepresidente del Consejo Privado de Competitividad.

El ranking está liderado por Suiza, Singapur, Estados Unidos, Finlandia y Alemania. De América Latina, los mejores posicionados son: Chile (33), Panamá (48), Costa Rica (51) y Brasil (57). Vale la pena aclarar que no todos los países se miden igual, pues dependiendo de su grado de desarrollo hay factores que inciden más en su calificación.

Así, para los menos avanzados pesan más los criterios básicos como las instituciones, la infraestructura y la salud; en aquellos que están en un nivel

intermedio -entre ellos Colombia- tienen mayor ponderación la calidad de la educación, la eficiencia en los mercados y el uso de la tecnología, mientras que para los desarrollados lo que más suma es la innovación y la sofisticación.

Por un lado, el país está bien posicionado en ambiente macroeconómico, pues alcanza el puesto 29 por temas como baja inflación, calificación crediticia, bajo nivel de la deuda como proporción del PIB y menores niveles de déficit en comparación con otros países.

Entre tanto, la infraestructura siempre resta, pero esta vez sumó. Aquí, Colombia pasó del puesto 92 al 84. “Este continúa siendo uno de los puntos débiles del país –en gran parte por su complicada orografía–, aunque la calidad general de la infraestructura mejora un poco”, explica Beñat Bilbao, director asociado y economista senior del FEM.

El principal avance se produjo en materia de puertos, pues alcanzó la casilla 90 y antes estaba en la 110, así como en aeropuertos, en donde el salto fue de la 96 a la 78.

Sin embargo, el gran salto que dio el país se produjo en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que hacen parte del pilar de la eficiencia de los países. En este punto, pasó del puesto 87 al 68, principalmente por la mejora en la infraestructura para la conectividad, el aumento en el número de usuarios y la disponibilidad de banda ancha. “En gran medida, esto se debe al buen hacer del país en identificar e invertir en las TIC como un motor de crecimiento hacia el futuro”, señala el economista del FEM. Por otro lado, en el nivel más alto, que corresponde a la sofisticación de negocios y la innovación, Colombia pasó del puesto 69 al 64. Otro elemento que juega a favor es que el país es sexto en el mundo y primero de la región en cuanto a la protección a los inversionistas.

En contraste, el organismo hace una advertencia al país sobre la calidad de la educación, como parte del ajuste que requiere para ser una economía más diversificada y menos dependiente de los ingresos provenientes de los recursos

naturales. Justamente, en educación primaria ocupa el puesto 105 (era el 98 en el 2013) y en formación superior y entrenamiento está en el 69, frente al 60 del año pasado.

Por otro lado, se vio un deterioro en la eficiencia en el mercado de bienes, particularmente en temas de incentivos tributarios para la inversión y costos del agro. Incluso, un aumento de un solo trámite para abrir una empresa hizo que el país cayera más de 10 posiciones en procedimientos y tiempos.

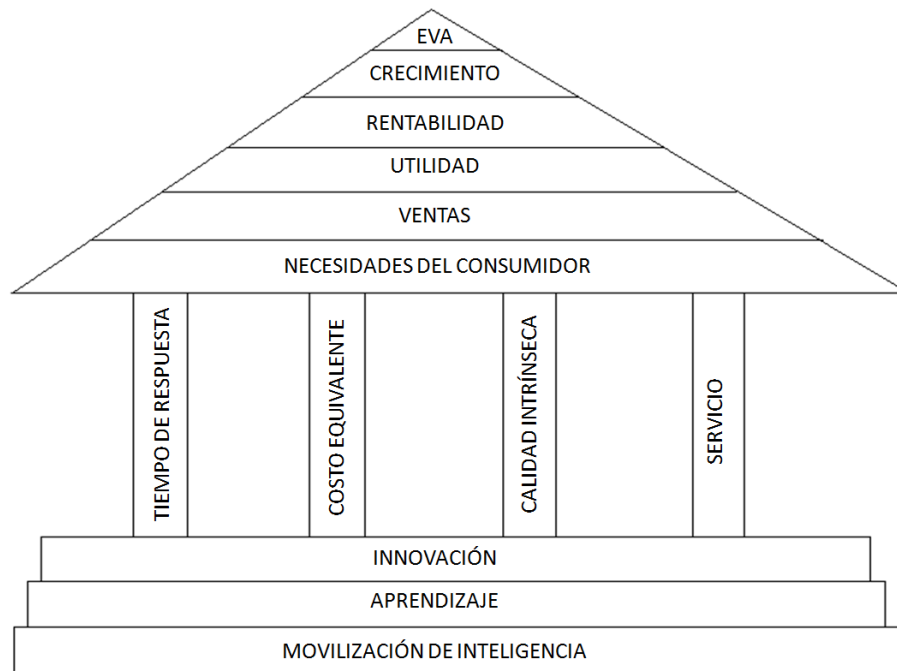
Por otra parte, el país ha logrado estabilidad en temas como la eficiencia del mercado laboral y el desarrollo financiero. No obstante, en este último tema hay otros países que están avanzando más rápido en facilidades de acceso al crédito y financiamiento en el mercado de capitales.

Las instituciones, que son un elemento básico para la competitividad de cualquier país, son el elemento más crítico en Colombia, al punto que ocupa el puesto 110 entre 144 economías. En este tema, hay varios factores que, a juicio de los empresarios, son grandes problemas para hacer negocios. El más grave es la corrupción, en el que Colombia ocupa el puesto 128. También hay serias preocupaciones en cuanto al pago de sobornos, la ineficiencia de la burocracia y la independencia de la rama judicial.

Los otros temas de gran inquietud son los costos para los negocios del terrorismo (puesto 138) y del crimen y la violencia (casilla 134). Cabe señalar que aquí hubo una leve mejoría, originada en el deterioro de otros países.

