

**ESTUDIO DEL IMPACTO GENERADO CON EL CAMBIO DEL DISEÑO Y
EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS DE PANELA DEL MUNICIPIO DEL
SOCORRO, SANTANDER.**

AUTOR:

MARÍA CATALINA AGUILAR MANOSALVA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS**

2015

**ESTUDIO DEL IMPACTO GENERADO CON EL CAMBIO DEL DISEÑO Y
EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS DE PANELA DEL MUNICIPIO DEL
SOCORRO, SANTANDER.**

AUTOR:

MARÍA CATALINA AGUILAR MANOSALVA

*TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO ESPECIALISTA EN
GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO*

ASESOR:

CARLOS RUBEN TREJOS MONCAYO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS**

2015

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Socorro, 02 de Octubre de 2015

Tabla de contenido

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA TÉCNICO	13
TITULO	13
TEMA	13
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
<i>Formulación del problema.</i>	14
<i>Sistematización del problema.</i>	14
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
JUSTIFICACIÓN	17
DELIMITACIÓN	19
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	22
MÉTODO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	22
FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	23
FUENTES SECUNDARIAS	23
POBLACIÓN	25
MARCO DE REFERENCIA	27
MARCO TEÓRICO	27

<i>Mercadeo</i>	27
<i>Competitividad</i>	30
<i>Productividad</i>	32
<i>Diversificación del producto</i>	34
ANÁLISIS DEL SECTOR	35
<i>Comportamiento del mercado de la panela</i>	36
<i>Tendencias de consumo alimentario</i>	38
MARCO CONTEXTUAL	40
MARCO LEGAL	44
MARCO CONCEPTUAL	45
RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	50
PRODUCCIÓN	50
PRODUCTIVIDAD	51
MERCADEO:	55
COMPETITIVIDAD.	58
ENTREVISTA	59
ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO QUE HA TENIDO EL MERCADO DE LA PANELA Y SUS PRODUCTOS DERIVADOS EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS, EN EL MUNICIPIO DEL SOCORRO, SANTANDER	64
MATRIZ PEST	74
ANÁLISIS DE LAS NUEVAS PRESENTACIONES DE PANELA DESARROLLADAS POR LOS PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE	

SOCORRO, SANTANDER EN EL IMPACTADO EN EL USO Y CONSUMO DEL PRODUCTO.	75
ANÁLISIS DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS PANELEROS DESARROLLADOS EN EL MUNICIPIO DE SOCORRO, SANTANDER DESDE EL IMPACTO COMERCIAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR	80
ESTRATEGIAS DE MERCADEO SUGERIDAS A EMPLEAR POR LOS PRODUCTORES DE PANELA DEL MUNICIPIO DEL SOCORRO, SANTANDER PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS.	82
MERCADERO	82
<i>Estrategias de crecimiento integrativo:</i>	82
COMPETITIVIDAD	85
<i>Estrategias de crecimiento diversificado:</i>	86
PRODUCTIVIDAD	90
<i>Estrategia de congregación del mercado:</i>	90
DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO	91
<i>Estrategias de diversificación horizontal:</i>	92
CUADRO OPERATIVO DE ESTREGIAS DE MERCADEO	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS	97

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Información tomada de la plataforma de FEDEPANELA	44
Tabla 2. Precio mensual al que fue comercializado el kilo de panela en bloque en la hacienda la Culebra del municipio del Socorro, Santander.	69
Tabla 3. Listado de precios Corabastos.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Top 10 importadores mundiales 2007 de Azúcar de caña en bruto sin aromatizar ni colorear en estado sólido us \$ millones y toneladas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Exportadores mundiales 2007 azúcar de caña en bruto sin aromatizar ni colorear en estado sólido us \$ millones y toneladas	¡Error! Marcador no definido.

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Colombia –departamento de Santander.....	40
Figura 2. Tiempo en años en que el productor ha estado inmerso en la fabricación de panela	51
Figura 3. Condiciones de productividad del sector panelero en el municipio del Socorro, Santander.....	52
Figura 4. Productores de más de 30 años.....	53
Figura 5. Productores entre 20 y 30 años.....	54
Figura 6. Productores entre 10 y 20 años.....	54
Figura 7. Productores entre 5 y 10 años.....	54
Figura 8. Productores entre 5 y 10 años.....	55
Figura 9. Uso como materia prima de la panela	55
Figura 10. Cantidad de productos diversificados vs cantidad de productos tradicionales	56
Figura 11. Realiza seguimiento a la satisfacción de sus clientes; Error! Marcador no definido.	
Figura 12. Porcentaje de productores con acercamientos para conocer los trámites requeridos para la exportación de panela.....	58

Figura 13. Acondiciona el producto de acuerdo con criterios técnicos de calidad	59
Figura 14. Tipo de empaque que utiliza y que grado de aceptación tiene	59
Figura 15. Departamentos productores de panela en Colombia	66
<i>Figura 16.</i> Línea de tiempo comparativa del uso y consumo de la panela en Socorro-Santander.....	79
Figura 17. Campaña de promoción al consumo, endulza tu vida con la mejor nutrición, Fedepanela.	¡Error! Marcador no definido.

Lista de anexos

Anexo1: Encuesta practicada a los productores de panela del municipio del Socorro Santander.

Anexo 2: Formulario de preguntas de la entrevista.

Resumen

El siguiente proyecto parte de un diagnóstico sobre el comportamiento que ha tenido el mercado de la panela y sus productos derivados en los últimos 10 años, particularmente en el municipio del Socorro Santander, analizando si las nuevas presentaciones de panela han permitido modificar el uso y consumo del producto, esto mediante el método de encuesta practicada a los 11 trapiches del municipio, y la entrevista a 3 marcas predominantes en la diversificación de productos paneleros de la región.

La baja en los precios de la panela ha sido una constante, que viene enfrentando el sector, lo que los ha llevado a buscar nuevos mercados a partir de la generación de valor agregado en el producto panela. Por lo que surge el cuestionamiento, del porqué aún, no se ha visto un impacto comercial significativo con la generación de esos nuevos productos y empaques.

Así mismo se busca identificar las estrategias de mercadeo que pueden emplear los productores de panela del municipio del Socorro Santander, para la comercialización de sus productos.

Palabras Claves: marketing, mercado objetivo, estrategias de marketing, panela, productos y comercialización.

Abstract

The next project is an assessment of the behavior that has had the panela market and its products in the last 10 years, particularly in the municipality of Socorro Santander, analyzing whether new panela presentations are allowed to modify the use and consumption of the product.

The drop in prices of panela has been a constant, which facing the sector, which has led them to seek new markets from generating added value in the product panela. Asking the question of why it has not yet seen a significant commercial impact in the generation of these new products and packaging.

It also seeks to identify marketing strategies that can be used panela producers of the municipality of Socorro Santander, for the marketing of their products.

Key words: marketing, target market, marketing strategies, panela, products and marketing.

Formulación del problema técnico

Titulo

Estudio del impacto generado con el cambio del diseño y empaque de los productos de panela del municipio del Socorro, Santander.

Tema

Línea de investigación: cadenas productivas.

El diseño de productos enmarca a la creación de productos, a partir de las necesidades de personas y o empresas. La motivación de esta investigación es determinar la influencia en el uso y consumo, que tiene el diseño de productos y empaques, en un alimento tradicional como lo es la panela, en nuestro país. La gran mayoría de las veces, los productos agroindustriales, como la panela, son exhibidos y presentados de manera tradicional en formas y empaques que poco hablan de aspectos tales como: el proceso de diseño del producto, el productor o el impacto socioeconómico que tiene el desarrollo del mismo. También se puede identificar que el desarrollo de nuevos productos modifica el uso de productos tradicionales pero no representan un impacto significativo en la comercialización del producto.

Problema De Investigación

Formulación del problema.

La baja en los precios de la panela, que han venido enfrentando los productores, los ha llevado a buscar nuevos mercados a partir de la generación de valor agregado en el producto panela. Esto ha generado diversificaciones de su producto tradicional, la panela en bloques, (de libra o $\frac{3}{4}$ de libra, casco de burro entre otras), que por su forma y presentación limitan su uso y consumo.

Culturalmente ha costado romper el mito de que lo único que se puede hacer con el jugo deshidratado de la caña de azúcar es agua de panela. (Ariza, 2014) Este tipo de productos se viene desarrollando desde hace años en la industria, sin embargo, es necesario cuestionarse del ¿porqué aún no se ha visto un impacto comercial significativo con la generación de esos nuevos productos y empaques en el sector panelero, modificando las formas del uso y el consumo del producto?

Sistematización del problema.

¿Cuál ha sido el comportamiento del mercado en la industria panelera en los últimos 10 años?

¿Las nuevas presentaciones de panela han permitido modificar el uso y consumo del producto?

¿Qué impacto comercial ha tenido la diversificación de productos paneleros para las empresas?

¿Cuáles podrían ser las estrategias de mercadeo para la comercialización de los productos paneleros?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto en el cambio del diseño y empaque de los productos de panela del municipio del Socorro, Santander.

Objetivos Específicos

- Analizar el comportamiento que ha tenido el mercado de la panela y sus productos derivados en los últimos 10 años, en el municipio del Socorro, Santander.
- Analizar si las nuevas presentaciones de panela desarrolladas por los productores del municipio de Socorro, Santander han impactado el uso y consumo del producto.
- Determinar si la diversificación de productos paneleros desarrollados en el municipio de Socorro, Santander ha generado un impacto comercial para las empresas del sector.
- Establecer estrategias de mercadeo que pueden emplear los productores de panela del municipio del Socorro, Santander para la comercialización de sus productos.

Justificación

La panela se elabora a partir de la evaporación del jugo de la caña de azúcar a altas temperaturas, al ser un proceso físico y no químico se le puede considerar como un producto más sano y concentrado que otros. Consiguiendo así una masa maleable que posteriormente se convertirá en el producto final denominado panela en bloque. El alimento panela al ser procesado de forma natural trae múltiples beneficios a sus consumidores ya que fortalece el sistema inmunológico, proporciona energía al organismo, previene enfermedades y es un excelente cicatrizante. La panela contiene además de sacarosa diversas vitaminas del grupo B y minerales como potasio, hierro y calcio.

En los resultados del estudio de tendencias del consumidor desarrollado en más de 25 países, con la participación de más de 37.000 personas determina que las nuevas tendencias implican un gran reto para los fabricantes de alimentos y bebidas. El bienestar, el impacto medioambiental, la calidad y la conveniencia, son elementos claves que afectan las decisiones de compra de los consumidores en América Latina. 77% de los consumidores encuestados en la región se preocupan por el bienestar y 48% declararon buscar en sus compras, productos que los ayuden a tener un estilo de vida saludable. (Compañía de Investigación de Mercados, 2014)

Debido a la inestabilidad de precios, la industria panelera ha mostrado avances importantes en innovación y diversificación de productos como son: variaciones de forma en la panela cuadrada, panela pulverizada, granulada, mieles invertidas, saborizadas, panela en cubos, entre otras, siendo la panela un alimento que cumple con las cualidades

y expectativas de tendencias actuales para la alimentación, cabe identificar y valorar como sus nuevas presentaciones han afectado el uso y consumo del producto, así mismo es importante saber por qué estas nuevas presentaciones no han generado una alternativa de comercialización significativa para el sector. Ya que de seguir generando productos y variaciones sin un análisis real de las tendencias de uso y consumo, el sector seguirá enfrentándose a mercados irregulares que no son justos en precios y ocasionan crisis económicas para los productores.

Delimitación

Los cultivos de caña de azúcar destinados a la producción de panela se ubican principalmente en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Boyacá, Santander, Nariño, Caldas, y el Valle del Cauca; estos departamentos aportan el 72% de la producción nacional; así mismo los departamentos de Santander, Boyacá y Cundinamarca contribuyen con el 50% de esa producción nacional especialmente por los altos rendimientos de la Hoya del Rio Suarez (Boyacá y Santander) (Espinal, 2006), debido a estas condiciones productivas, que a su vez acarrear condiciones tecnológicas el proyecto de investigación se desarrollara en el área de la hoya del rio Suarez, zona en la cual se han venido implementando tecnologías avanzadas para alcanzar procesos productivos con calidad.

(FEDEPANELA, 2009) FEDEPANELA ha categorizado los trapiches existentes en tres grandes ramos teniendo como referencia su capacidad de producción; pequeños productores (100 kg de panela/ hora) estos pequeños trapiches en su gran mayoría no cumplen con las normas de fabricación de alimentos por lo que en muchos casos juegan con condiciones precarias de salubridad; grandes productores (Mas de 250kg de panela/ hora) los cuales por sus volúmenes de producción han posicionado marcas propias y cuentan con mercados ajustados y específicos.

Productores de mediana escala (150 a 250 kg de panela/ hora) estas plantas se caracterizan por tener cultivos propios que les garantice la materia prima, así mismo se han encargado de asesorarse en diferentes centros de investigación como CIMPA, CORPOICA, FEDEPANELA, entre otros para diseñar sus plantas de producción, con lo

cual han implementado el uso de tecnología en el proceso productivo como son hornillas con cámara Ward, procesos a base de vapor, molinos con mejor extracción, accesorios de producción en acero inoxidable entre otros, también asumen una preocupación constante por conocer y ejecutar criterios de calidad, en el proceso, y en el producto; estos trapiches no han establecido un mercado propio, lo que está ocasionando la competencia entre éstos y los pequeños productores en el mercado nacional, generando una disputa de precios dada por las condiciones de productividad, ya que los medianos productores originan más panela a más bajo costo. Es por esto que se generó un interés en el trabajo con las plantas de mediana producción, buscando y analizando por qué sus productos no han podido alcanzar mercados ajustados y sostenibles.

Para esto se toma como muestra la producción panelera del municipio del Socorro, (Santander). El Socorro es la capital de la Provincia Comunera, presenta una extensión aproximada de 121.1 Km² y rangos latitudinales entre 700 a 1.800 msnm, con una temperatura promedio de 24°C y precipitaciones entre 1.800 y 2.100 mm anuales. Se encuentra a seis horas de Bogotá y a dos horas y media de Bucaramanga. Su cabecera municipal cuenta con 31.158 habitantes (DANE, 2005). El área rural tiene una extensión de 11.990,5 hectáreas, conformada por 1.223 explotaciones agrícolas y una población estimada de 6.682 habitantes (censo 2005, proyección año 2011) distribuidos en 22 veredas. La producción agrícola del Socorro para el 2012 consiste principalmente en los cultivos permanentes (café, caña de azúcar, cacao y cítricos entre otros) y transitorios (tomate, lulo, pimentón, habichuela, maíz, yuca, plátano, etc.). En comunicación con el representante de Fedepanela para la zona Ing. Wilman Efrén Molina se determinó que el municipio cuenta con 16 trapiches para producción de panela de los cuales 13 funcionan

constantemente. 4 de ellos son trapiches de mediana producción y los otros 9 son pequeños trapiches, algunos con adecuaciones y modificaciones según reglamentación y otros completamente tradicionales; el área sembrada en caña de azúcar es de 600 hectáreas y se estima una producción anual de 2800 toneladas de panela.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación

La investigación es descriptiva, la cual consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En este caso particular se hace la indagación sobre el grupo objetivo de productores de panela en el Municipio del Socorro, para observar el comportamiento del mercado, uso y tendencia de compra de sus productos paneleros, identificando las necesidades y problemáticas del sector.

Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es de tipo mixto ya el proceso de recolectar información y su posterior análisis, se hace por medio de vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo en la aplicación de las encuestas y cualitativo en las entrevistas y análisis del comportamiento de los usuarios involucrando la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa.

Método y técnicas de investigación

El método de la investigación es de tipo inductivo ya que se toma como población muestra los productores paneleros del municipio del Socorro, Santander, en donde se analizara el comportamiento del área de mercadeo, competitividad, productividad, producción y diversificación del producto agroindustrial panela para conocer y determinar una o varias variables del porque se viene afectando negativamente el precio de comercialización del producto, una tendencia nacional.

Fuentes de información primaria

- Encuesta aplicada a los propietarios y/o gerentes de los 11 trapiches en funcionamiento de los 16 existentes en registros; es importante resaltar que en la entrevista que se tuvo con el representante de FEDEPANLA para la zona ing. Wilman Efrén Molina, menciono que según el censo que realizaron en el 2012 existían 16 trapiches en el municipio, de los que se facilitaron los datos, pero al contactar dichos productores para la aplicación de la encuesta se encontró que actualmente solo quedan 13 trapiches en el municipio del Socorro Santander de los cuales solo 11 están en funcionamiento. (Molina, 2015).
- Entrevista con los gerentes de 3 marcas productoras de panela en el municipio del Socorro, Santander.