### **10.3.2.3 Acrópolis de la competitividad**

Restrepo (2004) establece unos componentes base de la organización, reflejados en la acrópolis de la competitividad que tienen relación con las actividades que desarrolla una organización.



**Figura 3:** Acrópolis de la Competitividad.

Fuente: Elaboración propia con base en el libro “Gestión estratégica y competitividad” de Luis Restrepo Puerta (2004).

Según Restrepo (2004):

En la acrópolis de la competitividad, los escalones se constituyen en medio que operan dentro de un sistema e identifica como imperativos del negocio la movilización de inteligencias, los cual tiene un efecto inmediato en el aprendizaje organizacional, traducido en la necesidad de diseñar organizaciones que aprendan a aprender y utilizan el aprendizaje como medio para la innovación de productos, procesos y en la búsqueda de segmentos de mercado débilmente atendidos o no atendidos, así como en la identificación y creación de canales atractivos únicos.

Esta innovación se constituye en pieza fundamental para el mejoramiento de productos, servicios, tiempo de respuesta, costo equivalente y servicio postventa; de

esta manera se puede satisfacer al cliente en sus expectativas y necesidades y se abrirán las puertas de la rentabilidad a través de las ventas. Finalmente se espera construir una organización que siempre adicione valor para sus accionistas.

Es claro que las organizaciones se comportan como sistemas, y resulta factible interpretar con más detalle y de manera sistémica los elementos que se encuentran ubicados en la acrópolis. Un sistema es, en líneas generales, una serie de partes que interactúan auto reforzándose y relacionándose de manera directa, indirecta y potencial; en el sistema sus partes son causa y a la vez efecto.

#### **10.3.2.4. ¿Cómo se mide la competitividad?**

El Consejo Privado de Competitividad (CPC) y la Universidad del Rosario, publicaron el Índice Departamental de Competitividad 2013, el cual mide las piezas estratégicas que conformarían una Colombia más competitiva.

Según el analista económico de La Tribuna del Cesar, José Antonio Larrazábal, “este índice mide diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos de Colombia y también replica el modelo o la medición que hace el Foro Económico Mundial con su índice de competitividad. El índice hace su medición en 21 regiones y en la ciudad de Bogotá a través de 85 variables”.

En este sentido, el estudio se hace sobre tres factores: las condiciones básicas, las eficiencias y sofisticación e innovación; esto lo soportan 10 pilares con 81 variables cada una.

En cuanto a las ‘condiciones básicas’ se mide el tema de las instituciones tanto públicas como privadas, la infraestructura, tamaño del mercado, educación (básica, media y superior), salud y medio ambiente.

En cuanto a la ‘eficiencia’ se mide el tema de educación superior y que tan eficiente es el mercado, y en ‘sofisticación e innovación’ el índice mide todo lo que tiene que ver con

innovación, creatividad, inversión en ciencia y tecnología y diversificación. La evaluación se da a través de 32 indicadores, los cuales pueden ser consultados en el Sistema de Indicadores de Desarrollo.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) propone 10 parámetros para medir la competitividad: derecho, medio ambiente, sociedad, economía, sistema político, factores de producción, precursores, gobiernos, relaciones internacionales e innovación. En el índice de competitividad internacional para el año 2013 este Instituto ubicó a Colombia en el puesto número 41 a nivel mundial, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados, como puede observarse en la siguiente figura (IMCO, 2013).



**Figura 4.** Calificación de Competitividad en Colombia.

Fuente: Índice de Competitividad Internacional 2013, IMCO.

De otra parte autores como Berumen, Sergio y Octavio Palacios Sommer hablan de Competitividad, clúster e innovación; donde señalan la importancia de los elementos que favorecen la competitividad, como lo son: los acuerdos y colaboración local, la identificación de las fortalezas y limitaciones para adquirir y adaptar nuevos conocimientos, la proximidad entre las localidades pequeñas que permiten dedicar menos tiempo a desplazamientos y más a



actividades importantes, la existencia de un entorno no conformista, progresista y pluralista, que las propuestas estén acordes con el medio y a atraer inversión hacia las fortalezas presentes y futuras. Donde el cambio o la perspectiva deben apoyarse en fortalezas, mientras que la competitividad con base en las fortalezas locales pero con apoyo público. Señalan también que el desarrollo local es más bien un objetivo a largo plazo, por lo que no siempre se tendrán resultados rápidos.

Sostienen que la competitividad local está en la base del auge o decaimiento de una localidad, que hay elementos que pueden fortalecerla: el espacio (en el que se considera el físico, los flujos de información, los valores de la localidad o región), la causación acumulativa (en cómo la inversión puede tener efectos colaterales incrementales), la difusión de la competitividad por medio de los conglomerados (en los que puede influir la densidad poblacional, la apertura o predisposición a asimilar nuevos conceptos y procedimientos), la existencia de procesos evolutivos (que conforman rutinas, hábitos y habilidades, según el ciclo de vida empresarial).

Desde el subsector panelero hay falencia de acuerdo a lo anteriormente expuesto por los autores, desde los elementos que favorecen la competitividad; como ya se había mencionado antes, en el subsector panelero no hay acuerdos de colaboración local y no hay apoyo público, lo que genera poca competitividad (costos) a la hora de negociar. De otra parte se puede ver que al hacer buen uso de la competitividad el subsector panelero podría lograr tener una mejor visión del mercado, de los cambios que éste genera y de qué manera.

#### **10.3.2.5 Informe Monitor: Creando la ventaja competitiva para Colombia**

La siguiente información ha sido tomada en su totalidad del *Informe Monitor Creando la Ventaja Competitiva para Colombia*, realizado por la Cámara de Comercio de Medellín:

“Colombia cuenta con una dotación de recursos naturales, gente trabajadora y localización estratégica, que le permite estar bien posicionada para competir en el

Siglo XXI. Después de pocos años de iniciado el proceso de apertura, sin embargo, es cada vez más claro que aún existen problemas fundamentales en el medio ambiente competitivo colombiano que deben ser resueltos de manera decidida y oportuna. Colombia necesita diversificar aún más su base exportadora. Desarrollar el recurso humano avanzado, superar sus deficiencias de infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer inversión extranjera directa. Pero quizás lo más importante, será el desarrollo de una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización institucional.

La dependencia de Colombia de sus recursos naturales es bien conocida, no obstante mientras la mezcla de las exportaciones está cambiando, su naturaleza no refleja un significativo conocimiento nuevo. Las investigaciones de José Antonio Ocampo, junto con la realizada por Monitor, han mostrado que mientras el volumen absoluto del comercio nacional se ha incrementado, la composición de las exportaciones, esencialmente, ha permanecido igual. En otras palabras, Colombia no ha aprendido a incursionar en mercados sofisticados con productos sofisticados.

Una de las razones del estancamiento en la composición de las exportaciones, es la confianza que se tiene en las fuentes tradicionales que se derivan de la ventaja competitiva. En la economía de hoy, cada vez es más difícil competir si no se cuenta con un sistema de apoyo de categoría mundial en el medio ambiente interno.

En consecuencia, las capacidades de las empresas para desarrollar y mantener estrategias agresivas se ven limitadas por las restricciones que encuentran en su medio ambiente. Como consecuencia, la mayoría de las empresas colombianas continúa adoptando tácticas basadas en las ventajas comparativas que están siendo lesionadas por las naciones competidoras, que cuentan con iguales ventajas naturales y estrategias similares. Para motivar a las empresas a desarrollar estrategias más sofisticadas, el sector privado y el sector público deben trabajar unidos para mejorar el medio ambiente competitivo y facilitar la creación de ventajas competitivas sustentables o sostenibles, que se basen en el conocimiento y en el continuo mejoramiento.

Dados los numerosos cambios que ocurren dentro y fuera de Colombia, como por ejemplo la apertura, y los Tratados de Libre Comercio, es imperativo desarrollar objetivos nacionales que estén claramente establecidos y que en el pasado no han sido definidos como prioridades. Mientras que la liberación comercial con seguridad dará origen a una mayor competencia interna, los constantes cambios de objetivos nacionales volverán a las empresas incapaces de elegir opciones estratégicas, no solo para defender su mercado si no para expandirlo. En estas circunstancias, existirá una gran presión para que se establezca barreras al comercio, para graduar la apertura e incluso para que se reserve el proceso.

Es urgente para Colombia tomar decisiones que le permitan al sector productivo competir. Pero lo más importante, es que en el país se necesita estructurar un proceso en el cual gobierno y sector privado trabajen unidos con el objetivo de desarrollar y definir las prioridades nacionales y al mismo tiempo, garantizar que el sector privado se comprometa. Un mayor entendimiento de las fortalezas competitivas de la industria y de sus debilidades, puede suministrar en tiempo de información que es necesaria para hacer clara la selección de la política oficial. Estas condiciones facilitarán en el largo plazo definir las estrategias que le permitan al sector privado invertir en ventajas sostenibles y fortalecer su capacidad para atender a los consumidores más sofisticados del mundo.

El estudio que se presenta, examina en detalle sectores específicos de la economía colombiana y los sitúa en un contexto más amplio de competitividad. La competitividad no es algo estático, es un proceso continuo de mejoramiento y de innovación que requiere objetivos precisos, amplios insumos (recursos naturales, recursos humanos, capital, infraestructura), claras estrategias y un medio ambiente que permita adoptar con rapidez aquellas innovaciones que estén basadas en el conocimiento.

Dentro de este medio ambiente competitivo, se ha hallado un proceso dinámico de trabajo que puede amenazar la capacidad de las empresas para realizar la transición hacia una economía más abierta. El modelo básico de competitividad ha pasado de

un entorno interno basado en el modelo de sustitución de importaciones, a un entorno externo basado en la apertura de la economía, mientras que los cambios fundamentales tanto el sector privado como en el sector público no se están realizando a la velocidad requerida.

El desarrollo histórico de la economía colombiana durante los años 1950, 1960, y 1970; se basó en los modelos de sustitución de importación que se diseñaron para impulsar el desarrollo de una fuerte base industrial. Además, esos modelos dieron origen a un clima comercial que se basó en una relación cliente-patrón entre importantes líderes gubernamentales e influyendo líderes empresariales. El éxito inicial de estas industrias que contribuyó a lo que Monitor llama las “fórmulas institucionalizadas” del éxito. En otras palabras lo que se adoptó en el pasado no sólo se asumió que también funcionaría en el futuro, sino que se incorporó estructuralmente en la forma de hacer los negocios.

Con la administración Gaviria se ha dado un cambio radical en el modelo de competencia. Lo que empezó como un plan a cuatro años se implementó en 14 meses. Las reglas del juego habían cambiado completamente pero el entorno competitivo y la concepción de la competitividad, aún se enfoca en la vieja forma de hacer ganancias. Como resultado, muchas señales del mercado indicaban que la naturaleza cambiante de la competencia se estaba mal interpretando.

La brecha resultante de la ejecución se ha identificado como el problema crítico. Las importaciones se están incrementando, la producción está disminuyendo, los precios están bajando, los márgenes también, los flujos de caja y la deficiencia de los activos han disminuido. Para complementar estos problemas, las atractivas ganancias que obtuvieron las empresas antes de la apertura, han generado una fuerte competencia y después de la apertura no se dispone de mecanismos institucionales para enfrentar dicha competencia.

De acuerdo con la experiencia de Monitor, después de haber tenido la oportunidad de conocer a cientos de líderes empresariales colombianos, ha sido posible establecer que la respuesta instintiva tanto de los gremios como de muchas empresas, es la de

presionar al Gobierno para que restituya un medio ambiente que les permita, con base en las fórmulas exitosas del pasado, tener éxito en el presente. Aunque este puede ser un juicio bien intencionado, es desacertado para el futuro de Colombia. La vida de la competitividad es aceptar el cambio y ser innovador.