Fuentes Secundarias

- *Política nacional de competitividad y productividad, documento CONPES*: es un documento en donde se manifiestan las políticas del estado en la mejora de las empresas privadas en términos económicos. “El papel del estado es facilitar los esfuerzos productivos del sector privado. Esta facilitación se puede dar en por lo menos tres niveles: (1) la provisión de bienes públicos que juegan el papel de insumos de producción para mejorar la productividad y competitividad de las firmas colombianas, (2) la promoción de alianzas productivas público-privadas, y (3) el fomento de la dimensión regional de la competitividad. (POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD, 2014)
- *La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica*: en este documento encontramos la caracterización

ocupacional del subsector de la Panela, con énfasis en los entornos tecnológico, geográfico, económico, político y ocupacional, de las diferentes áreas de desempeño de los procesos productivos y de exportación de la panela en sus diferentes presentaciones, (Espinal, 2006) pese a que tiene casi 10 años de publicación y al ser comparado con estudios más recientes como son: estudio de caracterización ocupacional del subsector de la panela, con énfasis en los entornos tecnológico y ocupacional, como primer insumo para la normalización por competencias laborales, de las diferentes áreas de desempeño de los procesos productivos y de exportación de la panela en sus diferentes presentaciones (Rangel, 2007) o la empresarización del sector panelero, factor de desarrollo de la productividad y competitividad (Pérez, 2001) , encontramos que la información se encuentra en términos generales actualizada y que el sector viene presentando el mismo comportamiento durante los últimos 10 años.

- *La agroindustria rural de la panela en Colombia, roles, problemática y nuevos retos:* en este artículo científico que emite Corpoica podemos evidenciar una descripción de sector panelero, similar a los citados anteriormente pero con unas divisiones de las problemáticas donde se incluye además las problemáticas de mercadeo que enfrenta en sector. “La falta de coordinación entre las diferentes regiones paneleras para regular las actividades de producción y comercialización, favoreciendo la acción oligopólica regional de algunos intermediarios que imponen las condiciones de calidad y de precio en que se transa la panela. Por otra parte, la falta de planificación de la actividad productiva hace que se presenten con frecuencia períodos de sobreoferta, con la consecuente depresión de los

precios. Esa ausencia de regulación del mercado también ocasiona que la mayor parte de la panela se venda sin identidad de marca o de origen y que no haya un respaldo de la calidad del producto.” (Borray, 2013)

- *Cadena productiva de la panela, diagnóstico de libre competencia:* industria y comercio realiza una caracterización del producto desde un enfoque de mercadeo y competitividad, haciendo un énfasis al consumo y los consumidores del producto, “Desde el punto de vista de la oferta, los productores no cuentan con poder de mercado, ya que existen alrededor de 39.961 productores de panela a nivel nacional y a que la panela tiene presión competitiva de productos como el azúcar, el aspartame y los edulcorantes. Ante lo anterior, la Superintendencia de Industria y Comercio recomienda tomar especial atención y hacer un seguimiento continuo a este mercado y así detectar rápidamente las prácticas contra la libre competencia que puedan perjudicar a los productores de panela.” A pesar que las políticas públicas pueden normalizar el mercado, pienso que las tendencias alimentarias y de consumo actuales permiten que la panela sea un producto altamente competitivo y debe buscar mercados idóneos para sus características. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2010)

Población

Santander se ha destacado por su elevada producción de panela durante décadas, en el informe de (Agrocadenas, 2012) sostiene que: en el primer semestre de 2012 la producción de panela en los departamentos objeto de estudio, fue de 213.187 Toneladas, destacándose la producción en la Hoya del Río Suarez (Boyacá y Santander) con 122.066 toneladas, aportando el 57% del total de la producción del total de los departamentos

encuestados. Así mismo cabe mencionar que han sido departamentos pioneros en la transformación del uso y consumo de la panela, es así que se puede mencionar marcas como Doña Panela, Loma Dulce, Makariza, panela del Fonce entre otras.

La población objeto de estudio para la aplicación de la encuesta serán los 11 trapiches asentados en el municipio del Socorro, Santander. De igual manera se entrevistó al personal administrativo de tres (3) de las marcas más importantes de la región, las cuales incluyen en su portafolio de productos, variedades para el uso y el consumo de la panela.

Marco de referencia

Marco Teórico

Desde el punto de vista teórico la investigación se enmarca en cuatro temas que se entrelazan, y complementan para darle una orientación al trabajo. Estos son el área de mercadeo, competitividad, productividad, y diversificación del producto agroindustrial.

Mercadeo

La palabra mercadeo es procedente del latín, y más exactamente en el término *mercatus*, es allí donde se encuentra el origen etimológico de la palabra mercado que ahora nos ocupa. Término que es empleado con gran frecuencia en la sociedad actual y que podemos interpretar de diferentes maneras según los autores Jay C. Levinson, la American Marketing Association, Philip Kotler, por ejemplo: ha definido el marketing (mercadeo en español) como “el proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” ((AMA), 2013).

Se considera marketing al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Al principio se limitaba a vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

(Levinson, 1985) En su libro titulado *Guerrilla Marketing*, define: “Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular.” El sentido de esto es: Mercadeo envuelve desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

Actualmente en nuestra economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo" y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción. Como hemos visto toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requieren "mercadear" sus productos o servicios.

El mercadeo consiste en unos procesos administrativos y sociales gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios., en ese orden de ideas (KOTLER, 1996) plantea:

“La actual sociedad se enfrenta a un periodo de cambios vertiginosos provocados por la crisis económica, el cambio climático, la evolución tecnológica... Todos estos factores alteran el comportamiento de las empresas y de los consumidores implicando un replanteamiento en el concepto del marketing.”

Las nuevas tecnologías y el desarrollo de internet y las redes sociales han permitido que los clientes se expresen libremente sobre las empresas y sus experiencias de consumo.

De nada servirá tener la publicidad más bonita, si los valores de la compañía no son creíbles y no forman parte del ADN de ella. (ARMSTRONG, 2003)

KOTLER propone lo que él considera los 10 mandamientos del marketing 3.0:

- Ama a tus consumidores y respeta a tus competidores.
- Sé sensible al cambio, prepárate para la transformación.
- Protege tu marca, sé claro acerca de quién eres.
- Los consumidores son diversos, dirígete primero a aquellos que se pueden beneficiar más de ti.
- Ofrece siempre un buen producto a un precio justo.
- Sé accesible siempre y ofrece noticias de calidad.
- Consigue a tus clientes, mantenlos y hazlos crecer.
- No importa de qué sea tu negocio, siempre será un negocio de servicio.
- Diferénciate siempre en términos de calidad, costo y tiempo de entrega.
- Archiva información relevante y usa tu sabiduría al tomar una decisión.

Los valores y la mejora continua de tu empresa son cada vez más importantes para el cliente o consumidor. Internet y la expansión de las redes sociales facilitan que la gente hable de tu producto o de tu servicio, de su calidad, de su precio pero también de la responsabilidad y del compromiso social de tu marca. El consumidor -que se ve y siente una persona completa a nivel funcional, emocional y espiritual- presiona cada vez más y más a las empresas a avanzar en el camino de la responsabilidad social y del cumplimiento de valores éticos.

Actuar de forma responsable y ética no significa sólo que se done dinero o bienes o que se realicen proyectos o actos benéficos. No, va más allá. Los clientes quieren sentir que cuando compran un producto o un servicio de tu empresa contribuye a hacer algo bueno, contribuyen a tener un mundo mejor.

Las empresas deberán entender que las marcas ya no pertenecen a la compañía. Las marcas pertenecen a los consumidores, a los clientes, a las personas. Éstos quieren sentir que la misión de la marca es su misión. (KOTLER, 1996)

Competitividad

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. También es de advertir que, aunque son conceptos relacionados, competitividad no es competencia. La competitividad es un concepto diferente. Está asociado al éxito al competir, a la excelencia de una empresa, así bien la competitividad se puede entender como la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas, entidades empresariales y corporaciones realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas.

(Haidar, 2012) Define la competitividad como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Podemos entender entonces la competitividad como la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Amparo Moraleda la primera presidente de IBM España y Portugal sostiene en su artículo, La innovación, clave para la competitividad empresarial, que “La integración entre tecnología y negocio es un factor clave para la competitividad de las empresas. Es decir, la tecnología aplicada al ámbito empresarial carece de sentido si no se considera como una herramienta integrada en los procesos de la empresa. Las empresas deben adoptar, por tanto, una política innovadora, donde la tecnología juegue un papel estratégico en el diseño de los modelos de negocio, para convertirse en entidades competitivas, ágiles y eficaces. De esta forma, deben transformarse en organizaciones "bajo demanda", capaces de reaccionar y poder adaptarse ante cualquier cambio interno o de su entorno competitivo” (Moraleda, 2004),

Una forma de enfrentar el mercado actual reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. El éxito no es la tecnología por si sola sino la capacidad convertirla en un instrumento de innovación.

Hay autores que defienden que la tecnología ha dejado de ser un factor diferenciador en la gestión empresarial, que la práctica universalización de la tecnología en las empresas la ha convertido en un elemento común y rutinario, se ha convertido en lo que los anglosajones llaman una “commodity”, un elemento necesario pero tan extendido y generalizado que su valor como herramienta de competitividad ha pasado a ser relativo. Es una visión acertada, pero que se queda a mitad de camino del análisis.

Hay que entrar en la segunda parte. Efectivamente, la mera utilización de tecnología en la empresa no asegura, en sí misma, ventajas competitivas diferenciadoras ni mejoras incrementales en la productividad de una organización. Ahora hemos entrado en una nueva etapa en la que las nuevas fuentes de valor, diferenciación y competitividad se encuentran en esa integración entre tecnología y negocio, para innovar, para integrar los procesos de la empresa y para transformar el conjunto de la organización. (Moraleda, 2004)

Para que una empresa se imponga con éxito a sus competidores por tiempo prolongado, es debido a su eficiencia empresarial, con técnicas nuevas, métodos de gestión, o formas sobresalientes para el cumplimiento de las necesidades de los clientes, como opina (Porter, 1987) “La eficacia empresarial se ha incrementado a lo largo del último decenio de una forma impresionante y, sin embargo, son muchas las empresas que sufren la disminución del rendimiento”.

Productividad

(Casanova, 2008), la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha

producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Según (Nuñez B., 2007) el concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero. La producción, porque en definitiva a través de esta se procura interpretar la efectividad y eficiencia de un determinado proceso de trabajo en lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, en el que necesariamente intervienen siempre los medios de producción, los cuales están constituidos por los más diversos objetos de trabajo que deben ser transformados y los medios de trabajo que deben ser accionados. El hombre, porque es quien pone aquellos objetos y medios de trabajo en relación directa para dar lugar al proceso de trabajo; y el dinero, ya que es un medio que permite justipreciar el esfuerzo realizado por el hombre y su organización en relación con la producción y sus productos o servicios y su impacto en el entorno. Entre los factores a medir en productividad están: la eficiencia, la efectividad, la eficacia, y la relevancia.

(Porter, 1987) Describe una estrategia como “la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras”. Además, dice: “la estrategia no es eficacia operativa”. La eficacia empresarial tal y como la define Porter es la realización de actividades comparables que

tienen que ser mejor que la competencia, por lo que se hace necesario estar mejorando constantemente la eficacia empresarial para poder trabajar con una rentabilidad superior a la media.

Diversificación del producto

La noción de diversificación se utiliza con frecuencia en el ámbito del comercio para nombrar a la estrategia que adoptan ciertas empresas respecto a su oferta de productos. Si una compañía X centraba su propuesta en dos tipos de productos, la diversificación supondrá que pase a ofrecer una cantidad mayor. ¿Qué busca una empresa al apostar por la diversificación? Por lo general, la intención es llegar a nuevos nichos del mercado y generar negocios que, hasta entonces, quedaban fuera de su ámbito de acción. Una empresa que sólo producía alimentos salados puede diversificar su oferta a través de la inclusión de dulces y golosinas, lo que ampliará sus posibilidades de venta.

Una buena “estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado” (Porter, 1987) y la diferencia se hace, de acuerdo con Porter con la elección y selección de buenas estrategias. Así se muestra cómo una empresa puede comercializar su misión, visión y valores haciéndolos llegar a cada uno de los principales interesados esperando que las empresas vean a sus clientes como su punto estratégico de partida y decidan dirigirse a ellos teniendo en cuenta su íntegra dimensión humana y atendiendo a sus necesidades y preocupaciones.

Análisis del sector

(Velasco, 2014) El gremio panelero en Colombia lo conforman más de 20.000 trapiches, 19.050 censados por el Invima y el gremio, que producen 1.300.000 toneladas por año, valoradas en US\$1.000 millones las cuales representan el 7 % del PIB agrícola con una participación del 1,06% en el gasto nacional de alimentos. Hay sembradas 240.000 hectáreas de caña panelera, en 350 municipios de 27 departamentos paneleros tradicionalmente productores (los departamentos con café son únicamente 20). En 70.000 fincas (unidades productivas) existe un promedio de tenencia de la tierra de 3,42 hectáreas. Hoy es el primer renglón generador de empleo rural lícito en el sector agrícola colombiano. Con unos 1.750.000 puestos de trabajo entre directos e indirectos en 27 departamentos y 49 millones de jornales anuales. Ha sido durante toda la historia del país, la panela, una locomotora generadora de empleo muy importante. Desde el punto de vista económico social resulta muy ventajoso que el cultivo de la caña panelera esté más esparcido que el café, porque los beneficios que reporta no se circunscriben a unos pocos privilegiados sino que se distribuyen entre la población campesina. Ninguna otra industria proporciona ocupación regular y constante y medios de vida tan considerables y seguros a una porción tan elevada de colombianos.

El mercado de la panela está regido por los sectores de bajos ingresos, así mismo este público consumidor esta subsanado por los trapiches de pequeña producción. Es por eso que ante la necesidad de incrementar y posicionar el consumo de panela en los estratos altos de la población y en los jóvenes, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural conjuntamente con el Fondo de Fomento Panelero, estructuró el Programa de Promoción

al Consumo, el cual se adelanta mediante una campaña en radio y televisión a nivel nacional y regional enfocada a cambiar la percepción del consumidor frente a la panela.

La panela es un bien “inferior”, esto es, que el consumo se disminuye a medida que se incrementan los niveles de ingresos reales del consumidor. La elasticidad ingreso de la demanda ha sido calculada en $-0,5\%$ por un estudio de (FEDEPANELA Y CORPOICA, 2007), es decir, que ante un aumento del 1% en el ingreso de los consumidores, su demanda disminuye en 0,5%. Además, las deficiencias en la calidad de la panela y la falta de control efectivo sobre el peso y sobre las características fisicoquímicas y microbiológicas de la misma, limitan la expansión del mercado interno y la incursión en mercados internacionales.

Comportamiento del mercado de la panela

(Ariza, 2014) Tenemos un sector de contrastes que viene desarrollándose, fortaleciendo las plantas, ampliando el portafolio de productos, pero esto no se compadece con las cifras económicas del sector. La panela hace dos años el kilo llegó a estar a \$2.000 y hoy está a \$1.000 e inclusive \$900 en zonas como Cundinamarca y Nariño. Ni siquiera estamos cubriendo los costos de producción que ascienden a más de \$1 billón. Las pérdidas por precios bajos pueden ser del orden de los \$300.000 millones en el último año.

El conocimiento del mercado es un factor clave para afrontar las condiciones competitivas en el entorno que se desarrolla. (José María Ferré Trenzano, 1997): No solamente se hace necesario vivir en el mercado cada día y trabajar para, por y con él.

Sino que, además, la oferta de productos de toda empresa debe tratar de aportar algo adicional sobre lo que ofrece su competencia para ser claramente competitiva.

Es así como los productores paneleros han implementado estrategias y productos que les permite estar en concordancia con el mercado y sus cambios. La corporación panelera Doña Panela Ltda., empresa dedicada al diseño, desarrollo, producción y comercialización de endulzantes y bebidas refrescantes e hidratantes naturales instantáneas, elaboradas a base de jugo de caña panelera, ubicada en la región panelera de la hoya del río Suárez en el municipio de Chitaraque Boyacá, zona que representa el 39% de la producción nacional de panela. La empresa ha incursionado en el desarrollo de nuevos productos, sabores y presentaciones, ejemplo de estos son la panelas pulverizadas, las aromáticas de panela en Sachet y los nuevos sabores de los cubos como frutos frescos, naranja, canela, maracuyá, limón, cidrón y yerbabuena. Panela pulverizada natural y de sabores como limón, canela, maracuyá, tiene dentro de su portafolio un producto autóctono y tradicional en nuestra cultura colombiana, tinto endulzado con panela bajo la marca CAFE&PANELA siendo la mezcla de dos de los productos más reconocidos y líderes de la agricultura colombiana.

Otra empresa Santandereana es Makariza S.A. una empresa colombiana cuya oficina principal se ubica en Bogotá y que viene implementando desde hace 5 años una nueva tecnología para la elaboración de la panela con el fin de formalizar el mercado local en el que se producen y consumen cerca de 1.200.000 toneladas de panela al año. Los desarrollos tecnológicos hechos por la empresa se han realizado: en primer lugar, en el proceso de molienda, extracción y limpieza de los jugos con un proceso idéntico al que hacen los ingenios azucareros, y en segunda instancia, en un sistema de transporte para el

producto que ya se encuentra debidamente patentado. En el país la compañía ha explorado el mercado interno, sigue compitiendo con el azúcar que es un producto bastante económico en comparación con la panela, y ha venido trabajando en el desarrollo de nuevos productos fundamentando sus ambiciones en las propiedades funcionales de la panela.