Los siguientes diez imperativos estratégicos se dirigen hacia áreas críticas que se deben mejorar a nivel nacional:

1. Pensar en lo pequeño, es decir concentrarse en las necesidades de las empresas como unidades básicas de la economía.
2. Desarrollar centros de innovación, por parte de las cámaras de comercio y los gremios para desarrollar estrategias e iniciativas de capacitación e innovación que funcionen para un gran número pequeñas empresas.
3. Demanda sofisticada.
4. Educación y capacitación en administración y estrategia comercial.
5. Formación de nuevas empresas.
6. Relaciones compradores- oferentes y desarrollo de clusters para compartir información.
7. Crear un consejo de competitividad dedicado a este subsector.
8. Desarrollar una prensa económica con datos y cifras actuales.
9. Tener un recurso humano especializado.
10. Vender y posicionar a Colombia en el ámbito internacional”.

#### **10.4 Marco conceptual**

- Aparcería: Es un contrato mediante el cual una parte, que se denomina propietario, acuerda con otra, que se llama aparcero, la explotación en mutua colaboración de un fundo rural o de una porción de este, con el fin de repartirse entre sí los frutos o utilidades que resulten de la explotación (Ley 6ª de 1975, Decreto 2815 de 1975). El contrato de aparcería

debe constar siempre por escrito, autenticarse ante el juez del respectivo municipio o, en su defecto, ante el alcalde donde está ubicado el inmueble.

- Asociatividad: surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las Pymes, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno. (pág. 16).

- Carga de panela: Se refiere a 100 kilogramos de panela.
- Fanegada: En Colombia hace referencia a 6.400 m<sup>2</sup> de tierra.
- Gavera: Aparato de madera con compartimentos, empleado en los trapiches, en el que se enfría y espesa la miel o jugo de la caña panelera.

- Gremio: Es una corporación formada por personas que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad., con fines de representación de defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros.

- Hectárea: Es una medida de superficie equivalente a 10.000 m<sup>2</sup>.
- Molienda: Es un proceso mediante el cual se hace la transformación de la caña panelera en panela, esto se hace de la siguiente manera:

Luego de cortada, la caña se muele para la extracción del jugo, poco a poco el jugo sale y es enviado mediante tuberías hacia un fondo metálico, de donde se pasa a la cocina, que presenta características propias por tener en su base unos hornos o calderas que dirigen el calor hacia unos peroles metálicos donde el jugo es depositado. Para hacer funcionar el horno se coloca como combustible leña seca, así mismo es utilizado el bagazo de la misma caña que ha sido secado al sol; se necesita de una buena fuente de calor para permitir la adecuada cocción del jugo.

La extracción del jugo por cada perol tarda un promedio de 90 minutos, luego que inicia la cocción el jugo pasa por diversas fases, en la primera de ellas una vez comienza a hervir, van depositándose en la superficie del perol todos los residuos de caña de azúcar, que son retirados para refinar la solución, a este residuo comúnmente se le llama "cachaza".

A medida avanza el proceso, el jugo de caña va aumentando su densidad, que es depositado en peroles y removido constantemente hasta formar un producto más grueso; este es depositado, en moldes donde luego de 30 minutos endurece obteniendo la panela.

- Panela 4 por 15: Equivale a 4 libras de panela, por 15 unidades.
- Panela Frontino: Es una clase de panela se caracteriza por su alta calidad.
- Subsector: Un grupo significativo de actividades económicas relacionadas vertical y horizontalmente por conexiones de mercado. Representa simplemente, una división significativa y manejable de la economía. Por ejemplo en el este trabajo se hace referencia al Sector Agrícola y al Subsector Panelero (hace parte del sector mencionado) (Shaffer).
- Trapiche: Es un molino compuesto por tres rodillos surcados que presan la caña panelera previamente desmenuzada y extraen su jugo. Este jugo es concentrado y cocido hasta obtener la panela. Como residuo, del trapiche sale un producto que se llama bagazo, el cual se puede usar como combustible en las mismas calderas o como materia prima para la elaboración de papel.

### **10.5 Marco jurídico**

El presente proyecto de investigación se analiza bajo los efectos que puede traer el Tratado de Libre Comercio de Colombia con la Unión Europea, el cual se encuentra en vigencia desde el año 2013. Según el Gobierno, este acuerdo entrega a los exportadores colombianos una nueva plataforma para hacer crecer los negocios con el viejo continente. Según Sergio Díaz-Granados, anterior Ministro de Comercio, Industria y Turismo, el acuerdo es una gran oportunidad que se abre para llegar con una oferta exportable renovada ante más de 500 millones de consumidores de los 28 países que conforman este gran bloque económico.

La siguiente información es tomada en su totalidad del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

“La importancia de este Acuerdo para Colombia radica en lograr una relación preferencial y permanente con un actor clave en la economía mundial, pues, según la Organización Mundial del Comercio (OMC), se trata del primer importador y exportador mundial de bienes, con cifras estimadas de US \$2.132.888 millones y US \$ 2.349.849 millones, respectivamente. La Unión Europea tiene el PIB más grande en el mundo, representando aproximadamente el 25% del PIB mundial.

En materia de exportaciones de Colombia a ese mercado, estas crecieron 2,1% en 2012, ascendiendo a US\$9.050,6 millones y representando el 14,9 % de las ventas de Colombia al mundo. En 2012 los países de la Unión Europea que aumentaron sus compras de productos colombianos fueron: Bulgaria (213,2%); Eslovenia (188%); España (70,9%); República Checa (55,2%); Hungría (17,8%) y Portugal (4,8%).