Tendencias de consumo alimentario

(The European Food Information Council, 2006) La principal función de la dieta es aportar los nutrientes necesarios para satisfacer las necesidades nutricionales de las personas. Existen cada vez más pruebas científicas que apoyan la hipótesis de que ciertos alimentos, así como algunos de sus componentes tienen efectos físicos y psicológicos beneficiosos, gracias al aporte de los nutrientes básicos. Hoy en día, la ciencia de la nutrición ha evolucionado a partir de conceptos clásicos, como evitar las deficiencias de nutrientes y la suficiencia nutricional básica, a los conceptos de nutrición "positiva" u "óptima". Las investigaciones han pasado a centrarse más en la identificación de componentes biológicamente activos en los alimentos, que ofrezcan la posibilidad de mejorar las condiciones físicas y mentales, así como de reducir el riesgo a contraer enfermedades. Se ha descubierto que muchos productos alimenticios tradicionales, como las frutas, las verduras, la soja, los granos enteros y la leche contienen componentes que pueden resultar beneficiosos para la salud. Además de éstos, se están desarrollando nuevos alimentos que añaden o amplían estos componentes beneficiosos, por las ventajas que suponen para la salud y sus convenientes efectos psicológicos.

El concepto de alimentos funcionales nació en Japón. En los años 80, las autoridades sanitarias japonesas se dieron cuenta que para controlar los gastos sanitarios, generados por la mayor esperanza de vida de la población anciana, había que garantizar también una mejor calidad de vida. Se introdujo un nuevo concepto de alimentos, que se desarrollaron específicamente para mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades.

Las propiedades nutricionales de la panela la ubican dentro de un alimento funcional ya que la panela es muy distinta de azúcares tradicionales como el azúcar. Es un producto funcional porque además de sacarosa, glucosa y fructosa, contiene vitaminas, minerales y antioxidantes, muy importantes hoy en día en el entendido que un 25% de la población del mundo sufre de la llamada hambre oculta, que consiste en la insuficiencia de nutrientes. (Jaffe, 2014) De Panela Monitor, una iniciativa de innovaciones alimentarias creada en Venezuela para compartir y recopilar información acumulada sobre la panela, sostiene que las propiedades funcionales y de salud de dicho producto incluyen entre muchas otras: prevención de la caries, efectos inmunológicos, es un antioxidante natural, es eficaz en la prevención de la diabetes y la hipertensión, fortalece los huesos, reduce la anemia por deficiencia de hierro.

El consumidor actual quiere comer mejor y es cada vez más consciente del origen de sus alimentos, la industria necesita cambiar el azúcar blanco o el syrup de maíz por ingredientes saludables y por eso la panela es una alternativa ideal. La dificultad en su desarrollo ha estado en los pocos avances en innovación que se han realizado en torno a la panela, el déficit de información que tiene la población sobre el producto y la visualización del mismo ante mercados nacionales en los no consumidores del producto y en mercados internacionales.

durante la época colonial, con una población de 12.000 habitantes en el siglo XVIII, por lo que pasó a ser capital de la provincia del mismo nombre (Alcaldía del Socorro, 2000).

En el municipio del Socorro converge la producción agropecuaria de los municipios aledaños, para su posterior comercialización a nivel local, nacional e internacional, como en el caso del café y la panela. El área rural tiene una extensión de 11.990,5 hectáreas, conformada por 1.223 explotaciones agrícolas y una población estima de 6.682 habitantes (censo 2005, proyección año 2011) distribuidos en 22 veredas.

La producción agrícola del Socorro para el 2012 consiste principalmente en los cultivos permanentes (café, caña de azúcar, cacao y cítricos entre otros) y transitorios (tomate, lulo, pimentón, habichuela, maíz, yuca, plátano, etc.).

En los años 90, gracias al primer censo agropecuario realizado por la Unidad Municipal de Asistencia Técnica UMATA del Municipio, se comienza a estructurar la primera información de la actividad panelera en El Socorro. Era entonces el primer renglón productivo del municipio (UMATA del Socorro, 1994), abarcando un área de 1.380 hectáreas, mayoritariamente de propiedad de grandes hacendados que cultivaban mediante sistemas de aparcería. Para la época, existían 22 trapiches, entre los cuales un pequeño segmento (2 de ellos) desarrollaban sus actividades de forma industrial, mientras que los restantes lo hacían mediante procesos más artesanales, menos eficientes y con capacidades de producción inferiores a 150 kg/panela/hora. Trece de los trapiches eran de propiedad de grandes hacendados y nueve de propietarios de pequeñas unidades productivas.

A mediados de la década del 2000 cada una de las siguientes entidades, la Corporación Colombia Internacional (CCI), las encuestas agropecuarias de la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de Santander, los Registros de Usuarios de Asistencia Técnica (RUATS) del CPGA Comunero y la EPSAGRO Bertrand Russell, brindan una información, lamentablemente poco coincidente, relativa a áreas, hectáreas sembradas y número de trapiches, indicando en total 16 unidades productivas.

Según el Diagnóstico Agropecuario del Plan de Desarrollo Municipal del Socorro 2000, elaborado por la misma administración, el área cultivada en caña panelera se redujo en un 29,49%, es decir, a 973 hectáreas en relación con 1994. En dicho documento se reporta la existencia de 13 trapiches, de los cuales 8 son de grandes haciendas tradicionales y 5 de pequeños productores.

La encuesta nacional panelera 2004-2005, llevada a cabo por (FEDEPANELA, 2009) para el departamento de Santander, determinó que en el municipio del Socorro existían 631 hectáreas sembradas y 12 trapiches paneleros. Un censo posterior realizado a mediados de 2008 por el Centro Provincial de Gestión Agroempresarial Comunero (CPGA Comunero), a través del Registro de Usuarios de Asistencia Técnica (RUAT), reportó la existencia de 11 fincas paneleras con trapiche y de 9 familias cultivadores de caña que la procesaban en trapiches vecinos, con un total de 506 hectáreas sembradas en caña panelera.

En comunicación con el representante de FEDEPANELA (Molina, 2015) para la zona se determinó que el municipio para el año 2014, cuenta con 16 trapiches para producción de panela de los cuales 11 funcionan, con un área aproximada sembrada de 600 hectáreas

y una producción de 2800 toneladas por año. Lo que lleva a concluir que pese a la disminución de número de hectáreas sembradas en caña panelera, la producción en kilos de panela ha aumentado por la tecnología implementada en los cultivos y procesos de transformación.

Base de datos trapiches		
Municipio de Socorro, Santander.		
	Razón social	Propietario
1	Pedro Elías Acevedo	Pedro Elías Acevedo
2	María Adela Patiño de Castillo	María Adela Patiño de Castillo
3	Alto de Reinas	Wilson Peña Gonzales
4	Deysi Pico	Deysi Pico
5	Esperanza Becerra García	Esperanza Becerra García
6	Ernesto Rodríguez	Ernesto Rodríguez
7	Finca el Triunfo	Socorro Carreño Miranda
8	Comercializadora Villa Isabel Ltda.	Elsa María Quintero de Arenas
9	Argemiro Aguilar y Cía.	Argemiro Aguilar y Cía.
10	Juan Francisco Rivero y Alonso Benítez	Juan Francisco Rivero y Alonso Benítez

11	Pablo Benítez Beltrán	Pablo Benítez Beltrán
12	José Antonio Rivero Cardozo	José Antonio Rivero Cardozo
13	Luis José Peña Jiménez	Luis José Peña Jiménez

Tabla 1. Información tomada de la plataforma de FEDEPANELA

Marco Legal

- Resolución número 2546 de 2004 del ministerio de salud: (Agosto 6) Por la cual se establece el reglamento técnico de emergencia a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano y se dictan otras disposiciones.
- Decreto número 1774 de 2004 del ministerio de agricultura y desarrollo rural: (junio 2) Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela.
- Resolución número 779 de 2006 del ministerio de protección social: (marzo 17) Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano y se citan otras disposiciones.
- Resolución número 3462 de 2008 del ministerio de protección social: (Septiembre 11) Por la cual se modifica el párrafo del artículo 9° y el artículo 15 de la Resolución 779 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

- Resolución 2008029671 de 2008 del Invima: (octubre 20) Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Por la cual se establece el procedimiento para la Inscripción de los Trapiches Paneleros y las Centrales de Acopio de Mieles Vírgenes procedentes de Trapiches Paneleros.
- Resolución numero 0432: (21 mayo.de 2001) de la superintendencia de industria y comercio: “Por la cual se elimina la obligatoriedad de algunas Normas Técnicas Colombianas Oficiales Obligatorias”
- Ley 788 de 2002: por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal de orden nacional y territorial, gravó la panela con un IVA de 7%, a partir del 1º de enero de 2003.
- Partida alancearía de la panela 17.01.11.10.00: Para facilitar el comercio internacional de la panela, disminuir costos en las operaciones y hacer más ágil la comparación y el análisis de las estadísticas, el Comité del Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), adoptó una enmienda para la partida 17.01, que permitirá que la panela cuente con su propia sub partida arancelaria.
- Ley 40 de 1990: Por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero.

Marco conceptual

Es fundamental conocer e identificar los conceptos técnicos la agroindustria de la panela, el mercadeo y la innovación y diversificación del producto, a fin de lograr un desarrollo preciso y un entendimiento del trabajo:

- **Alimento funcional:** el concepto de alimentos funcionales nació en Japón. En los años 80, las autoridades sanitarias japonesas se dieron cuenta que para controlar los gastos sanitarios, generados por la mayor esperanza de vida de la población anciana, había que garantizar también una mejor calidad de vida. Se introdujo un nuevo concepto de alimentos, que se desarrollaron específicamente para mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades.
- **Cimpa:** convenio de investigación para el mejoramiento de la industria panelera que nació suscrito entre los gobiernos de Colombia y Holanda, actualmente pertenece a la entidad Corpoica de quien recibe los fondos para su funcionamiento.
- **Comercialización:** considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- **Competitividad:** es la capacidad de generar riqueza en una economía a través de la productividad por tanto la competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena de producción localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad.

- Consumidor: personas que compran bienes o servicios para su propio uso personal o el de su hogar, con el fin de satisfacer necesidades estrictamente no lucrativas.
- Corpoica: es una corporación mixta, de derecho privado sin ánimo de lucro, creada por iniciativa del gobierno nacional con base en la ley de ciencia y tecnología para fortalecer y reorientar la investigación y la transferencia de tecnología en el sector agropecuario, con la vinculación y participación de sector privado.
- Cultivos no propios: cuando los trapiches no cuentan con tierra suficiente en la que puedan cultivar la caña de azúcar compran la materia prima a parceleros cercanos y dividen las ganancias según acuerden en la compra.
- Cultivos propios: los trapiches cuentan con tierras suficientes para tener sus propios cultivos de caña de azúcar.
- Edulcorante: un sustituto del azúcar o edulcorante es un aditivo para los alimentos que duplica el efecto del azúcar, pero que usualmente tiene menos energía. Algunos extractos del azúcar son naturales y algunos son sintéticos. Aquellos que no son naturales en general son conocidos como edulcorantes artificiales.
- Endulzante: la panela es considerada el azúcar más puro ya que se obtiene de la evaporación de los jugos de la caña y la consiguiente cristalización de la sacarosa. Al no sufrir ningún refinado, ni centrifugado, ni otro tipo de procedimiento químico obtenemos un alimento, que a diferencia del azúcar blanco, conserva todos los nutrientes de la caña de azúcar.

- Fedepanela: es una organización nacional de carácter gremial, integrada por los productores de panela dentro del territorio de la república de Colombia.
- Innovación: capacidad continuada que todos tienen para generar novedad eficiente con miras a incrementar la rentabilidad y generar sostenibilidad de la organización en el tiempo.
- Invima: es una institución oficial de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos.
- Panela en bloque: (cuadrada, rectangular y/o redonda): es aquella que tiene forma geométrica de un paralelepípedo, tubular o en pirámide.
- Panela pulverizada: es aquella que se obtiene a partir de la intervención en el proceso cuando la panela es una masa blanda a partir de un batido se seca en gránulos.
- Panela saborizada: es aquella panela sea pulverizada o en bloque a la que se le adiciona sabor por medio de esencias.
- Panela: es un alimento obtenido de la caña de azúcar que, mediante ebulliciones sucesivas (proceso físico), pierde humedad y se concentra para formar una masa blanda y dúctil que al enfriarse se solidifica en bloques.
- Productividad: puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.
- Trapiche panelero: establecimiento donde se extrae el jugo de la caña de azúcar y se elabora la panela.

- Ventaja competitiva: condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficaz que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma distintiva que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio.

Recolección y procesamiento de la información

La información se recolecto de manera directa por medio de la aplicación de encuestas, a 11 trapiches ubicados en el municipio del Socorro, Santander. Posteriormente se practicaron entrevistas y visitas a las empresas Makariza, Loma Dulce y Doña Panela.

La encuesta se enmarco dentro de los cuatro temas que se vienen desarrollando dentro del trabajo teórico: mercadeo, competitividad, productividad, y diversificación del producto agroindustrial. Dentro de ellos surgen otros conceptos complementarios que nos ayudan a entender el comportamiento del sector productivo. A continuación mostraremos el procesamiento de la información, el cual se realizó por tabulación mediante Excel, expresado en gráficas y diagramas donde se compararon las variables para su posterior análisis.

Producción

Una vez realizado el proceso de tabulación de la información, se observa que es mayor la cantidad de productores que llevan décadas en la fabricación del producto panela, el otro grupo que representa el 30% de los productores, se encuentra en un margen de tiempo inferior a los 10 años, por lo que se puede decir son relativamente nuevos en el sector. Dado este resultado, parece pertinente un análisis comparativo, entre los productos realizados por los productores de mayor tiempo en el mercado y los productos realizados por los productores de menor tiempo.

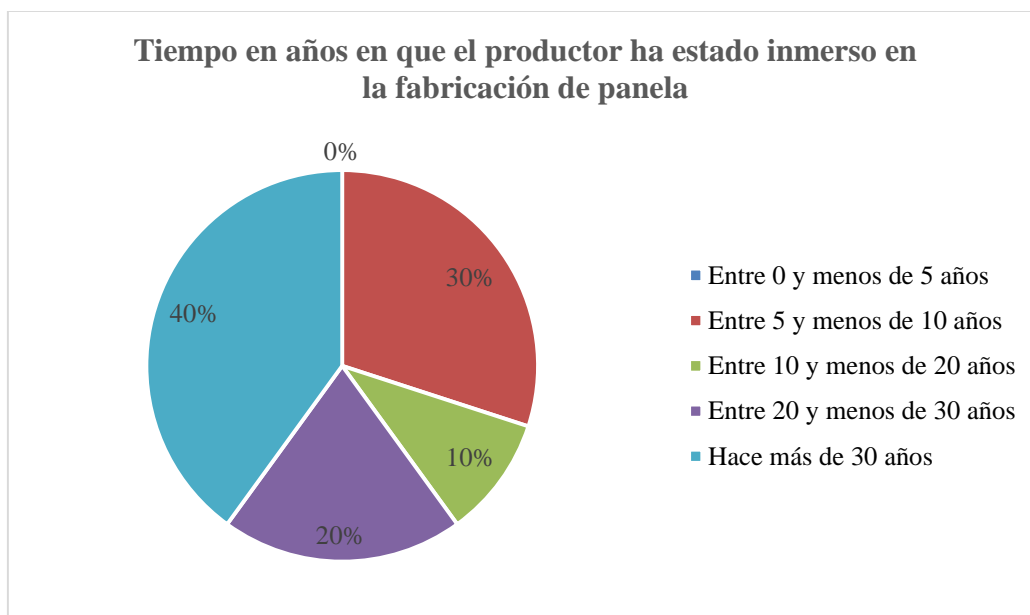


Figura 2. Tiempo en años en que el productor ha estado inmerso en la fabricación de panela

Productividad

Al comparar las condiciones de productividad, con respecto a los años que llevan los productores en el mercado, se puede identificar que: son los productores que llevan menor tiempo en el sector, los que cumplen con mejores condiciones de productividad, reflejado en la mayor calidad del producto, mejores condiciones laborales entre otros.

Condiciones de productividad:

- a. Realiza procesos de limpieza en el corte y transporte de la caña.
- b. Utiliza herramientas para el transporte de la caña diferentes al animal.
- c. Las áreas en su planta de producción están definidas y delimitadas.
- d. Tiene filtros de pre limpieza y limpieza.
- e. El cuarto de moldeo de su planta tiene enchape.

- f. Cuenta con la señalética de prevención respectiva según corresponde a cada área.
- g. Realiza procesos de limpieza a las áreas húmedas durante el proceso de molienda.
- h. Cuenta con una bodega para guardar el producto terminado.