El intercambio comercial con la Unión Europea es favorable para Colombia, arrojando un superávit de US\$ 1.691,4 millones en 2012. Se destaca el resultado positivo con Reino Unido en US\$588,8 millones; Portugal en US\$ 277,3 millones; Bélgica en US\$ 200,6 millones; Dinamarca en US\$92,1 millones; Irlanda en US\$ 28,6 millones; Eslovenia en US\$ 13,2 millones y Grecia en US\$9,2 millones.

Colombia puede ganar mucho, en la medida que, se va a llegar a un mercado de 503 millones de consumidores con alto poder adquisitivo de los 28 países que conforman la Unión Europea. El consumo por cada uno de los ‘Euro consumidores’ es cercano a USD 32 mil (\$60 millones al año), cuatro veces superior al de Colombia, lo cual da una idea de la capacidad de compra; esto facilitará la adquisición de bienes de todo tipo para los consumidores y empresarios colombianos; se promoverán los flujos de inversión entre la UE y Colombia gracias a compromisos de estabilidad, transparencia y protección; y se contará con procedimientos transparentes y no discriminatorios para que nuestras empresas participen en compras públicas.

De acuerdo con análisis del Departamento Nacional de Planeación (DNP), y con base en ejercicios que únicamente consideran la eliminación de aranceles a las exportaciones, se estima que el Acuerdo tendrá como efecto para la economía local un aumento adicional del PIB de 0,46%, mientras que las ventas externas tendrían



una variación positiva de 0,71%, y las importaciones de 1,73%; por su parte, la remuneración tendría un aumento de 0,25% en el trabajo calificado, y de 0,53% en el no calificado.

Analizando el sector agrícola, Proexport hizo un estudio de oportunidades para los exportadores colombianos que quieren llegar al mercado de la Unión Europea. En agroindustria la recomendación sería exportar frutas exóticas, flores frescas exóticas y tropicales y follajes, frutas y hortalizas frescas y procesadas, derivados del café, productos procesados del mar, salsas con valor agregado, snacks y licores como el ron oscuro. Igualmente, los productos orgánicos tienen un buen potencial. El resultado de la negociación para Colombia en el ámbito agropecuario fue positivo, y el país alcanzó un equilibrio en lo negociado, ya los productos de interés contarán con ventajas arancelarias. Entre los beneficios alcanzados se destaca lo siguiente que en cuanto al azúcar Colombia contará con un contingente libre de arancel para 62.000 toneladas (que deberá compartir con la panela) con un crecimiento del 3% anual. Para el sector esta oportunidad es valiosa, toda vez que hoy las posibilidades de ingreso a ese mercado son mínimas por los altos aranceles.

El Gobierno hizo un llamado respetuoso a los productores paneleros para que aprovechen las oportunidades comerciales que los tratados negociados abren para su actividad, convirtiendo este canal de comercialización en uno que les permita colocar el producto en el exterior, profundizando una opción comercial hasta el momento ha sido desaprovechada. “La agroindustria panelera, es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional, por la generación de empleo e ingresos para los agricultores, procesadores y demás eslabones vinculados a esta Cadena Productiva, por la superficie dedicada al cultivo de la caña panelera, por el número de establecimientos productivos que agrega y por su indiscutido arraigo dentro de la dieta de los Colombianos, aspecto por supuesto que queremos afianzar y potenciar, por el bien de las miles de familias que derivan su ingreso de este renglón productivo”, agregó el vicepresidente de la cartera agropecuaria.

En relación con este subsector, Colombia alcanzó una negociación favorable en medidas sanitarias y fitosanitarias, la cual abarca compromisos para asegurar que se facilite el comercio de bienes agrícolas y agroindustriales. Con el fin de lograr un acceso efectivo de los productos al mercado europeo, se convino la creación de un comité, mediante el cual se aplicarán los mecanismos y procedimientos para resolver las problemáticas sanitarias que puedan surgir entre las partes.

Las Pymes colombianas son grandes ganadoras, toda vez que, como ya se indicó, habrá acceso libre de aranceles para 99,9% de las exportaciones colombianas en los ámbitos industrial y pesquero, lo mismo que para buena cantidad de nuestra oferta agrícola.

No se debe subestimar las oportunidades que se abren en materia de bienes orgánicos, cuyos precios muchas veces doblan o triplican los que se producen bajo esquemas tradicionales, lo que constituye otro gran atractivo.

Los productores de las Pymes, que son la gran mayoría del tejido empresarial en este país, se beneficiarán de importaciones sin gravamen arancelario para bienes de capital, bienes intermedios y otros insumos, que hoy en día adquieren pagando aranceles. Así mismo, las que utilizan el sistema exportación-importación bajo los esquemas del Plan Vallejo y Zonas Francas, para elaborar bienes que serán exportados a la UE, podrán continuar utilizándolos para vender sus productos bajo las preferencias acordadas, previo cumplimiento de las normas de origen.

Uno de nuestros principales objetivos, tiene que ver con el suministro de información permanente a los empresarios, tanto de las Pymes como en general, sobre las oportunidades que tienen en los nuevos mercados. Este caso no es la excepción, y por ello, Proexport cuenta con información clave para conocer tanto los productos o servicios que tienen potencial, como los países donde muestran mejores perspectivas. Los pequeños empresarios se pueden acercar a los Centros de Asesoría en Comercio Exterior, Zeiky, presentes en 22 ciudades de Colombia, asistir a los seminarios de oportunidades de negocio, y consultar las herramientas en línea dispuestas por Proexport a través de su página web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)”

## 8. METODOLOGÍA

Este proyecto tiene como objetivo determinar los efectos que tiene el tratado de Libre Comercio entre Colombia y la Unión Europea en el subsector panelero; la percepción del productor, comercializador, trabajadores y líderes de asociaciones ya conformados, que se sustentan de la producción de caña panelera y panela.

Mediante un estudio de campo (recolección de datos), de manera descriptiva e interpretativa; se realizaron entrevistas a productores, comercializadores, trabajadores y líderes de asociaciones en los departamentos más representativos en esta actividad (Cundinamarca, Santander, Antioquia, Boyacá y Caldas).