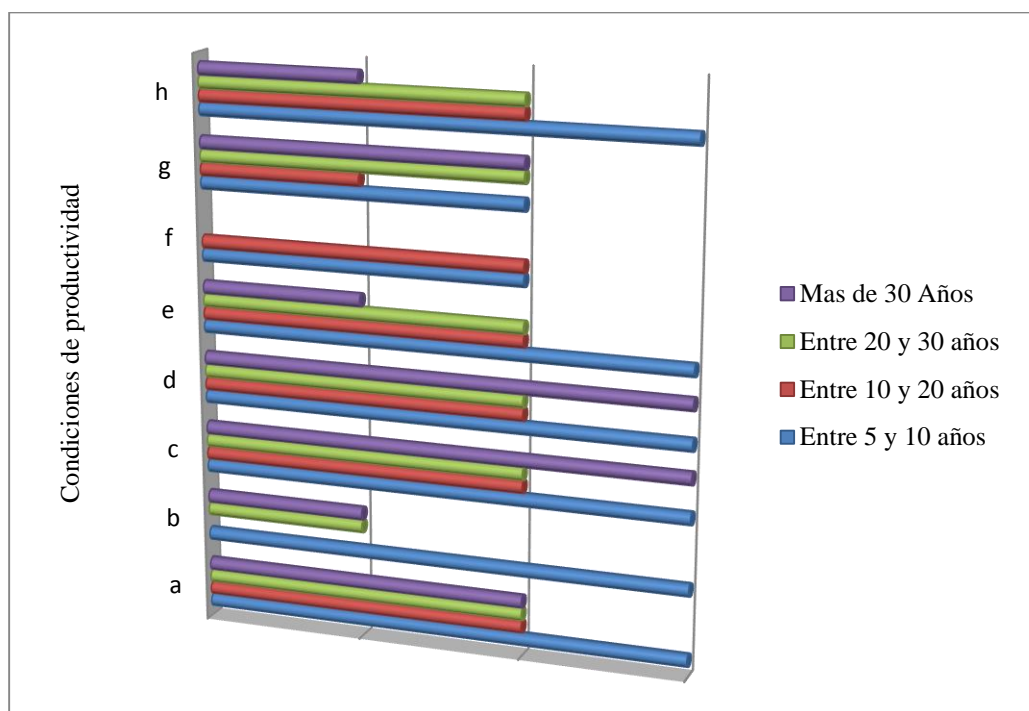


Figura 3. Condiciones de productividad del sector panelero en el municipio del Socorro, Santander.

Diversificación del producto panela

Tipo de productos elaborados, durabilidad en años del producto y ventas.

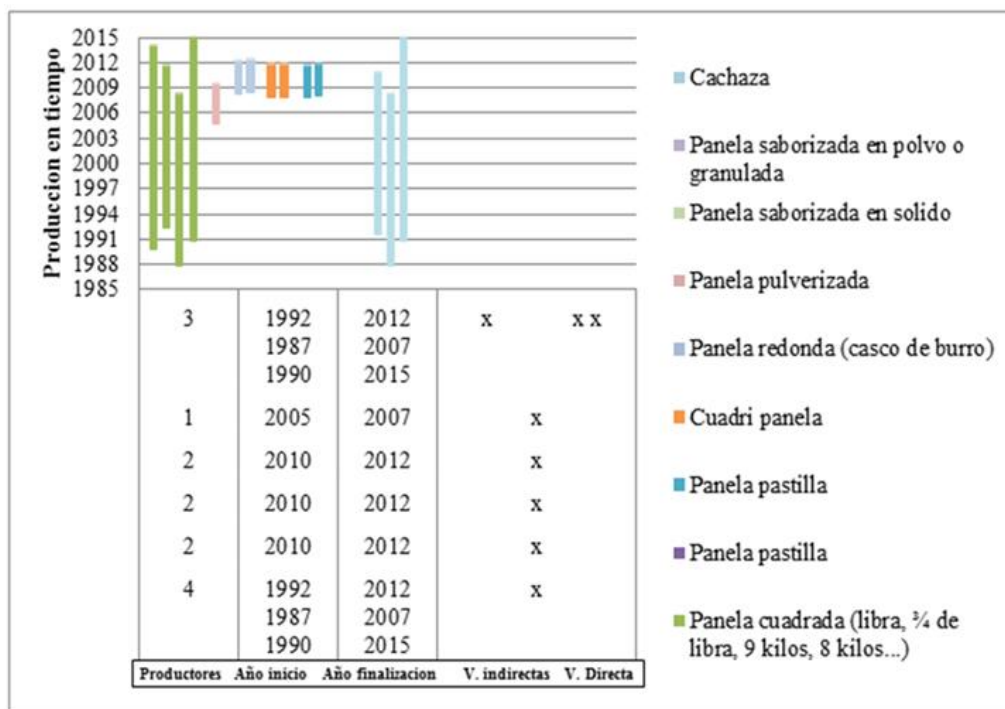


Figura 4. Productores de más de 30 años

Observaciones: no se especifica por qué no se tiene diversidad de productos.

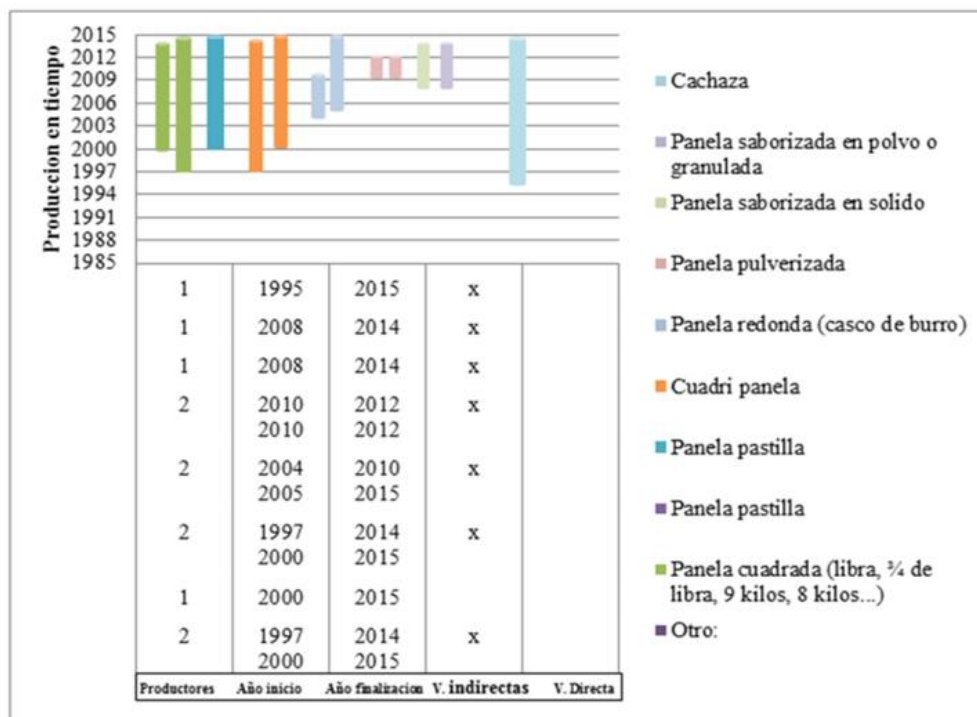


Figura 5. Productores entre 20 y 30 años

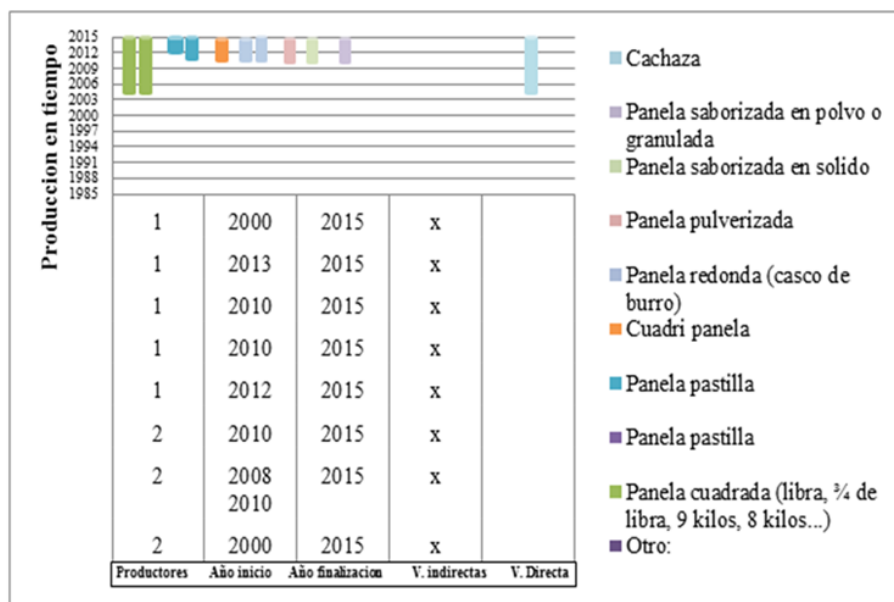


Figura 6. Productores entre 10 y 20 años

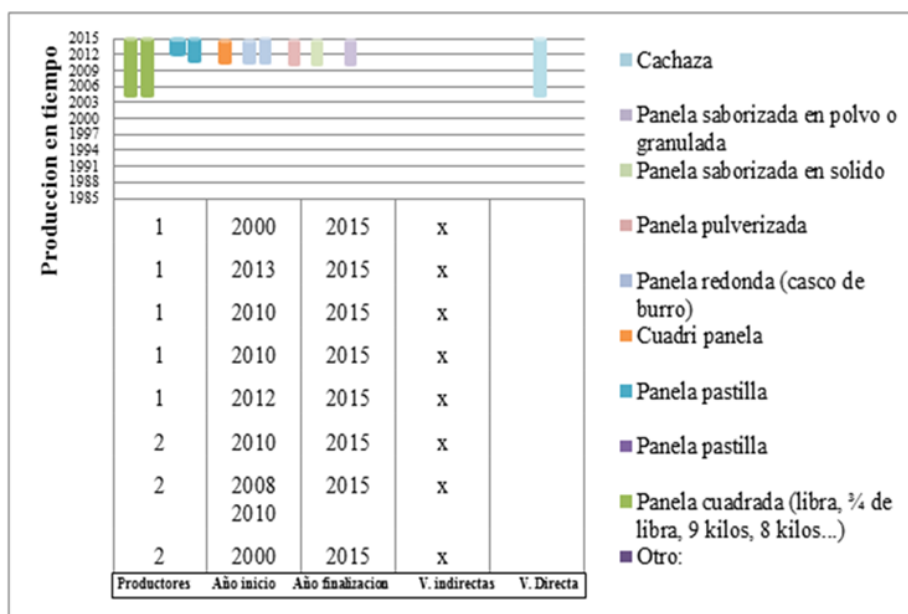


Figura 7. Productores entre 5 y 10 años

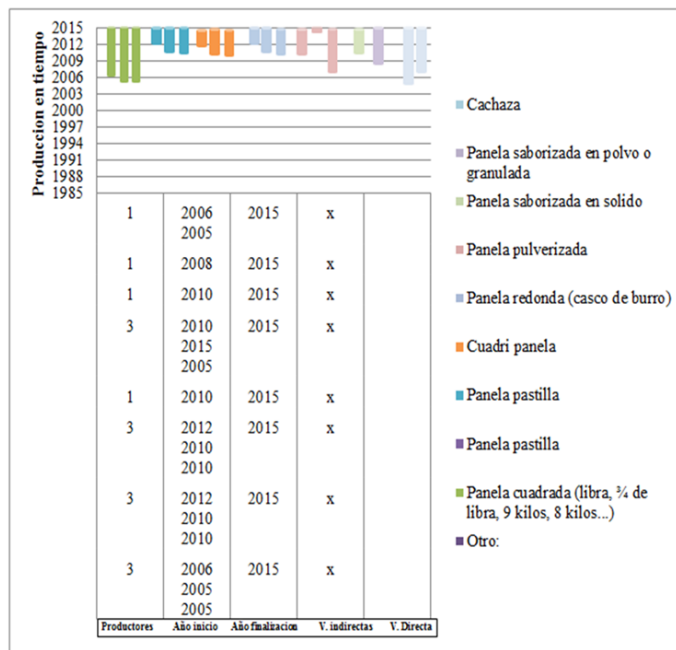


Figura 8. Productores entre 5 y 10 años

Mercadeo:

De los productores encuestados un 27% afirma que la panela producida es empleada por la industria como materia prima para la elaboración de otros productos:

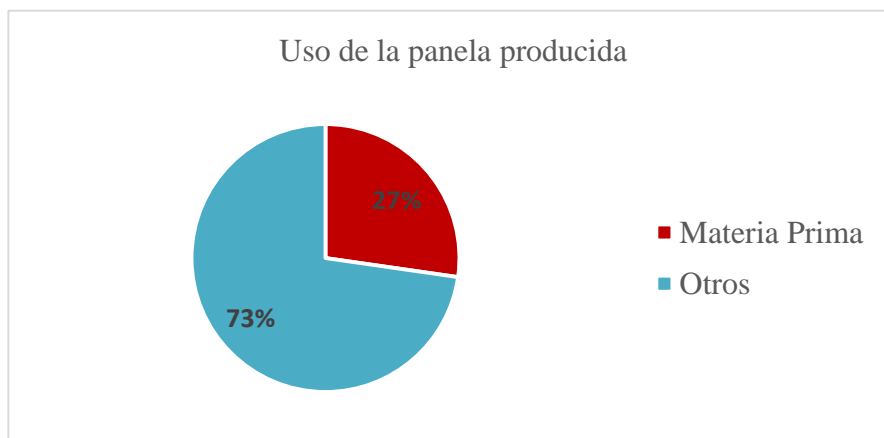


Figura 9. Uso como materia prima de la panela

Las panelas que son empleadas como materia prima son empleadas en la industria de la panificación y concentrado para animales.

De los 11 productores solamente uno de ellos dedica el 70% de su producción a la fabricación de productos diversificados de panela, es así como podemos ver que en la gran mayoría se fabrica el producto tradicional como lo es panela en bloque.

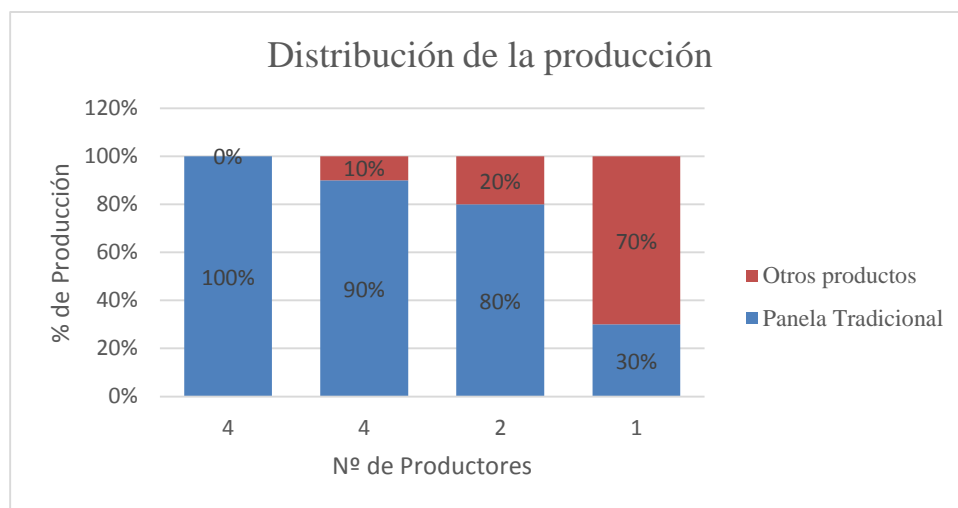


Figura 10. Cantidad de productos diversificados vs cantidad de productos tradicionales

La mayoría de los productores presentan un único canal de distribución inmediato por medio de distribuidores mayoristas en la región, siendo éste quien determina los índices de satisfacción respecto al producto, por lo cual no se hace necesaria la aplicación de instrumentos de medición.

Por otra parte la totalidad de los encuestados manifiestan no conocer los estudios de mercado del sector.



Figura 11. Realiza seguimiento a la satisfacción de sus clientes

Es importante destacar que de los 11 productores encuestados tres (3) conocen los trámites requeridos para la exportación del producto panela, sin embargo, solamente dos (2) de los 11 productores han exportado panela en bloque tradicional a los Estados Unidos.

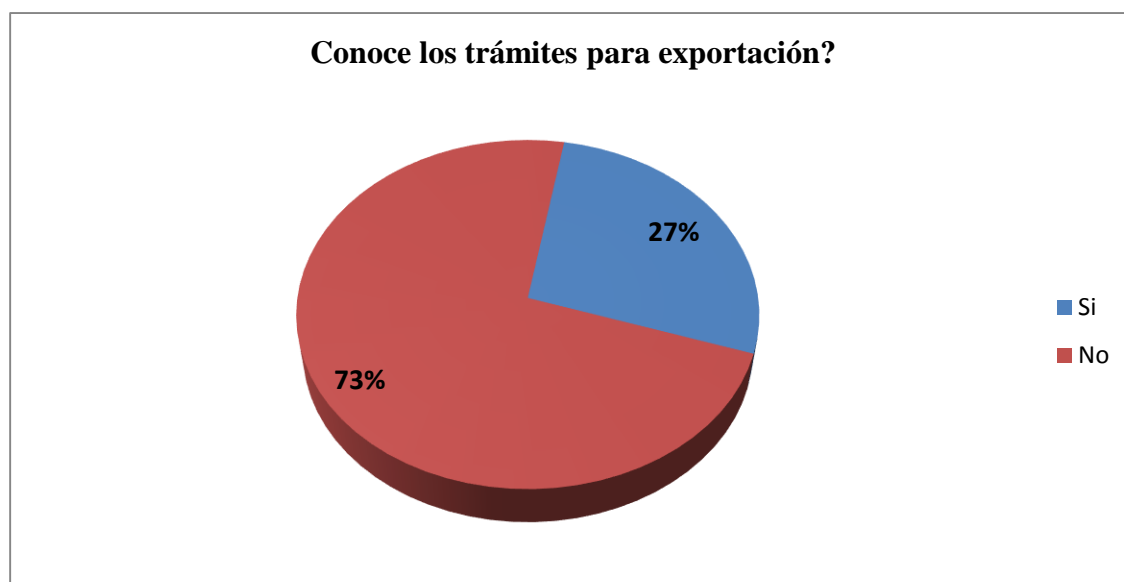


Figura 12. Porcentaje de productores con acercamientos para conocer los trámites requeridos para la exportación de panela

Competitividad.