Se calculó el tamaño de la muestra con la siguiente ecuación<sup>1</sup>  $n = S^2 / ((e^2/Z^2) + (S^2/N))$ , para cada uno de los departamentos, donde  $S^2 = 0.5$ , es la varianza;  $e^2 = 5\%$ , es el error muestral;  $Z^2 = 1.96$ , es la normal estándar; y N es el tamaño de la población.

Teniendo en cuenta el número de productores según la Encuesta Nacional Panelera del año 2010<sup>2</sup>. Se obtienen los siguientes resultados: Santander 18, Cundinamarca 19, Antioquia 18, Caldas 18 y Boyacá 18. Sin embargo, en compañía del Tutor del presente trabajo, el Doctor Ivarth Palacio Salazar, se tomó la decisión de trabajar tan sólo con el 66% de la muestra, por asuntos de tiempos y costos.

Los datos fueron recolectados por medio de 60 entrevistas. Se presentan cinco formatos de la siguiente manera:

### 1. Departamento de Cundinamarca:

- Productores: tres entrevistas.
- Comercializadores: dos entrevistas.
- Trabajadores: seis entrevistas.

---

<sup>1</sup> Tomada de Bernal, Augusto. *Metodología de la Investigación*, p.170.

<sup>2</sup> Ver Tabla 1 del presente documento.

- Líderes de asociaciones: una entrevista.

## **2. Departamento de Santander:**

- Productores: tres entrevistas.
- Comercializadores: dos entrevistas.
- Trabajadores: seis entrevistas.
- Líderes de asociaciones: una entrevista.

## **3. Departamento de Antioquia:**

- Productores: tres entrevistas.
- Comercializadores: dos entrevistas.
- Trabajadores: seis entrevistas.
- Líderes de asociaciones: una entrevista.

## **4. Departamento de Boyacá:**

- Productores: tres entrevistas.
- Comercializadores: dos entrevistas.
- Trabajadores: seis entrevistas.
- Líderes de asociaciones: una entrevista.

## **5. Departamento de Caldas:**

- Productores: tres entrevistas.
- Comercializadores: dos entrevistas.
- Trabajadores: seis entrevistas.
- Líderes de asociaciones: una entrevista.

En el anteproyecto de la presente investigación se planteó la posibilidad de realizar una entrevista en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sin embargo esta no pudo llevarse a cabo por factores externos.

Al final del presente documento son presentados como anexos los diferentes formatos de entrevistas utilizadas para este proyecto de investigación. Las entrevistas realizadas están

disponibles bajo previa solicitud a los correos: [alarconl.laura@urosario.edu.co](mailto:alarconl.laura@urosario.edu.co) y [vanegas.cindy@urosario.edu.co](mailto:vanegas.cindy@urosario.edu.co)

## 9. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

En la investigación realizada se encuentran ciertos elementos importantes a tener en cuenta por parte de los productores, comercializadores y directivos de asociaciones dedicadas a temas que tienen que ver con la producción y comercialización de la panela y sus productos derivados, entre ellos están:

- Existe un grado muy homogéneo de las respuestas por parte de cada una de las personas involucradas en el proceso de investigación, motivo por el cual no se hizo una tabulación de los resultados y se va a presentar un análisis conjunto de los resultados observados por medio de la realización de las entrevistas.

- En general, no hay un deseo de asociarse por parte de los productores de panela. Si bien existen gremios y asociaciones estos no son muy organizados y no se ha generado ningún interés por fortalecer las ya existentes ni por crear nuevas alianzas y redes asociativas.

- Entre los problemas básicos de este subsector se encuentra la asociatividad de las pequeñas unidades productivas, las asociaciones no son organizadas, esto es clave para desarrollar proyectos que permitan la mejora de este subsector, así mismo facilita la generación de vínculos con las entidades gubernamentales y otros organismos que tienen como fin mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productos agrícolas.

- Existe apoyo por parte de entidades como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) en cuanto a la implantación de mejoras en los cultivos y la tecnificación de los procesos, sin embargo, los pequeños productores no pueden aplicar todos los conocimientos que les son proporcionados por falta de apoyo financiero.

- Los pequeños productores se quejan de la falta de apoyo financiero, entiendo como tal el dinero que *regala* el Gobierno. Sin embargo, no hay interés por su parte de buscar financiación externa de ningún tipo (con apoyo gubernamental o sin este).

- El comportamiento de los precios no ha sido estable y ha bajado con respecto a los años anteriores, no consideran que la actividad sea rentable y hay una inconformidad general

por el precio nacional de este producto y por la competencia de la panela producida en el Valle de Cauca, Nariño y Cauca, pues es su mayoría no es una panela pura (por cuanto le adhieren cal y azúcar), se produce de una forma más tecnificada y la calidad es más baja, por lo tanto entra a competir con precios menores.

- En cuanto a los Tratados de Libre Comercio en algunos departamentos como: Caldas, Cundinamarca, Boyacá, Santander y Antioquia, los productores y directivos de asociaciones expresan que no se han visto afectados, pues ni la producción, ni los precios han variado de una forma considerable, ninguno de ellos ha dejado de vender sus productos por los sustitutos que llegan al país a menor precio de venta, para ellos lo que más los afecta es el azúcar y la panela de Nariño, Valle y Cauca.

- Es importante mejorar la capacidad de gestión por parte de las asociaciones y cooperativas existentes, falta participación activa por parte de los asociados quienes se quejan de la mala administración de las mismas. Esta participación es uno de los mecanismos más importantes para generar un proceso de liderazgo que facilite una mayor inserción en el mercado y una permanencia dentro de él, todo lo anterior, genera una mayor capacidad de negociación y una fuerza colectiva en el mercado.

- Se debe pensar en la manera en cómo la tecnología puede ayudar a los productores, el manejo de la información y a mejorar la capacidad de los mismos, en cuanto puede aportar datos valiosos para la toma de decisiones al momento de producir, vender e innovar en sus productos. Por otro lado la información básica de las actividades no está sistematizada, lo que dificulta los procesos de gestión.

- Hay poco reconocimiento del trabajo de las personas que intervienen en los procesos de formación de gremios y asociaciones, es importante generar una actitud positiva que promueva un mejor ambiente de trabajo.

- Falta la implementación de una estrategia de comunicación entre los pequeños productores que facilite conocer los beneficios, los proyectos y que proporcione herramientas para organizar capacitaciones a los productores. La falta de estos procesos de comunicación no permite tener claros los objetivos que se pretende alcanzar.

- Hay pocos planes de acompañamiento dirigidos a trabajar en la creación de redes que faciliten el crecimiento y fortalecimiento de las empresas y las asociaciones.

- No se realizan planes de seguimiento y evaluación de todas las acciones y que permitan identificar a tiempo todas las fallas o aciertos en la consecución de los objetivos propuestos. Este seguimiento debe ir acompañado de evaluaciones periódicas, lo permite destacar el aprendizaje obtenido y generar procesos de retroalimentación para así aportar en la mejora de los procesos de asociatividad y en la formulación de estrategias más amplias.

- Cada vez es más difícil para los pequeños productores de panela mantenerse por sí solos y lograr una permanencia en el mercado, esta situación los ha obligado a replantear su funcionamiento para adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados. Es por esto que la asociatividad es percibida como una alternativa útil y necesaria para enfrentar los cambios de una forma más eficiente, pues permite potenciar las capacidades de las pequeñas empresas y las fortalece para enfrentar la competencia. En la búsqueda de lograr una implementación exitosa de un modelo asociativo se requiere de una disposición al cambio y un gran esfuerzo por parte de todos los actores.

- La viabilidad de crear redes asociativas en Colombia se ve limitada por ciertos factores, entre ellos el principal problema es la falta de cultura asociativa de los pequeños productores que desarrollan un espíritu de competencia y no de cooperación.

- En las entrevistas realizadas, se puede destacar que existe un desconocimiento acerca de qué es la asociatividad, y cuáles son sus objetivos y beneficios.

- Es posible identificar un alto grado de desconfianza entre los productores paneleros para participar en este tiempo de actividades.

- Para que los pequeños productores de panela compitan en el mercado global, es importante que colaboren entre sí, para coordinar la búsqueda de beneficios, es por esto que la asociatividad se implementa como una estrategia que le permita sobrevivir en el mercado nacional e internacional. Lo anterior le ayuda a acceder a cada una de las pequeñas unidades productoras de panela obtener beneficios que no lograrían de manera individual, entre ellos: acceso a créditos, compartimiento de riegos, economías de escala, penetración a nuevos mercados, mayor poder de negociación de los productores, entre otros.

- Es importante desarrollar una estrategia de asociatividad que se implemente paso a paso para lograr mejores resultados. Un ejemplo de ello podría ser:



1. Primero elaboración de la estrategia asociativa con objetivos, áreas de cooperación e identificación de los recursos a utilizar.

2. Identificación y selección de las unidades que van a participar.

3. Definición de aspectos normativos y legales.

4. Ejecución de la estrategia y control de resultados.

5. Redefinición de la estrategia y bases del acuerdo, si es detectado que los resultados obtenidos no coinciden con los esperados.

- Los procesos de innovación tecnológica, en conjunto con el desarrollo de productos, procesos organizacionales claros y trabajos en la promoción y comercialización de los productos, por cada uno de los integrantes del gremio, será útil para un desarrollo asociativo sostenible.

- Un punto a tener en cuenta es la falta de capacitación en las personas para generar redes asociativas, por lo que se hace evidente la necesidad de apertura y difusión de institutos y entidades que ayuden a la formación de los pequeños productores.

- Un buen desarrollo de procesos de asociatividad en este subsector puede liderar procesos de crecimiento y cambio estructural de las pequeñas unidades de negocios, generando economías de escalas, haciendo posible la reducción de costos, lo cual apoya un crecimiento en la productividad del sector.

- El desarrollo de esta pequeña industria se debe basar en acciones como la creación de líneas de crédito con incentivos fiscales, el fomento de la inversión, estrategias de manteamiento y ampliación del capital social y empresarial, fortalecimiento de la organización, promoción de la participación y apertura al dialogo con diversos actores económicos y sociales a nivel local o regional.

- La ratificación de varios de los tratados de libre comercio representa a la vez una oportunidad y una amenaza para el subsector panelero colombiano. Oportunidad, porque se abre la posibilidad de vender en otros mercados y acceder a tecnología. Amenaza, porque se exponen a la competencia con los sectores productivos de esos países. Para transformar una amenaza en oportunidad, es necesario que las empresas logren mejorar su competitividad, y una forma de lograr éste objetivo es la creación de proyectos asociativos, redes empresariales, entre otros.

- Las asociaciones mejoran la posición competitiva que pueda alcanzar tanto una microempresa individualmente, como las microempresas que lo conforman, alcanzando altos estándares de productividad para lograr una mayor competitividad.

- Las iniciativas de asociatividad son de especial importancia para las pymes, estas son las más propensas a no soportar los retos que se derivan de la apertura de las economías. En muchas ocasiones es entonces necesario que las empresas con características similares se integren e intenten generar entre sí mejores prácticas para disminuir costos, aumentar la productividad, generar procesos de mejora o innovación, entre muchos otros proyectos, que les permitan mantener una posición competitiva ya sea en el propio mercado o aun crecer conjuntamente hacia nuevas oportunidades de negocio.

- En países como España, se vende panela en los principales supermercados, sin embargo, se observó que la gente no consume el producto por falta de conocimiento sobre este. Se identificaron ciertos puntos en los cuales la venta podría ser exitosa, como en tiendas orgánicas, que tienen muy buena acogida por los europeos; a pesar de que los productos son mucho más costosos que en un supermercado tradicional, la gente que allí asiste valora mucho los productos con un tratamiento completamente orgánico y están dispuestos a pagar un precio mayor por los mismos.