Al analizar la competitividad del sector, se observa que un 85% de la muestra empacka la panela en bloque sólida en polipropileno termo-encogible, debido a que la resolución 779 de 2006, así lo reglamenta, sin embargo, los productores no están conformes con el uso de este tipo de empaques ya que es muy costoso y dispendioso en el uso. La panela pulverizada y la cachaza son empackadas en bolsas plásticas o de papel y en canecas plásticas, de conformidad con las características del producto y las necesarias para su preservación.

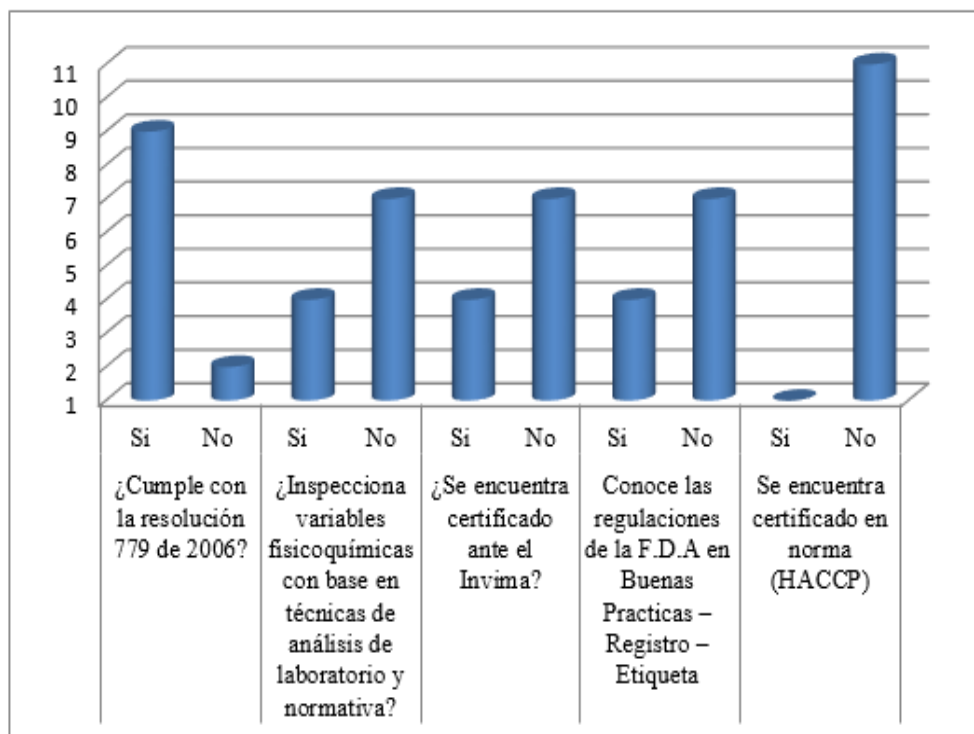


Figura 13. Acondiciona el producto de acuerdo con criterios técnicos de calidad

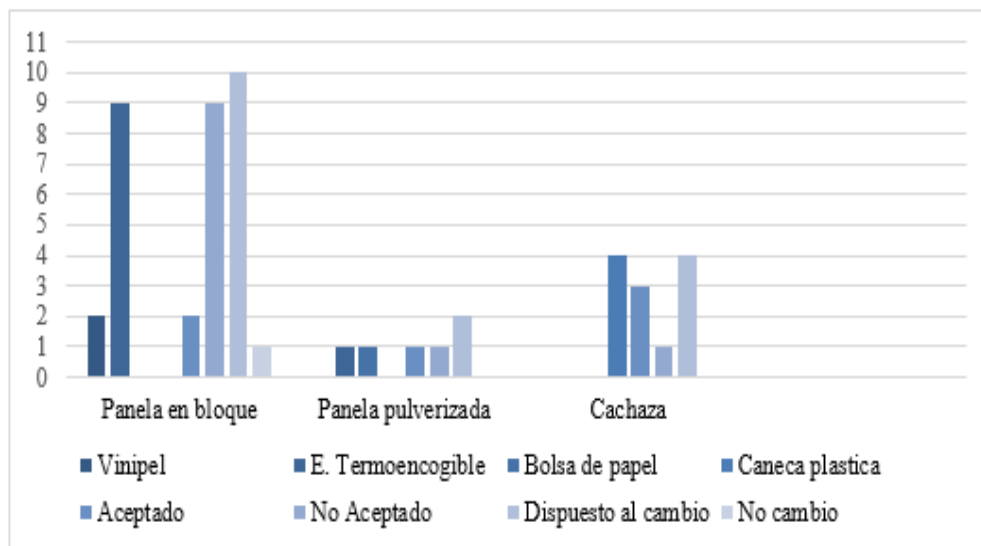


Figura 14. Tipo de empaque que utiliza y que grado de aceptación tiene

Entrevista

La entrevista se realizó a tres marcas (Loma Dulce, Doña Panela, Makariza) de panela reconocida en la hoya del río Suárez que se han dedicado a la elaboración de nuevos productos de panela:

- ¿Hace cuántos años fabrica usted panela?

Doña panela es una empresa pionera en el gremio con más de 20 años en el mercado panelero, desde sus inicios se ha caracterizado por el desarrollo de productos revolucionarios tanto en la producción como en el consumo. Loma Dulce con 9 años y Makariza con 6 años en el mercado son empresas relativamente nuevas que cuentan con instalaciones modernas y que cumplen con la resolución, inician como empresas tradicionales dedicadas a la fabricación de panela en bloque y debido a la crisis económica

del sector de la panela y en el afán de dar opciones de mercadeo a sus productos, deciden transformar su producción y desarrollar nuevas tecnologías y productos de panela.

- ¿Qué productos fabrican actualmente en la empresa a base de panela?

Doña panela ha sido tradicionalmente productora de panela en cubos, los cuales se caracterizan por su forma y uso en el consumidor, actualmente también tienen panelas pulverizadas con sabores y panela tradicional, Makariza ha desarrollado un tecnología avanzada que le permite obtener panela pulverizada de alta calidad no obstante también fabrica panela tradicional, Loma Dulce es una empresa dedicada a la producción de bebidas instantáneas a base de panela pulverizada, también ha incursionado en el mercado con la producción de dulces de panela y panela tradicional.

- ¿Producen o adquieren panela en bloque tipo tradicional para comercialización?

Si, los mayores volúmenes de producto los venden en la presentación de panela tradicional.

- ¿En volumen de ventas que porcentaje de panela venden en panela en bloque tradicional y que cantidad en productos derivados?

Las empresas respondieron que había fluctuación mensual en el mercado según el producto requerido, al hacer un promedio anual Doña Panela sostiene que llega a vender 50% panela tradicional 50% otras presentaciones, mientras que Makariza vende 60% panela tradicional y 40% panela pulverizada y Loma Dulce vende 60% panela tradicional y 40% otras presentaciones.

- ¿Ha conseguido nuevos mercados a partir de los productos derivados de panela o vende los productos derivados y la panela en bloque al mismo comprador?

No, las respuestas de Doña panela y Loma Dulce fueron que los productos derivados de panela se venden por lo general al consumidor final o grandes superficies mientras que la panela en bloque se vende a compradores tradicionales o intermediarios y en ocasiones a grandes superficies. Mientras que en Makariza dijeron que realizan la comercialización de la panela tradicional y en bloque de la misma manera, una parte para compradores tradicionales otra para ventas directas y otra a grandes superficies.

- ¿Qué estándares de calidad se manejan en la empresa?

Las tres empresas cuentan con registro Invima para sus plantas de producción, así mismo cumplen con la resolución 779, están pensando en certificaciones internacionales y la empresa Makariza se encuentra en proceso de certificación de ISO 9001:2008.

- ¿Realizan controles de trazabilidad a los productos?

En las tres empresas realizan la producción por lotes de fabricación para todas las presentaciones, esto está impreso en el empaque lo que permite llevar un control sobre los productos distribuidos.

- ¿La crisis en los precios de la panela los ha afectado?

Las empresas admiten que si se ven afectadas por la baja en el precio, ya que deben bajar a sus productos también y hacerse competitivos con calidad y cantidad de producción. Adicionalmente manifiestan que lo que más los afecta es la competencia

desleal, ya que ellos han hecho grandes inversiones para mantener sus plantas de producción cumpliendo con la normatividad, desarrollando nuevas tecnologías, desarrollando productos y las empresas que producen productos de calidades altamente defectuosas siguen funcionando sin ningún control. Dice Andrés Ribero accionista de Loma Dulce. “ahí es donde está el problema, si seguimos compitiendo con productos que personalmente me parecen dañinos para el organismo, porque adicionan químicos, porque no realizan procesos con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), porque no pagan a sus empleados lo justo”.

- ¿Considera importante la presentación del producto en términos de branding?

Las empresas mencionan que para su quehacer agroindustrial esto es lo más lejano y costoso pero a su vez es lo que les ha permitido salir de los mercados locales y posicionarse como empresas de calidad ante los ojos de los consumidores.

- ¿Considera que el empaque y presentación del producto influye directamente en la forma del uso y consumos del mismo?

Sin lugar a duda, por ejemplo explica Andrés Ribero una bolsa Ziploc influye en el tipo de cliente que compra tu producto, así mismo manifiestan que el sector está atrasado en el tema de empaques, ya que la única opción que existe para el empaque de la panela tradicional es el empaque de termo encogido, el cual requiere de gran cantidad de personal para su uso y fuera de eso se aleja de las políticas ambientales, generando un mayor volumen de desechos al consumidor del producto, yendo en contravía con la propuesta de productos tradicionales y poco contaminantes, que se quiere manejar con la panela.

- ¿Ha exportado? ¿A dónde? ¿Qué tipo de producto?

Doña Panela y Makariza si han realizado exportación de panela en cubos y tradicional a Estados Unidos, y muestran interés de iniciar gestiones para alcanzar el cumplimiento de normas técnicas para exportar a nuevos mercados.

- ¿Cuenta con certificaciones internacionales? ¿Cuáles?

Ninguna de las empresas entrevistadas manifiesta tener actualmente certificaciones internacionales.

- Perspectiva del sector en 10 años:

Andrés Ribero coincide con el secretario Técnico Cadena Caña-Panelera Marco Tulio Pérez en la necesidad de la empresarización del sector panelero, mencionan que fuera de la competencia desleal la empresarización de las explotaciones agroindustriales es un factor de desarrollo de la productividad y competitividad, “si todos fabricamos panela de calidad, el consumidor dará el reconocimiento que el producto merece”. Makariza por su parte opina que el futuro de la panela está en la producción de panela pulverizada, y sus productos derivados.

Análisis del comportamiento que ha tenido el mercado de la panela y sus productos derivados en los últimos 10 años, en el municipio del Socorro, Santander

“Los comercializadores mayoristas en la cadena de la panela se caracterizan por tener un contacto directo con los productores y se definen como aquellos actores que distribuyen, tanto a nivel nacional como internacional, grandes volúmenes de los productos comercializables, como lo son la panela en bloque, la panela pulverizada y la panela en cubos (Castellanos, 2010) Estos comercializadores compran la panela a los productores y despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de cadena. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2010 - 2012)

Los compradores mayoristas compran a los productores la denominada “carga” o actualmente el kilo de panela, estos se encargan de entregar el producto a los canales de comercialización que llegan hasta el consumidor final. Según la súper intendencia de industria y comercio se estima que aproximadamente existen entre 15 o 20 intermediarios en todo el país (Superintendencia de Industria y Comercio, 2010 - 2012). En el municipio del Socorro Santander se cuenta con 3 compradores mayoristas reconocidos, estos mismos, son los que manejan el mercado en el territorio de la hoya del río Suarez.

De otra parte, los comercializadores minoristas en la cadena de la panela y su agroindustria “son aquellos actores que distribuyen los productos derivados de la actividad productiva en pequeñas cantidades” (Castellanos, 2010) Estos comercializadores en el caso del Socorro son algunos de los mismo productores que por condiciones de calidad y de diversificación de producto han podido vender la panela al

consumidor final, principalmente en las grandes superficies, supermercados e hipermercados, así como las tiendas locales y detallistas de abarrotes. Esto para sus productos derivados o presentaciones de panela novedosas como la cuadri panela o panela de pastilla así como las pulverizadas y panelas saborizadas, pero aun venden más del 50% de su producción en panela en bloque tradicional a compradores mayoristas.

Así mismo, al comparar los datos de las encuestas y entrevistas se encuentra que la producción de panela se destina principalmente al consumo doméstico y en pequeñas cantidades a la industria, específicamente para la fabricación de concentrados animales y la industria de la panificación (panelas pulverizadas). También se logra determinar que la producción de panela ha venido disminuyendo, y tienden a disminuir aún más los trapiches de producción, es decir hoy en día existe menor cantidad de trapiches pero mayor cantidad de plantas con condiciones adecuadas de producción, en el municipio del Socorro se tenía registro hasta el 2009, de 16 trapiches de panela, actualmente y luego de las encuestas podemos determinar que, el municipio cuenta con 11 trapiches, ya que 3 de los 16 han sido cerrados y remplazados por cultivos de café y o ganadería, de los 11 que subsisten, 4 son plantas de mediana producción, registrados ante Invima y con cumplimiento de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), 3 son trapiches con algunas adecuaciones tecnológicas que los diferencia de los tradicionales pero que aún no les permite ser competitivos y generar productos de calidad, y 4 trapiches tradicionales sin ninguna adecuación tecnológica, no cumplen con certificaciones, ni cumplen las normas mínimas de higiene. Pese a las diferencias que existe en temas de infraestructura en los trapiches del municipio, una generalidad que diferencia la hoya del río Suarez y en este caso particular al Socorro es la tenencia de la tierra, ya que al promediar el número de

hectáreas censadas en el cultivo de la caña daría un promedio de más de 40 hectáreas por productor, también es importante mencionar que todos los productores cuentan con su propio trapiche.

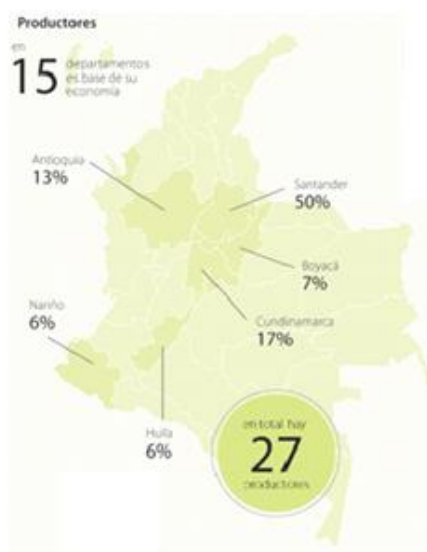


Figura 15. Departamentos productores de panela en Colombia

La disminución en las ventas de la panela puede ser explicada por el cambio de preferencias y hábitos alimenticios de los consumidores, tal como lo afirma (Castellanos, 2010). Cabe mencionar que múltiples autores afirman que el consumo de panela está siendo desplazado por otros productos sustitutos directos como el azúcar y los edulcorantes sintéticos, e indirectos como las bebidas gaseosas y los refrescos artificiales de bajo valor nutritivo. Siendo esta una realidad que afecta el sector, también es aquí donde está la clave y el futuro de la panela, ya que si se hace denotar al consumidor final las cualidades y bondades del producto panela podría convertirse en un alimento de tendencia para su consumo.

Una de las problemáticas que viene enfrentando el sector panelero está dada por la fluctuación en los precios, que viene marcada desde el 2013 por un promedio de precios bajos. (Velasco, 2014) Problemática que no se ha presentado de manera distinta en el municipio del Socorro. “El gremio panelero en Colombia lo conforman más de 20.000 trapiches, 19.050 censados por el Invima y el gremio, que producen 1.300.000 toneladas por año, valoradas en US\$1.000 millones las cuales representan el 7 % del PIB agrícola con una participación del 1,06% en el gasto nacional de alimentos. Hay sembradas 240.000 hectáreas de caña panelera, en 350 municipios de 27 departamentos paneleros tradicionalmente productores (los departamentos con café son únicamente 20). En 70.000 fincas (unidades productivas) existe un promedio de tenencia de la tierra de 3,42 hectáreas.