## 10. RECOMENDACIONES

- La metodología aplicada para el presente trabajo, en ocasiones dificultó la obtención de resultados, esto a causa del poco conocimiento acerca de la asociatividad, las alianzas y su funcionamiento. Por otro lado se percibió que las personas encuestadas no quisieron profundizar sobre este tema y no consideran este un asunto relevante para el crecimiento del negocio.

- Para usar este tipo de metodología es necesario emplear un lenguaje básico, los encuestados y entrevistados son en su mayoría personas que no han terminado la educación básica primaria, hecho que dificulta la comprensión tanto de preguntas como de términos al respecto.

- Hay dificultad para la búsqueda de información, no hay bases de datos de fuentes oficiales con investigaciones recientes, la más reciente fue realizada por el Fondo Monetario Internacional en el año 2007. Desde esa fecha no se tienen datos de la producción, consumo, exportaciones, importaciones, entre otros aspectos que son relevantes para la presente investigación.

- Entre los encuestados, principalmente los pequeños productores, se encuentran personas reacias a compartir información para la investigación, pues no tienen los certificados necesarios para la producción de la panela y en su mayoría, y a pesar de explicarles claramente los fines de la investigación, piensan que el objetivo es tomar información para hacer denuncias o incluso, crear negocios similares.

- En cuanto a la bibliografía utilizada para levantar el marco teórico, es importante hacer una investigación exhaustiva, pues son pocas las teorías o modelos que se tienen sobre el tema de asociatividad y es complejo encontrar información que sea homogénea.

- Sería de gran utilidad indagar sobre la opinión de los consumidores, en la presente investigación no se tuvieron en cuenta, sin embargo, al analizar los resultados obtenidos es notable la falta que hace el conocimiento de estas percepciones. Así sería posible más

fácilmente entender el sector y hacer un análisis de las oportunidades de negocio que tiene este producto con la Unión Europea.

- En cuanto sea posible se debe mostrar la panela a posibles consumidores, enseñarles sus características y preguntar acerca de su percepción del producto y el precio que estarían dispuestos a pagar por el mismo.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bedoya, F. (2005). Micro y pequeña industria: Una alternativa para la promoción de la cooperación y la asociatividad. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, Vol. 1, 109-120.
- Berumen, S. & Palacios, S. (2009). *Competitividad, clusters e innovación* Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140584212011000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140584212011000200011&script=sci_arttext)
- Cámara de Comercio de Medellín (S.F.). *Informe Monitor, creando la ventaja competitiva para Colombia.* Recuperado de [www.camamed.org.co/docs/01informe\\_monitor\\_colombia.doc](http://www.camamed.org.co/docs/01informe_monitor_colombia.doc)
- Cervilla de Olivieri, M. (2007) *Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano.*
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. (2007). *Corpoica.* Recuperado el 06 de Marzo de 2014, de <http://www.panellamonitor.org/media/docrepo/document/files/la-agroindustria-rural-de-la-panela-en-colombia-roles-problematICA-y-nuevos-retos.pdf>
- Corporación Latinoamericana de Misión Rural (S.F). *Misión Rural.* Recuperado de [www.misionrural.net](http://www.misionrural.net)
- Garay, L. (1999). *Globalización y crisis.*
- Gaviria, J. (2011). *Coopetencia y Modelos de Asociatividad en Colombia* (Tesis de grado inédita). Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá
- Iguera, M. (2006) *Asociatividad en las PYMES.* Buenos Aires, Argentina.

- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2013). *Índices de Competitividad Internacional*. Recuperado de [http://imco.org.mx/indices#pais\\_Colombia](http://imco.org.mx/indices#pais_Colombia)
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos. (2012). *Corporación Autónoma Regional del Tolima*. Recuperado de [http://www.cortolima.gov.co/sites/default/files/images/stories/boletines/nov2012/PGAR\\_2013\\_2023\\_TOLIMA\\_01\\_12\\_12.pdf](http://www.cortolima.gov.co/sites/default/files/images/stories/boletines/nov2012/PGAR_2013_2023_TOLIMA_01_12_12.pdf)
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs Issue*. Vol. 73 (2). Recuperado de <https://cs.uwaterloo.ca/~alopez-o/politics/dangcompet.html>
- Mariño, G. (2012). La asociatividad como estrategia empresarial. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 7 (2), p. 2.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010). *Estadísticas Fedepanela*. Recuperado de [http://www.fedepanela.org.co/images/precios/estadisticas\\_panela\\_2010.JPG](http://www.fedepanela.org.co/images/precios/estadisticas_panela_2010.JPG)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011). *Anuario Estadístico*. Recuperado de <http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/Anuario/AnuarioEstadistico2011.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/documents/10157/1600658/Panela2012.pdf/e33f1254-ef41-4359-9e64-46efde033871>
- Maldonado, G. (2012) *Determinantes e impactos para la asociación en el comercio justo*. p. 24
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2004). Recuperado de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/AGSF\\_WD6s.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD6s.pdf)
- Parego, L. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado*.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*.

- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Restrepo, L. (2004) *Gestión estratégica y competitividad*. pp. 27 - 28.
- Rosales, R. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Ed. IESA.
- Sociedad Nacional de Productores de Panela (2010). Anuario Estadístico Recuperado de 2014, de [http://www.fedepanela.org.co/images/precios/estadisticas\\_panela\\_2010.JPG](http://www.fedepanela.org.co/images/precios/estadisticas_panela_2010.JPG)
- Solarte G. (2011). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de los territorios rurales*. Bogotá D.C., Colombia: Corporación Latinoamericana Misión Rural.
- Vegas, J. (2008). *Asociatividad. Proyecto de Cooperación Unión Europea – Perú*. Lima, Recuperado de: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)