Hoy es el primer renglón generador de empleo rural lícito en el sector agrícola colombiano. Con unos 1.750.000 puestos de trabajo entre directos e indirectos en 27 departamentos y 49 millones de jornales anuales. Ha sido durante toda la historia del país, la panela, una locomotora generadora de empleo muy importante.” (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. , 2006)

No obstante y pese a la importancia que el sector panelero representa para el país en temas de empleo son persistentes las noticias negativas en materia de precios y homogeneidad del sector por ejemplo: (CONtexto ganadero, 2014) “Uno de los problemas más críticos que deben afrontar los paneleros es el bajo precio que se les viene pagando. Con los precios actuales, de \$1.000 por kilo en promedio, los productores están trabajando a pérdida porque el costo de producción de un kilo de panela de manera informal está en

\$1.500 y cancelando la carga social de los trabajadores llega a \$2.000 el kilo”, aseguró Ariza.

Las plantas que están cumpliendo con la normativa actual han identificado la importancia de del manejo legal de las empresas por lo que además de mantener tecnología adecuada en sus procesos están en el proceso de empresarización del total de sus explotaciones agroindustriales manejando cargas salariales adecuadas. Esto hace que el valor de sus productos sea mayor que los que no dan un pago adecuado a sus empleados.

(Noticias RCN, 2015) 350.000 familias del país dependen del comercio de panela. Piden mantener la franja de precios para afrontar la problemática que atraviesan. La producción de panela en Colombia se afecta cuando el precio del azúcar baja, poniendo en riesgo los empleos de 350.000 trabajadores de los trapiches ubicados en 27 departamentos del país. La situación afecta a cinco millones de habitantes de zonas rurales, que subsisten por la labor de este gremio. “Lo que más se debe apoyar es el sostenimiento, la generación de empleo y desarrollo económico sobre todo a la gente de la población rural”, dice Clemente Lucumí, presidente de la asociación de municipios del Cauca. La desprotección arancelaria de la producción de azúcar y la panela afectaría la productividad de la agroindustria dentro y fuera del país. “Que se evite que se elimine la protección arancelaria al azúcar porque el efecto en materia de empleo e ingresos para la comunidad sería desastroso”, indicó Temístocles Ortega, gobernador del Cauca.”

Sumado a esto podemos analizar en la tabla comparativa de precios (\$ valor kilo de panela) que tomamos de la hacienda la culebra ubicada en el municipio del Socorro propiedad (Aguilar & CIA, 2015)

Año	Ene.	febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2015	1250	1200	1170	1180	1180	1170	1200	1200				
2014	1450			1300	1250	1250	1330	1200	1250	1300	1370	1430
2013	1250	1350	1270	1500	1400	1550	1500	1700	1750		1800	
2012	1650	1650	1550	1600	1500	1550	1450	1470	1490	1350	1456	1250
2011	1695	1869	1540	1619	1416	1400	1550	1600	1600	1650	2222	1950
2010	1276	876		864	986	1062	1157	1710	1252		1600	1827

Tabla 2. Precio mensual al que fue comercializado el kilo de panela en bloque en la hacienda la Culebra del municipio del Socorro, Santander.

La hacienda la culebra es una de las 4 plantas de mediana producción de panela del municipio del Socorro registrado ante Invima y que cumple con la normativa legal vigente, su proceso de fabricación de panela se inició en el 2006, tiene en el mercado la línea de productos de marca Loma dulce con panelas saborizadas, pulverizadas y diversas presentaciones de panela en bloque, pese a ello al comparar los datos que suministra en la tabla se observa la tendencia de precios bajos ya hace más de 3 años, es decir en el 2012 experimentaron mejores precios los productores en el municipio del Socorro que los actuales. Dada esta información es importante resaltar que la tendencia nacional no es ajena a la que se experimenta en el municipio y que todos los factores que perjudican al sector a nivel nacional también lo hacen en lo particular.

La Hacienda la culebra siendo una planta de mediana producción de caracteriza por manejar volúmenes de panela considerables por ejemplo para el caso produce

quincenalmente 30 toneladas promedio de panela en las diferentes presentaciones, siendo esto igual a millones de diferencia por cada \$50 de variación en el valor del kilo de panela. Se observa al comparar los datos de la tabla, y las noticias de los diferentes periódicos, que el precio de la panela es completamente fluctuante, además que los dos últimos años ha estado en las épocas más bajas de precio, siendo el 2015 el año más crítico en el sector.

Sumado a esto las inversiones que vienen realizando algunos de los trapiches en el proceso de modernización, implementación tecnológica, cumplimiento de normatividad e implementación de certificaciones, crea una desventaja y desigualdad en el sector lo que conlleva a una competencia desleal. Tal cual lo reafirma Leonardo Ariza en un comunicado de prensa. (Velasco, 2014) “Tenemos un sector de contrastes que viene desarrollándose, fortaleciendo las plantas, ampliando el portafolio de productos, pero esto no se compadece con las cifras económicas del sector. La panela hace dos años el kilo llegó a estar a \$2.000 y hoy está a \$1.000 e inclusive \$900 en zonas como Cundinamarca y Nariño. Ni siquiera estamos cubriendo los costos de producción que ascienden a más de \$1 billón. Las pérdidas por precios bajos pueden ser del orden de los \$300.000 millones en el último año”, resalta Ariza.

La forma en que perciben el negocio de la panela los productores es múltiple, en el año de 2003 se determinó por normativa las condiciones higiénico sanitarias para la producción y comercialización de la panela, debido a que no se tenía la conciencia de que era un producto alimenticio y que requería de un proceso óptimo de fabricación, pasaron más de 10 años para que alguna gran minoría del sector cumpliera con la norma. Podemos tomar como referencia los 11 trapiches existentes en el municipio del Socorro, Santander, de los cuales según el coordinador de FEDEPANELA (Molina, 2015) solo 4 se encuentran

produciendo de manera adecuada; estas implementaciones tecnológicas están basadas en cambios estructurales de las empresas luego acarrear inversiones económicas considerables, mientras que las otras 7 aún no han mejorado o transformado sus procesos productivos. Al no pasar todos los trapiches a considerarse plantas de producción adecuadas para la producción del alimento panela, sigue siendo un producto defectuoso en temas de calidad, esto aumenta la disminución en el consumo y retrasa el crecimiento del sector.” Asegura Molina. Así mismo las plantas de producción, nuevas o mejoradas, actualmente piensan en nuevas certificaciones que acrediten sus procesos.

(El empaque conversion , 2011). “El 28 de septiembre de 2011 fue el día límite para que la industria panelera colombiana iniciara el cumplimiento de los requisitos estipulados en la resolución 779 del 17 de marzo del 2006, junto a las precisiones consignadas en la resolución 4121 del 16 de septiembre de 2011, expedida por el Ministerio de Protección Social. Dentro de las precisiones de producción y comercialización estipuladas en los documentos, los paneleros deberán acatar la normatividad de empaque y embalaje, que se refiere entre otras cosas a la garantía de calidad e inocuidad que deben brindar los materiales del empaque primario, secundario y de rotulado de la panela en bloque.

Además, la panela deberá empacarse en un envase individual o por unidades, para lo que se realizarán actividades de socialización, acompañamiento y difusión de este requisito a nivel interinstitucional y con los agentes participantes en la cadena productiva; actividades que en varios departamentos se han venido realizando desde hace varios meses. Teniendo en cuenta el tamaño de las empresas productoras de panela en el país, muchas de las cuales son pequeñas y no cuentan con la infraestructura para cumplir estas

normas de inmediato, la subdirectora de alimentos y bebidas alcohólicas del INVIMA precisó en una carta dirigida al gerente general de Fedepanela (El empaque conversion , 2011) “aquellos trapiches productores de panela que de acuerdo al volumen de producción tengan la capacidad técnica, económica y logística para realizar el empaque individual de la panela en sus propias instalaciones deberán realizarlo directamente, en tanto aquellos que por diversas circunstancias especialmente por el volumen de producción no puedan hacerlo, podrán enviar sus productos a un centro de acopio para su procesamiento, empaque, rotulado y comercialización”. Esta normativa viene enfrentando el sector en general, pese a que las normas existen y se está empezando a dar cumplimiento a estas, aún no existe una clara conciencia de los productores por realizar procesos con calidad, que les permita tener productos excelentes, y con esto llegar a nuevos mercados. Esto para el producto tradicional como lo es la panela en bloque (cuadri panela, pastilla, libra, cuarto de libra, redonda, casco de burro...)

Dado que no todos los productores se encuentran con las mismas condiciones se habla de un sector de contrastes, como se muestra a continuación. (Velasco, 2014) “Las noticias para el sector panelero son mixtas. Por un lado, los bajos precios al productor los tiene en una situación difícil que conjuga otras problemáticas como la panela falsificada y el contrabando; y por el otro, el desarrollo de nuevas presentaciones de productos avanza y las perspectivas para exportación son muy positivas. No todo es malo para los paneleros. A pesar de la crisis de precios, la industria ha mostrado avances importantes en innovación y el desarrollo de nuevos productos, y las exportaciones van por buen camino, llegando a nuevos mercados. “El sector ha crecido sobre todo en las nuevas presentaciones que hacen más fácil para los consumidores preparar la panela: pulverizada, saborizadas, pastillas,

cubos, mezclas con leche en polvo, con quinua, avena. Todo esto lo están desarrollando los paneleros para poder salir al mercado, algunos ya han salido y otros están por hacerlo. Por ejemplo, ya hay empresas que nos dicen que han incrementado sus ventas en las saborizadas”, (Ariza, 2014)

El dirigente gremial también destaca que la panela está cumpliendo con las exigencias del mercado en lo que tiene que ver con la sanidad y con la inocuidad y que con la campaña de promoción se está fortaleciendo el consumo de este producto en el país. En la actualidad, el 87% de la población colombiana incluye la panela en su mercado y el consumo per cápita está alrededor de 22 kilos al año.”

Ha pasado cerca de un año tras la publicación anteriormente expuesta, que al ser comparada con la información que se recolectó del municipio del Socorro, es preciso mencionar que la diversificación de producto se está dando pero por una gran minoría de productores, sumado a que en volumen de producto no alcanza a ser ni el 50% de sus producciones totales, infiriendo que estas diversificaciones de producto han modificado el uso y consumo de la panela, pero aún no representan un impacto significativo en la comercialización del producto. Los dirigentes de FEDEPANELA aseguran el cambio del sector en temas de calidad, pero son otras las condiciones que se ven en los trapiches, y en las panelas decomisadas con sustancias químicas y aditivos que no son saludables ni inocuos, como el clarol, y es que si se sigue creando una imagen negativa de las condiciones de la producción de la panela, el negocio terminará por someter a todo el gremio al cierre de sus plantas.

Matriz Pest

<p>Aspecto Económico</p> <p>El gremio panelero en Colombia lo conforman más de 20.000 trapiches, 19.050 censados por el Invima y el gremio, que producen 1.300.000 toneladas por año, valoradas en US\$1.000 millones las cuales representan el 7 % del PIB agrícola con una participación del 1,06% en el gasto nacional de alimentos. El Fondo de Fomento Panelero 2009 determina que “Sólo 57 trapiches paneleros inscritos registran actividades de exportación de panela.” Dadas estas cifras podemos determinar que el comercio de la panela se da más que todo internamente en el país, luego el sector ha venido enfrentando una crisis de precios sobretodo en el presente año pese a las inversiones en tecnología que ha realizado.</p>	<p>Aspecto Político</p> <p>La Resolución 779 de 2006: requisitos para la fabricación y comercialización de panela. La Resolución 3544 de 2009: Amplía los plazos para el cumplimiento de los requisitos hasta septiembre de 2011.</p> <p>El aplazamiento del cumplimiento de la normatividad ha generado desigualdad en el sector, ya que las empresas que actualmente cumplen con la normativa han incurrido en gastos económicos tanto de infraestructura, equipos y mano de obra calificada que los lleva a tener mayores costos, pero empresas mejor estructuradas, según el Fondo de Fomento Panelero 2009 “El sector panelero presenta un alto grado de informalidad: 13.769 establecimientos productores son empresas sin constitución legal.” Esta condición genera empresas sin registros sanitarios por parte del Invima, ocasionando que no se controle el grado de cumplimiento de la normatividad en cuanto a higiene e inocuidad, que a su vez ocasiona condiciones laborales desfavorables en contratación y pagos salariales. Pese a ello siguen produciendo panela, que es vendida en igualdad de condiciones y precios que las plantas que fabrican sus productos de acuerdo a la normativa, lo que genera un comportamiento anticompetitivo en el sector panelero.</p>
<p>Aspecto Social</p> <p>Socialmente el sector panelero atraviesa problemas que afectan directamente a sus empleados y empleadores, según datos suministrados en las inscripciones recibidas en el Invima, indican que el sector panelero genera 91.956 empleos directos. Actualmente notamos el cierre de algunos de ellos dadas las exigencias para el cumplimiento de normativa un ejemplo es tomado desde el municipio del Socorro donde se realizaron las encuestas y de 16 trapiches inicialmente mencionados por Fedepanela, solo se encontraron 11 en funcionamiento de los cuales solo 5 realizaban moliendas contantes. El precio actual y la comercialización interna del producto hace que la panela sea un negocio decreciente y con altos riesgos por ejemplo: (FEDEPANELA, 2015) La sostenibilidad económica y social de 350.000 familias ubicadas en 70.000 unidades productivas, en 24 departamentos del país, vinculadas a la producción de panela y el esfuerzo de empresas agroindustriales que le han apostado a la producción de productos paneleros para la incursión en mercados nacionales e internacionales, se ven seriamente afectados con la reducción de los aranceles para la importación de azúcar que tiene previsto el ministerio de Comercio. Hasta que no exista una política real del gobierno en incentivar al sector panelero de realizar procesos de calidad seguirá siendo desigual y presentara afectaciones en el precio de venta del producto.</p>	<p>Aspecto Tecnológico</p> <p>Las últimas tecnologías que se vienen desarrollando han transformado la forma de hacer y consumir el producto panela, no obstante estas tecnologías requieren de una inversión considerable. El subsector panelero al igual que muchos de los campos del sector agrario se ha caracterizado por la informalidad y desorganización empresarial, es decir, son pocos los productores paneleros que perciben sus producciones como empresas y que se han proyectado como empresarios del campo o agroindustriales, por lo que son muy pocos los trapiches tecnificados.</p>

Análisis de las nuevas presentaciones de panela desarrolladas por los productores del municipio de Socorro, Santander en el impacto en el uso y consumo del producto.

Debido a las tendencias de compra y uso actualmente más del 70%, en promedio, de las decisiones de compra por parte de los consumidores se toman en el punto de venta (Graf, 2009.) Siendo el empaque un elemento clave en esta parte de la cadena de valor. Los productos, cosechados o fabricados por el hombre en su gran mayoría necesitan de un empaque para su almacenamiento, transporte y venta. Dicha necesidad habla de la importancia del empaque y lo que a través de este se debe transmitir.

Los consumidores actuales, no sólo pretenden suplir determinadas necesidades básicas por medio de la compra de un producto, sino que buscan cierto valor agregado en ellos. Es decir, si bien el diseño del producto debe cumplir con cierto grado de innovación, desde el punto de vista de la funcionalidad y el desempeño, también es de interés para el consumidor conocer quién fabricó el producto, cómo lo hizo, si la elaboración de este brinda calidad laboral a sus empleados, si cumple certificaciones, si en la actividad económica que implica el desarrollo del producto se impacta positivamente una determinada región geográfica (generación de empleos, p.e.), cómo el producto al finalizar su vida útil podrá tener un proceso de reciclaje, etc.

Un ejemplo a citar es la producción de la panela, un alimento saludable con excelentes características nutricionales obtenido de la evaporación de los jugos de la caña de azúcar (*Saccharum officinarum*) y la resultante cristalización de la sacarosa, que contiene minerales y vitaminas. La sacarosa es el principal constituyente de la panela, con un

contenido que varía entre 75 y 85% del peso seco. Este tipo de azúcares son fácilmente metabolizados por el organismo, transformándose en la energía necesaria requerida por el cuerpo humano (Espinal, 2006)

En diferentes departamentos de Colombia la producción de panela es un oficio de mucha tradición, generadora de empleos directos e indirectos, considerada como la segunda agroindustria del país (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. , 2006) Pese a esto, los índices de consumo de la panela han tendido a disminuir desde los últimos 10 años, pero ¿Qué hace que la panela no sea un producto consumido masivamente? Entre otras causas, se encuentran los cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores debido al uso de productos nuevos o de productos sustitutos, pero sobre todo se debe a la deficiente presentación de la panela, en sus diferentes aspectos, como producto para consumo humano.

Esta situación obedece a que la panela es presentada en modos de uso poco adecuadas para el consumidor actual en porciones que demandan un proceso dispendioso para su consumo, como lo son los tradicionales bloques de panela que realizan la mayoría de productores del orden nacional y local en el municipio del Socorro; sumado a esto, aún se encuentra la panela exhibida en las góndolas de los supermercados sin ningún tipo de empaque o embalaje adecuado que exponen el producto a la contaminación por distintos vectores, o desde la puesta en marcha del cumplimiento en el año 2011 de la resolución 779 de 2006 en la que las panelas son presentadas en empaques individuales de termoencogible (plástico transparente adherido a la panela) con una etiqueta que presenta el nombre de la unidad productiva o productor, fecha de realización y vencimiento, municipio y peso aproximado. Este empaque ha generado una evolución en la cadena

productiva de la panela, pero está aún, no se percibe como un producto de calidad que proporciona en forma natural la suficiente energía demandada por el cuerpo humano.

Los productos que salen al mercado, bien sean alimenticios o de otro tipo, tienen que hablar el lenguaje del consumidor actual, y presentarse desde las dinámicas de uso aplicadas hoy en día; por ejemplo, si el productor panelero ofrece bloques de tamaños tradicionales, tales como panela de 1 libra o de $\frac{3}{4}$ de libra, ¿tendrá tiempo el consumidor final de dosificar y preparar este tipo de alimento en sus diferentes recetas culinarias? O por el contrario, si existe una diversificación del producto panela en un uso instantáneo, como lo es la panela pulverizada, puesta en un empaque que no denota las características del producto, ¿será suficiente para advertir una tentativa de compra del producto? muy posiblemente no. Es por esto que no se puede hablar de un desarrollo de producto sin hablar conjuntamente de un desarrollo del empaque, como una creación simultánea. Mediante este proceso integral los productos son puestos dentro de un conjunto de empaques para su transporte desde el sitio de producción al sitio de consumo, sin que sufra alteraciones, con lo cual se logra un vínculo comercial más perdurable entre el productor y el consumidor, generando relaciones redituables entre ellos.

Un caso de éxito que podemos citar es la marca Panela Doña panela®, una empresa localizada en el departamento de Santander, que ha incurrido en la diversificación del producto alimenticio, a partir de variaciones en el tamaño y fraccionamientos de la panela, así como la forma de empaque de la misma, ampliando las opciones de uso para el consumidor. Otra experiencia empresarial más cercana es la desarrollada por la marca Loma Dulce®, una sociedad que surge de la unión de tres empresas una de ellas ubicada en el municipio del Socorro, en el departamento de Santander, cuyos socios han unido

esfuerzos para el desarrollo y comercialización de productos a base de panela para la elaboración de bebidas refrescantes y aromáticas con variedad de sabores, así como dosificaciones del producto panela en bloque en tamaños desde los 5 gr para deportistas de alto rendimiento como presentaciones de 1500gr para la industria de concentrados. Este tipo de productos instantáneos, son pertinentes a las demandas del consumidor actual, en los que se requiere economizar tiempo y brindar variedad al usuario, sea el cliente directo o la industria.

Dado este ejemplo puntual, con el producto panela, se evidencia la diferencia entre un producto elaborado desde el diseño, pensado en sus orígenes como un elemento integral con su empaque y su disposición para el uso final, o por el contrario, un producto que se fabrica de manera tradicional, sin evaluar el mercado actual, la forma de consumo y uso. Es así como la aplicación de los departamentos de diseño y mercadeo en las empresas, por ende en la ideación y desarrollo de productos y servicios, puede aportar al alcance de objetivos e intereses que conduzcan a la producción y comercialización de un producto con una dinámica diferente de uso y/o consumo.



Figura 16. Línea de tiempo comparativa del uso y consumo de la panela en Socorro-Santander

Análisis de la diversificación de los productos paneleros desarrollados en el municipio de Socorro, Santander desde el impacto comercial para las empresas del sector

¿Sabía usted que en las calles de Seúl endulzan el café con panela colombiana? ¿Que los alfajores, tradicionales de Argentina, se producen con el producto pulverizado nacional? ¿Que los estadounidenses ya piden el endulzante natural para consumo diario? ¿Y que ‘Lucho’ Herrera logró ganar la Vuelta a España en 1987 gracias a que consumía panela durante el recorrido, por lo que lo llamaron el ‘come ladrillo’? Una exitosa campaña de la Federación Nacional de Productores de Panela (Fedepanela) y el Ministerio de Agricultura lanzada a finales de 2013, promovió el consumo del alimento a nivel nacional y lo hizo reconocido en Europa y Asia, tanto como en América. La panela se produce actualmente en 27 departamentos de los cuales 14 han sido tradicionalmente paneleros, el producto se consume internamente en el país debido a que las exportaciones se han venido dando en los últimos años. (Sandoval, 2014)

¿A dónde exportan? Tenemos presencia en tres continentes: América, Europa y Asia, donde ya empezamos con Corea del Sur. Estados Unidos es un tradicional consumidor, fundamentalmente para los latinoamericanos, pero también para los nativos, que ya conocen las bondades de la panela. Canadá nos está comprando y en Argentina la llevamos a una de las importantes fábricas de alfajores donde están haciendo galletas integrales. ¿Cuáles son las presentaciones que mayor demanda tienen? En el exterior nos piden panela pulverizada, de pastilla, de cubo, saborizada. Se rompió el concepto de sólo usarla como bebida, lo que ha permitido que el crecimiento sea significativo. (Sandoval, 2014)

Si comparamos los datos suministrados por el artículo con los datos suministrados en las entrevistas podemos deducir que la diversificación de productos efectivamente ha generado un impacto comercial positivo, el crecimiento empresarial ha estado dado por la producción de menor cantidad de productos diversificados, pagos a un mejor precio. Es importante resaltar que los diferentes productos de panela a pesar de haber permitido mejores condiciones comerciales representadas en precios diferenciadores, también requieren de implementaciones tecnológicas, de calidad, de infraestructura y de talento humano en los procesos de quienes los fabrican, no se trata solo de crear un nuevo producto sino de entender que la panela se elabora en plantas de producción y que estas a su vez deben entenderse como empresas. El sector panelero en general se ha visto beneficiado por la diversificación de productos al igual que los productores del municipio del Socorro quienes han empezado a pensar en un futuro comercial con internacionalización, pero se hace preciso recordar que en el caso específico del municipio del Socorro de 11 trapiches solo 1 de ellos ha exportado, y solo 3 de las plantas fabrican productos diferentes a la panela en bloque tradicional; estadística que no es diferente en el resto del país al consultar el estudio de mercado realizado por la súper intendencia de industria y comercio donde registra solo 15 empresas productoras de panela con exportaciones recientes. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2010 - 2012).

Estrategias de mercadeo sugeridas a emplear por los productores de panela del municipio del Socorro, Santander para la comercialización de sus productos.

La investigación se ha enmarcado dentro de los conceptos de mercadeo, competitividad, productividad, producción y diversificación del producto agroindustrial, siendo estos mismos conceptos, dentro de los cuales se trazan las estrategias de mercadeo a emplear por los productores de panela del municipio del Socorro Santander.

Mercadeo

Estrategias de crecimiento integrativo:

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente. (Sandhusen, 2002) La integración hacia atrás: Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor. Es preciso recordar que el proceso agroindustrial de la panela en el municipio del Socorro se realiza en conjunto, ya que se siembra, cosecha y procesa por el mismo productor.

La integración hacia adelante: ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Esta parte del proceso crearía un mayor impacto en el proceso de la panela, ya que la fabricación de la panela se realiza completamente por el productor, pero la comercialización del producto, se hace por los pocos mayoristas que existen en el municipio principalmente. Los comercializadores mayoristas en la cadena de la panela se caracterizan por tener un contacto directo con los productores y se definen como aquellos

actores que distribuyen, tanto a nivel nacional como internacional, grandes volúmenes de los productos comercializables, como lo son la panela en bloque, la panela pulverizada y la panela en cubos.

Pese a que los productores de panela realizan un proceso integrado de producción, es preciso que se consideren, empresarios de la panela y entiendan sus industrias desde todos los campos, por ejemplo desde el marketing, no pueden seguir produciendo productos genéricos, que no muestren marcas ni diferenciaciones en el mercado. Para esto se recomienda el uso de los 10 mandamientos del marketing 3.0 (KOTLER, 1996):

- Ama a tus consumidores y respeta a tus competidores: los productores deben ser conscientes de buscar consumidores directos de su producto, pero sobre todo deben reunir esfuerzos para hacer productos paneleros de calidad, que proporcione igualdad de condiciones no tanto para sus competidores sino como para sus clientes.
- Sé sensible al cambio, prepárate para la transformación: es muy importante el proceso de diversificación de producto, pensado en las necesidades del cliente y la ampliación de consumidores de la panela.
- Protege tu marca, sé claro acerca de quién eres: dado que los productores de panela son conscientes de las fallas en términos de calidad de sus productos, no hacen esfuerzos por diferenciarse en el mercado, es un punto que las empresas que tienen condiciones adecuadas de producción o quieren iniciar estas implementaciones, posicionen sus propias marcas y creen una perspectiva positiva del sector.

- Los consumidores son diversos, dirígete primero a aquellos que se pueden beneficiar más de ti: actualmente se ha incrementado el consumo del producto dado por la diversificación y modulación de la panela pero existen consumidores inexplorados para la panela como son el campo farmacéutico, de preparación de salsas entre otros que pueden ser alternativas de exploración para los productores paneleros.
- Ofrece siempre un buen producto a un precio justo: este mandamiento es importantísimo a tener en cuenta por los productores de panela, deben ser conscientes que si no hacen productos de calidad no pueden venderlos al mismo precio que los que sí, ya que están creando un mercado desigual y antiético.
- Sé accesible siempre y ofrece noticias de calidad: la promoción al consumo puede y debe iniciar desde lo local, promover las visitas guiadas a las plantas de producción, permitiría ampliar la perspectiva que se tiene sobre el sector.
- Consigue a tus clientes, mantenlos y hazlos crecer: una vez implementada la diferenciación de marca, debe existir un control constante sobre los clientes y sus necesidades y quejas.
- No importa de qué sea tu negocio, siempre será un negocio de servicio: los productores de panela han estado ligados a la idea de producir volúmenes y no calidad de producto, siempre deben hacer seguimiento a la satisfacción del cliente o de los clientes.

Recopilando a Kotler puntualizamos: actuar de forma responsable y ética no significa sólo que se done dinero o bienes o que se realicen proyectos o actos benéficos. No, va más allá. Los clientes quieren sentir que cuando compran un producto como la panela la

empresa que lo fabrico contribuye a hacer algo bueno, con productos de calidad y condiciones laborales adecuadas para un mejor Socorro, así contribuyendo a un mejor departamento, una mejor Colombia y así tener un mundo mejor.

Siendo el campo Colombiano uno de los sectores más deprimidos y de condiciones más desfavorables, se precisa que los productores paneleros utilicen y transformen sus procesos productivos con empresas de calidad y sellos medioambientales sostenibles, recordemos, “las empresas deberán entender que las marcas ya no pertenecen a la compañía. Las marcas pertenecen a los consumidores, a los clientes, a las personas. Éstos quieren sentir que la misión de la marca es su misión”. (KOTLER, 1996)

Competitividad

La competitividad en las empresas paneleras la vamos a entender como la capacidad de éxito que tiene una empresa al competir, a la excelencia de las empresa, así bien la competitividad se puede entender como la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas, realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros, productos, condiciones laborales y calidad.

Las empresas paneleras del municipio deben incluir en las misión de sus empresas la innovación, no deben seguir pensando en procesos artesanales que les permita hacer productos tradicionales, los procesos de innovación en las empresas paneleras las debe afectar en todos sus campos, tanto de producción, calidad, diversificación de producto, hasta en el manejo y capacitación del talento humano. Amparo Moraleda la primera presidente de IBM España y Portugal sostiene, “La innovación, clave para la competitividad empresarial” (Moraleda, 2004). De nada sirve tener empresas altamente

tecnificadas en materia de infraestructura y equipos, si sus operarios no son conscientes de la transformación que están enfrentando. Como lo menciona Moraleta, la tecnología aplicada al ámbito empresarial, carece de sentido, si no se considera como una herramienta integrada en los procesos de la empresa. Las empresas deben adoptar, por tanto, una política innovadora, donde la tecnología juegue un papel estratégico en el diseño de los modelos de negocio, para convertirse en entidades competitivas, ágiles y eficaces.

Una forma de enfrentar el mercado actual de la panela reside en aprovechar las estructuras que les están facilitando y los convenios que se están logrando:

Estrategias de crecimiento diversificado:

(Sandhusen, 2002) Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta. Abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica. (Sandhusen, 2002)

La panela, chancaca o raspadura, no tiene una sub partida arancelaria propia a nivel mundial, se clasifica dentro de la PA 17.01.11 que reúne todos los azúcares de caña en bruto sin aromatizar ni colorear, en estado sólido. Solo en algunos países productores, este producto tiene su propia sub partida arancelaria, la 17.01.11.10.00. Por esta razón no existen estadísticas puntuales de comercio mundial de panela. (ProExport, 2009)

PAÍS	VALOR	PESO
Federación de Rusia	1.107	3.409.599
Reino Unido	812	1.224.080
Estados Unidos de América	755	1.701.874
Indonesia	630	1.887.160
Malasia	444	1.650.394
República de Corea	437	1.486.491
Japón	435	1.522.605
Canadá	296	1.213.019
Portugal	294	489.131
Irán (República Islámica del)	284	1.073.585
OTROS	3.559	11.385.690
TOTAL	9.053	27.043.628

Fuente: Trademap - Cálculos Proexport

Tabla 4. Top 10 importadores mundiales 2007 de Azúcar de caña en bruto sin aromatizar ni colorear en estado sólido us \$ millones y toneladas

Como es de esperarse, las exportaciones mundiales de este producto han presentado la misma dinámica que las importaciones. Con un crecimiento compuesto anual del 13,7%, pasando de US\$ 4.076 millones en 2003 a US\$ 6.794 millones en 2007.

PAÍS	VALOR	PESO
Brasil	3.130	12.443.221
Tailandia	525	2.082.322
India	389	1.365.259
Guatemala	358	1.295.088
Mauricio	297	442.145
Cuba	249	696.187
Guyana	156	231.313
Suazilandia	120	206.546
Fiji	114	273.877
República Dominicana	112	233.311
OTROS	1.345	3.109.819
TOTAL	6.794	22.379.088

Fuente: Trademap-Cálculos Proexport

Tabla 5. Exportadores mundiales 2007 azúcar de caña en bruto sin aromatizar ni colorear en estado sólido us \$ millones y toneladas

Al comparar la información de la tabla 4 y 5 en donde encontramos a los principales importadores de azúcar sin colorear ni aromatizar, dentro de ellos como los más grandes a Federación de Rusia, Reino Unido, Estado Unidos de Norte América, Indonesia entre otros, se encuentran los principales exportadores Brasil, Tailandia, India, Guatemala entre otros, países que no son los principales productores.

La India es el principal productor mundial de panela, con alrededor del 86% del mercado. Colombia es el segundo productor con alrededor del 13.9% del mercado que equivale a 1.4 millones de toneladas anuales, y a su vez, es el país que tiene el mayor consumo anual con alrededor de 32 kg por habitante. (Colombia - Actividades del sector primario - Sector agrícola vegetal, 2012) Colombia a pesar de realizar exportaciones no llega a posicionarse ni en el final de la tabla, además que existen estudios que comprueban que el producto en su gran mayoría es consumido internamente en el país.

Las plantas de producción que cuentan con condiciones adecuadas de calidad y registros como el Invima, pueden iniciar procesos de internacionalización, que les permita conseguir mejores condiciones económicas y seguir ampliando el portafolio de productos. La cámara de comercio de Bucaramanga en conjunto con Pro Colombia, tiene vigente el programa de internacionalización 770, consiste en el impulso del departamento de Santander, con potencial de internacionalización. (Camara de Comercio de Bucaramanga , 2014)

El programa de internacionalización 770 tiene como propósito aumentar y consolidar el nivel de internacionalización de los emprendedores de Santander, mediante el fortalecimiento de sus capacidades empresariales. Este programa nace de la necesidad de

buscar una solución al bajo nivel de internacionalización de los empresarios del departamento, desde hace dos años la CCB, ha venido desarrollando esta iniciativa con el fin de generar oportunidades de acceso a mercados globalizados, asistencia técnica, productividad y competitividad.

En 2013, durante la primera etapa de esta iniciativa 102 empresas del departamento se vieron beneficiadas del proceso de sensibilización e información, obteniendo un aumento del 43% de las exportaciones y un 64% de aumento en las exportaciones de productos no tradicionales en el departamento de Santander.

Para este año el programa realiza una alianza estratégica con Pro Colombia para garantizar el encadenamiento productivo y la generación de oportunidades de internacionalización para los empresarios de la región, por medio de la implementación de un análisis estructural sectorial estratégico. Siendo Santander en principal productor de panela a nivel nacional, no cuenta con un estado representativo en el mercado de las exportaciones del producto, por lo que es un campo a explorar y pertinente para generar una cultura de exportación de productos de calidad y valor agregado.

Lo que hace interesante y netamente pertinente del programa de internacionalización 770 de la cámara de comercio de Bucaramanga, es que da a los productores la posibilidad de ir adecuando sus infraestructuras, consecución de registros, como el conocido HACCP a la vez que realiza las exportaciones, esto por medio del establecimiento de cronogramas y el acompañamiento del estado colombiano, representado en Cámara de Comercio de Bucaramanga, Pro Colombia, Invima entre otros.

Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. (Casanova, 2008). El concepto de productividad debe ser empleado en los paneleros en términos de la producción, el hombre y el dinero, y como la reinversión de este les permita ser competitivos.

Estrategia de congregación del mercado:

También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, que consiste en ofrecer un solo producto al mercado total, diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. (Stanton, Bruce, & Etzel, 2007)

Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" ya que pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa. Esta estrategia se ha venido empleando por los paneleros con la conocida panela en bloque tradicional.

Elaborando un mismo producto (panela en bloque tradicional) que pueda distribuirse por todo el país, es así como se observa ya por años, las denominadas panela casco de burro de libra y pesa, presentación que es tradicional en el Valle del cauca, y reemplaza la panela cuadrada, comunes en el interior del país.

Esta estrategia viene siendo avalada e impulsada por FEDEPANELA mediante la campaña de promoción al consumo, 'Endulza tu vida con mejor nutrición',

(Minagricultura, 2015) la cual fue premiada en el Festival Iberoamericano de Promociones y Eventos (FIP), realizado en Buenos Aires, Argentina.

El objetivo de la Campaña, adelantada en 2014 conjuntamente entre la cartera agropecuaria y la Federación Nacional de Productores de Panela (Fedepanela), buscaba aumentar el consumo de este alimento y, con ello, apoyar el trabajo de las 350.000 familias que dependen su sustento de esta industria. Gracias a su desarrollo creativo, a la estrategia de implementación en medios masivos de comunicación y al cumplimiento de los objetivos propuestos, la campaña recibió tres estatuillas: una de oro en la categoría de Prueba de Producto, y dos de plata, en Marketing Promocional y Mejor Acción Promocional dirigida al agro y sus proveedores.

Sumados al movimiento nacional, los productores de panela del municipio del Socorro Santander pueden implementar la estrategia de promoción local, esto mediante visitas locales a las plantas de producción, mostrando los detalles del proceso, las plantas modernizadas y aumentando el apego del producto tradicional panela en sus pobladores, sobretodo tomando el mercado de los niños y adolescentes.

Diversificación del producto

La noción de diversificación se utiliza con frecuencia en el ámbito del comercio para nombrar a la estrategia que adoptan ciertas empresas respecto a su oferta de productos. Si una compañía X centraba su propuesta en dos tipos de productos, la diversificación supondrá que pase a ofrecer una cantidad mayor. ¿Qué busca una empresa al apostar por la diversificación? Por lo general, la intención es llegar a nuevos nichos del mercado y generar negocios que, hasta entonces, quedaban fuera de su ámbito de acción. Una

empresa que sólo producía alimentos salados puede diversificar su oferta a través de la inclusión de dulces y golosinas, lo que ampliará sus posibilidades de venta.

Estrategias de diversificación horizontal:

Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. (Stanton, Bruce, & Etzel, 2007)

El departamento de Santander se ha caracterizado por sus costumbres culinarias de años, en los diferentes municipios aboban las carnes y aderezan con el dulce de la panela, esto de manera empírica y tradicional, un campo a explorar sería la presentación de salsas y aderezos instantáneos que pudieras emplear los productores, llevando productos instantáneos y de fácil uso a los consumidores.

Otra forma de ampliar el portafolio de productos se hace mediante la selección de un mercado meta nuevo, por ejemplo la alimentación directa de animales, en países desarrollados como los Estado Unidos se comercializan productos especializados para caballos, que podrían incluir galletas de panela entre otros.

Diseñar cuadro resumen y enlazar las estrategias, trazar un obojetivo realcionar las estrategias y delimitarlas en el tiempo y un costo y en la utima coloumna verifiacioen de cumplimiento a manera de un cuadro operativo.

<i>CUADRO OPERATIVO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO</i>				
Estrategia de mercadeo	Objetivo de la estrategia	Método	Costo aproximado en (\$)	Tiempo de implementación de la estrategia
Estrategias de crecimiento integrativo	Entender los trapiches como empresas de producción. Aplicación de los 10 mandamientos de marketing planteados por (KOTLER, 1996).	Implementación de áreas y dependencias en la empresa. Capacitación del talento humano		1 año para el inicio, con procesos de reingeniería mensuales hasta en 3 años tener un completo plan de desarrollo empresarial.
Estrategias de crecimiento diversificado	Abrir nuevos mercados mediante la internacionalización de los productos paneleros, específicamente para las plantas con Invima.	Vinculación al programa de internacionalización 770 de la cámara de comercio de Bucaramanga.	Las plantas inician procesos de certificaciones como HACCP entre otras lo que indica generación de departamentos e implementaciones de infraestructura.	2 años
Estrategia de congregación del mercado	Posicionar el consumo de la panela en el territorio colombiano, mediante publicidad interna de cada productor	Realizar giras de personas preferiblemente niños y jóvenes, a los procesos de fabricación de la panela tecnificados para recuperar el buen nombre del producto.	El proceso de dichas giras generaría un ingreso adicional a los productores de panela del municipio del Socorro	1 año
Estrategias de diversificación horizontal	Definir nuevos campos de acción en las industrias para la panela y generar productos para dichas industrias.	Estudiar las necesidades de los sectores productivos y generar productos paneleros que puedan ser empleados en sus procesos.	\$500.000 aproximado	1 año

Conclusiones

- Los productores paneleros tecnificados, se encuentran en desventaja o desigualdad frente a los trapiches tradicionales, debido a la prórroga o aplazamiento por parte del Gobierno en el cumplimiento de normas, que pretenden dar condiciones de calidad que hagan competitivo el sector.

- Al comparar los datos de las encuestas y las entrevistas realizadas, se encuentra que la producción de la panela se destina principalmente al consumo doméstico.

- El número de trapiches en la región ha disminuido, sin embargo, la forma en que las plantas tecnificadas han afrontado la competencia desleal es a partir del aumento en los volúmenes de producción.

- De acuerdo con los resultados de las encuestas, la totalidad de los productores en la región, están dispuestos a cambiar el empaque termocongelable, debido al costo y lo dispendioso que resulta en proceso de empaque con éste material.

- El empaque en polipropileno termocongelable, va en contravía de la propuesta de ofrecer un producto tradicional y natural, aumento el volumen de desechos generados por el consumidor del producto.

- El empaque (etiqueta, material, diseño), determina el tipo de cliente que va a consumir el producto, normalmente al ser un nuevo tipo de empaque genera un nuevo segmento de clientes.

- La generación de nuevos productos como panela en polvo, cubos y la misma dosificación de la panela en bloque han permitido nuevas formas de utilizar el producto por parte del consumidor.

- Los trapiches con menos de 10 años en el mercado, son los de mayor tecnificación, por lo tanto dan cumplimiento a la normatividad vigente en el sector, así mismo son los que realizan la diversificación de sus productos y de empaques en comparación con los trapiches tradicionales o que llevan más años en el mercado.

- Existen importantes oportunidades a través de la estrategia de crecimiento diversificado, especialmente a través de la apertura de mercados internacionales, en países donde crece la tendencia a la alimentación sana y natural, lo cual está siendo entendido por algunas de las empresas productoras en el municipio.

- El consumo de panela ha venido en aumento, resultado de la aplicación de una estrategia de mercado intensivo por medio de la generación de productos diversificados, los cuales se han basado en el uso y consumos que el cliente le da a la panela, y la campaña del Estado de promoción al consumo aumentando en un 27% a partir del año 2013 el consumo interno de panela.

Recomendaciones

- Impulsar el desarrollo de visitas por parte de segmentos de la población a las plantas de producción tecnificadas, de tal manera que se genere una nueva perspectiva del producto y del sector.
- Identificar materiales y realizar diseños de empaques que permitan resaltar las bondades del producto y proceso productivo, con miras a incursionar en mercados internacionales.
- Aumentar la rigurosidad por parte del Gobierno respecto al cumplimiento de la normatividad, así como la generación de apoyos financieros y técnicos a los pequeños productores, para lograr un mercado homogéneamente competitivo.

Referencias

ACOSTA PRADO, J. C. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica: un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 5-13.

(AMA), A. M. (1 DE JULIO DE 2013). *American Marketing Association*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

AGROCADENAS. (2012). *PRODUCCIÓN Y PRECIOS DE LA PANELA* . Colombia: Agrocadenas .

AGUILAR, A., & CIA. (20 DE JULIO DE 2015). Tabla Comparacion de precios municipio del Socorro. (M. C. Manosalva, Entrevistador)

ALVIRA, J. D. (20 DE AGOSTO DE 2004). PAPEL Y PANELA PARA SACIAR EL HAMBRE. *El Tiempo*.

APONTE Y ZULUAGA. (2011). *VIGILANCIA TECNOLÓGICA COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD MIPYME BAJO ESQUEMAS DE ASOCIATIVIDAD*. Bogota: Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Electro Electrónica e informática-CIDEI.

ARIZA, L. (2014). El negocio de la panela crece y se derrite a la vez. *Revista Dinero*.

ARMSTRONG, P. K. (2003). *FUNDAMENTOS DE MARKETING (6ª ED.)*. Mexico: PRENTICE HALL MEXICO.

ATKINSON, R. D., Y COURT R. H. (1998). *The New Economy Index: Understanding America's Economic Transformation*, Progressive Policy Institute.

BORRAY, G. R. (2013). *La Agroindustria Rural De La Panela En Colombia*. Colombia: Coorpoica.

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA . (11 DE NOVIEMBRE DE 2014). *Camara de Comercio de Bucaramanga* . Obtenido de <http://santandercompetitivo.org/noticias-11-5/138-santander,-departamento-con-potencial-de-internacionalizacion.htm>

CASANOVA, F. (2008). *Formación profesional, productividad* . Montevideo: Trabajo decente Boletín nº153 Cinterfor Mitevideo.

CASTELLANOS, O. T. (15 DE FEBRERO DE 2010). *Ministerio de Agricultura* . Obtenido de www.minagricultura.gov.co/archivos/cadena_productiva_panela.pdf

CDE. (10 de abril de 2015). Obtenido de http://www.cde.es/es/inteligencia_competitiva/

CEPEC, C. d. (2011). *Planes de competitividad en tres (3) provincias de Santander: Vélez, Comunera y Guanentá*. Bogota: Universidad del Rosario.

COLOMBIA - ACTIVIDADES DEL SECTOR PRIMARIO - SECTOR AGRÍCOLA VEGETAL. (06 DE JUNIO DE 2012). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Panela#cite_note-3

COMPAÑÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. (13 DE FEBRERO DE 2014). *Tetrapak Colombia* . Obtenido de Tetrapak Colombia : <http://www.tetrapak.com/co/about/newsarchive/tendencias-de-consumo-de-alimentos-y-bebidas-para-el-2014>

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. (2014). *INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2014-2015*. Bogotá D.C.: Puntoaparte bookvertising.

CONTEXTO GANADERO. (2014). El futuro de la panela está en la pulverización. *CONtexto ganadero*.

CORABASTOS . (09 DE SEPTIEMBRE DE 2015). *Corabastos* . Obtenido de <http://www.corabastos.com.co/sitio/index.php>

COVALEDA, H. J. (1991 - 2005). *La cadena agroindustrial de la panela en Colombia un mirada global de su estructura y dinámica*. COLOMBIA: Trabajo numero 57, Agrocadenas.

EL EMPAQUE CONVERSION . (11 DE OCTUBRE DE 2011). *El empaque conversion*. Obtenido de El empaque conversion: <http://www.elempaque.com/temas/Entro-en-vigencia-nueva-norma-para-el-empaque-y-embalaje-de-la-panela-en-Colombia+4085052>

EMPRESARIAL PSICOSOCIAL. (25 DE OCTUBRE DE 2013). *Empresarial Psicosocial*. Obtenido de <http://imt-empresarial-psicosocial.blogspot.com.co/2013/10/la-panela-tratamiento-en-la-cosmetologia.html>

ESPINAL, C. F. (1 DE ENERO DE 2006). *LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA EN COLOMBIA. UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA*. BOGOTA: LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA EN COLOMBIA.

FAJARDO ROJAS, M. A. (2012). Territorio Solidario: provincias del sur de Santander. *Unisangil Empresarial*, 5-19.

FEDEPANELA. (06 DE SEPTIEMBRE DE 2015). *fedepanela.org.co*. Obtenido de
COMUNICADO DE PRENSA:
<http://www.fedepanela.org.co/index.php/publicaciones/noticias/119-comunicado-de-prensa>

FEDEPANELA Y CORPOICA . (2007). *La Panela, un alimento saludable y natural*. Colombia: www.corpoica.org.co.

FEDEPANELA, F. N. (26 DE AGOSTO DE 2009). *fedepanela.org.co*. Obtenido de [fedepanela.org.co: www.fedepanela.org.co](http://www.fedepanela.org.co)

GOBERNACION DE ANTIOQUIA. (03 DE DICIEMBRE DE 2012). *Gobernacion de Antioquia*. Obtenido de <http://antioquia.gov.co/index.php/prensa/historico/11384-fortipanela-mas-nutricion-y-energia-para-la-vida>

GÓMEZ, H.J. & MITCHELL, D. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018*. Bogota, Colombia: La Imprenta Editores S.A.

GRAF, H. (20 DE MAYO DE 2009.). *Store Effect Survey*. GfK (*Gesellschaft für Konsumforschung – Asociación para la Investigación del Consumidor*). Obtenido de http://www.lrsales-consulting.de/fileadmin/Dokumente/GfK-Studie_STORE-Effect-English.pdf.

Haidar, J. (2012). *Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth*. Japon: Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol. 26(3).

JAFFE, W. (2014). La panela Promete. *Alimentos* , 39.

JOSÉ MARÍA FERRÉ TRENZANO, . F. (1997). Business & Economics. *Business & Economics*, 8.

KOTLER, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice may Hispanoamerica.

LEVINSON, J. C. (1985). *Guerrilla Marketing, Primera edicion*. Mexico: Mc Graw Hill, 225 pag.

LUCIO ET AL. (2007). *Indicadores de Ciencia y Tecnología Colombia 2013*. Bogotá: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología.

MINAGRICULTURA. (02 DE MARZO DE 2015). *Ministerio de Agricultura* . Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Campa%C3%B1a-de-promoci%C3%B3n-al-consumo-de-panela.aspx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. . (6 de JUNIO de 2006). *El sector panelero Colombiano*. Bogotá, Colombia. . Obtenido de

<http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/el-sector-panelero-colombiano.pdf>)

MOLINA, W. E. (15 DE JULIO DE 2015). La panela en el municipio del Socorro .
(M. C. M, Entrevistador)

MORALEDA, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial.
Universia Publicaciones, 50 - 62.

NOTICIAS RCN. (21 DE JUNIO DE 2015). Disminución de ventas y consumo tiene en crisis a paneleros del país. *Noticias RCN*.

NUÑEZ B., M. (07 DE NOVIEMBRE DE 2007). Gestión de la Productividad.
Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad. Barquisimeto, Venezuela,
Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.

ORTEGA, F. (2013). LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. 10-16. Recuperado el 22 de 08 de 2015, de <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

PÉREZ, M. T. (2001). *La empresarización del sector*. Colombia: Informe Técnico y de Gestión, Secretario Técnico Cadena Caña-Panelera.

PLAN ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN. (2014). Bucaramanga, santander.

POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. (1 de JUNIO de 2014). *JConpes - Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido de www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432.../2008CN3527.aspx

PORTER, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

PROCOLOMBIA. (03 DE DICIEMBRE DE 2014). *10 pymes colombianas que se atrevieron a exportar en 2014*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/noticias/10-pymes-colombianas-que-se-atrevieron-exportar-en-2014>

PROEXPORT. (01 DE JUNIO DE 2009). *ProExport, Abriendo puertas, Cerrando Negocios*. . Obtenido de ProExport, Abriendo puertas, Cerrando Negocios. : <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/comercio-exterior-panela-proexport-colombia.pdf>

RANGEL, M. C. (2007). *Estudio de Caracterización Ocupacional del Subsector de la Panela, con énfasis en los entornos Tecnológico y Ocupacional, como primer insumo para la Normalización por Competencias Laborales, de las diferentes áreas de desempeño de los procesos productivos*. Colombia: Servicio Nacional de Aprendizaje, Regional Bogotá, Colombia.

SANDHUSEN, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. CECSA (COMPAÑIA EDITORIAL CONTINEN).

SANDOVAL, M. D. (03 DE FEBRERO DE 2014). La panela, con sello mundial. *El Espectador*.

SANTANDER EN SERIO, EL GOBIERNO DE LA GENTE. (2012). *Santander en serio, el gobierno de la gente*. Colombia: Gobernación de Santander.

SANZ ET AL (S.F). (2013). *La prospectiva tecnológica como herramienta para la política científica y tecnológica*. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/2013/1/dt-9904.pdf>

SOUTO, J. (2013). *Innovación, emprendimiento y empresas de base tecnológica en España*. Madrid: Gesbiblo, S. L. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de http://www.madrimasd.org/informacionIDI/biblioteca/publicacion/doc/Innovacion_emprendimiento.pdf

STANTON, W., BRUCE, W., & ETZEL, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. (2010 - 2012). *Estudios de Mercado*. Colombia: Superintendencia de Industria y Comercio.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. (2010). *CADENA PRODUCTIVA DE LA PANELA.*. Colombia: www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Panela.pdf.

THE EUROPEAN FOOD INFORMATION COUNCIL. (16 DE JULIO DE 2006). *Alimentos funcionales*. Obtenido de www.eufic.org/euficrss/es/

VELASCO, A. C. (14 DE OCTUBRE DE 2014). Continúa sin solución la crisis del sector panelero colombiano. *El Pais*.